



Advies omtrent het efficiënter inrichten van het applicatie wijzigingsbeheerproces

Analyserapport

Auteur(s): Younes Hachti
Datum: 03-02-2014
Versie: 1.0
Fase: 2
Status: Definitief

Voorwoord

Dit document is opgesteld door afstudeerder Younes Hachti. In het kader van het adviesrapport zijn bevindingen en knelpunten vastgesteld. Deze zijn uit interviews en brainstormsessie inzichtelijk gemaakt.

Met iedere applicatie beheerder is het applicatie wijzigingsbeheerproces doorgenomen en eventueel waar de beheerders tegenaanlopen aantekeningen gemaakt. Knelpunten die in dit document zijn opgenomen, kunnen efficiëntie en effectiviteit in het applicatie wijzigingsbeheerproces verminderen. Tevens worden er wensen en eisen van applicatiebeheerders in dit document gemeld voor het vastleggen van principes voor de applicatie architectuur. Voor de rest wil ik het team Applicatie Management en de opdrachtgever bedanken voor de medewerking en ondersteuning.

Naaldwijk, 03 februari 2014

Younes Hachti

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Inleiding.....	4
2. Onderzoekstechnieken voor het inventariseren van de knelpunten.	5
3. Applicatiewijzigingsproces.....	6
Symptomen toelichting.....	7
3.2 Knelpunten inzichtelijk gemaakt na het toepassen van DEMING Cirkel.....	8
3.3 Conclusie	9
Bijlage A: Architectuurprincipes analyseren.	10
Bijlage B: Wijzigingsbeheerproces volgens BISL.....	11
Bijlage C: BPD (Business Process Diagram)	17
Bijlage D: Huidige Applicatie wijzigingsbeheerprocesmodel.....	19
Bijlage E: Wijzigingsaanvraag procesmodel toelichting	20
Bijlage G: Visgraat Diagram	24
Bijlage H: Wijzigingsbeheerprocesmodel inclusief problemen.	26

1. Inleiding

In dit rapport worden knelpunten inzichtelijk gemaakt van het huidige applicatie wijzigingsbeheerproces. Deze knelpunten worden in kaart gebracht doormiddel van brainstormsessie en interviewgesprekken die met applicatiebeheerders worden gehouden.

Het doel van dit rapport is het naar voren brengen van knelpunten in huidige applicatie wijzigingsbeheerproces. Aan het einde van het traject is de bedoeling dat er een adviesrapport wordt opgesteld. Dit advies moet een aantal knelpunten dekken die zich onder het Team Applicatie Management bevinden.

2. Onderzoekstechnieken voor het inventariseren van de knelpunten.

Om het applicatiewijzigingsproces in kaart te brengen zijn diverse onderzoekstechnieken gebruikt, deze onderzoekstechnieken zijn in dit hoofdstuk beschreven.

Observeren:

Tijdens iedere werkoverleg, cursussen en bijeenkomsten is gebruik gemaakt van onderzoekstechniek observeren. Iedere informatie die relevant is voor deze opdracht is er aantekeningen van gemaakt.

Brainstormsessie:

Brainstormsessie is gebruikt voor het verzamelen van achterliggende problemen. Voor een brainstormsessie is gebruik gemaakt van de volgende brainstormtool BAD procesmodel en het visgraatdiagram.

Brainstormtool BAD is gebruikt voor het visualiseren van applicatie wijzigingsproces in een model. Dit model is gebruikt voor brainstormsessie om de knelpunten die tijdens het applicatiewijzigingsproces zich voordoen te definiëren. Het visgraatmodel is gebruikt voor het vastleggen van achterliggende problemen indien er geen applicatielandschap aanwezig zou zijn.

Interviews:

Aangezien onvoldoende informatie (documentatie) over het applicatie wijzigingsbeheerproces. Is er voor gekozen om de belanghebbende te gaan interviewen. Voor het vastleggen van de huidige situatie omtrent het applicatie wijzigingsproces zijn met de volgende deelnemers interviewgesprek gevoerd.

- Teamcoördinator (Sandra Westland)
- Projectleider Samen Service (Eric Westland)
- TopDesk beheerder (Leonie Westland)
- Applicatie beheerder (Ronald Westland)
- Procesadviseur (Nico Westland)

Voor het vastleggen van applicatie architectuur is in een overleg met de volgende deelnemers gevoerd:

- Opdrachtgever (Sandra Westland)
- Applicatie beheerder (Ronald Westland)
- ICT architect (Misha Westland)
- Externe I adviseur (expert) (Arjen Westland)

Desksearch:

Internet is gebruikt voor het onderzoeken van hoe de applicatie architectuur in andere organisaties vastgesteld zijn en om een beeld te creëren op welke wijze deze vastgelegd zijn.

Criteria

De opdrachtgever heeft een aantal eisen opgegeven, voor het uitbrengen van het advies.

- Het advies mag geen totale verandering brengen in het applicatie wijzigingsproces.
- Belanghebbende betrekken bij dit project.

3. Applicatiewijzigingsproces

In dit hoofdstuk zijn de symptomen beschreven betreft alleen Applicatie wijzigingsbeheerproces. Het activiteitennummer is gerelateerd aan het wijzigingsaanvraag procesmodel.

Uit de brainstormsessie met de applicatiebeheerders zijn een aantal symptomen inzichtelijk gemaakt. Deze symptomen zijn hieronder beknopt beschreven.

ID	Symptomen	Activiteit nr.	Knelpunt nr.
1	Er is geen duidelijkheid wanneer een wijzigingsaanvraag beoordeelt moet worden door Backoffice of I-Advies.	2 & 3	1
2	Er is geen eenduidige sjabloon vastgesteld over welke informatie of documenten aanvraagresultaten opgeleverd dienen te worden door I-adviseur of BackOffice.	4	2
3	Er is geen duidelijkheid wat van de applicatie eigenaar verwacht wordt, deze wordt door een aantal applicatiebeheerders zelden benadert voor het controleren van de aanvraagresultaat.	5	1
4	Er is niet vastgesteld op welke manier een goedkeuring plaats vindt van een applicatie eigenaar.	6	1
5	Niet iedere applicatie beheerder benadert applicatie eigenaar voor het vaststellen van de planning.	7	1
6	De afspraken en de planning worden meestal niet nageleefd door de Backoffice.	9	1-3
7	Een aantal van de applicatie beheerders stelt geen test plan en testrapport op.	12, 16	2
8	Er is niet duidelijk welke documenten de applicatie eigenaar hoort te ontvangen bij het accepteren van een wijziging.	13	1-2
9	Er is geen duidelijkheid op welke manier een akkoord te ontvangen is van een applicatie eigenaar (per mail, mondeling, etc.)	13	3
11	Backoffice heeft geen weet waar de handleiding en software installatie bewaard worden.	3	1-3

Symptomen toelichting

1. Voor een aantal applicatiebeheerders is het onduidelijk wanneer een wijziging wel of niet beoordeeld wordt door de I-adviseur of Backoffice. De I-adviseur en Backoffice zijn relevant voor het beoordelen van een wijziging.
2. Zodra de I-adviseur en Backoffice een wijziging beoordelen is het onduidelijk welke informatie de applicatiebeheerder dient te ontvangen. De applicatiebeheerder dient uiteindelijk de applicatie eigenaar te informeren. Als deze informatie niet duidelijk is voor de applicatiebeheerder zal het lastig zijn om de eindgebruiker hierover te informeren.
3. Niet iedere applicatiebeheerder benadert de applicatie eigenaar voor afstemming van de beoordeelde informatie vanuit de I-adviseur en Backoffice. Terwijl de applicatie eigenaar op basis van deze informatie een besluit moet nemen.
4. De goedkeuring van de applicatie eigenaar gaat momenteel op diverse manieren (telefonisch, per mail en fysiek) waarbij deze goedkeuringen niet worden bewaard.
5. Om de uitvoerende activiteiten in te plannen wordt de applicatie eigenaar niet benaderd. Applicatie eigenaar dient voor zijn afdeling wel te weten wanneer een wijziging doorgevoerd gaat worden en of het wel op een geschikt moment wordt doorgevoerd.
6. Bij het afspreken van de planning wordt een wijziging niet op de afgesproken tijd geïnstalleerd of de afspraak wordt door de Backoffice gewijzigd maar dan is er geen terugkoppeling naar de applicatie beheerder.
7. Als een wijziging in de testomgeving bevindt, wordt er geen test plan van te voren opgesteld door een aantal applicatie beheerders. Na het testen wordt ook geen testverslag opgesteld.
8. Na het testen van een wijziging dient de applicatie eigenaar geïnformeerd te worden. Het is onduidelijk welke informatie de applicatie eigenaar zal moeten ontvangen.
9. Applicatie eigenaar dient een goedkeuring te geven voor het accepteren van de testresultaten. Alleen is voor de goedkeuring niet vastgesteld op welke wijze dit gebeurt. Op dit moment gebeurt dat op diverse manieren (per mail, mondeling, etc.).
10. Voor het doorvoeren van een wijziging wordt meestal een link per mail gestuurd naar de Backoffice. Deze link verwijst naar de installatiebestand, installatiehandleiding van betreffende wijziging. Na het doorvoeren van een wijziging worden deze bestanden niet bewaard.

3.2 Knelpunten inzichtelijk gemaakt na het toepassen van DEMING Cirkel

In dit hoofdstuk wordt het applicatie wijzigingsbeheerproces volgens DEMING Cirkel (Plan, do, check, act) beschreven. Hiermee wordt de kwaliteit van het applicatie wijzigingsbeheerproces gecontroleerd. De kwaliteitscirkel van DEMING is een creatief hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement en probleemoplossing. De cirkel beschrijft vier activiteiten (Plan, do, check, act) die op alle verbeteringen in organisaties van toepassing zijn. De vier activiteiten zorgen voor een betere kwaliteit.

Plan

Als een aanvraag verzoek ingediend wordt bij Servicedesk of Applicatiebeheer dan wordt deze aanvraag gecontroleerd of het wenselijk. De applicatiebeheerder of Servicedesk registreert de wijziging in TopDesk en stuurt vervolgens een verzoek naar I-adviseur en Backoffice. Deze teams controleren of desbetreffende wijziging conform procedures en technische beleid voldoet. De resultaten van controle worden teruggekoppeld aan de applicatie beheerder.

De applicatie beheerder analyseert de gegevens en informeert de applicatie eigenaar. Applicatie eigenaar controleert of dit wel haalbaar is conform budget en tijd. Vervolgens informeert de applicatie eigenaar de applicatie beheerder voor het wel of niet doorvoeren van een wijziging. Als de applicatie eigenaar wel akkoord gaat, dan wordt er vervolgens besluit bevestigd.

De applicatie beheerder informeert de belanghebbende over het besluit en stelt een planning en nog uit te voeren activiteiten op. De belanghebbende zijn teams die betrokken zijn bij het wijzigingsbeheerproces zoals applicatie beheerder, applicatie eigenaar, i-adviseur en Backoffice. De planning wordt met de belanghebbende afgestemd.

Do

Als de planning bevestigd wordt, worden de activiteiten uitgevoerd. De wijziging wordt door de backoffice op afgesproken tijd, op de test / productie omgeving geïnstalleerd. De applicatie beheerder wordt dan vervolgens op de hoogte gesteld, om alvast de geïnstalleerde wijziging te testen.

Nadat er een wijziging geïnstalleerd is, kan er getest worden. Hiervoor wordt een test plan en test verslag opgesteld. Vervolgens wordt de applicatie eigenaar op de hoogte gehouden van de testresultaten. Nadat applicatie eigenaar akkoord gaat met de testresultaten wordt de wijziging in de productie omgeving geïnstalleerd. Nadat er een wijziging in productie omgeving geïnstalleerd is, is het proces tot einde gekomen.

Check

In het applicatie wijzigingsbeheerproces vindt er geen evaluatie plaats.

Act

Bij uitvoeren van check kan vervolgens act opgesteld worden. In dit geval is het niet van toepassing.

3.3 Conclusie

Aan de hand van het rapport huidige situatie, brainstormsessie met de applicatiebeheerders, interviews met de betrokkenen, en het gebruik van kwaliteitscirkel wordt deze een conclusie geschreven. Tevens wordt er een basis gelegd voor het opstellen van het adviesrapport.

Na interviewgesprekken met de betrokken tot het applicatie wijzigingsbeheerproces, de brainstormsessie met de applicatiebeheerders en het gebruik van DEMING cirkel om de kwaliteit van het applicatie wijzigingsbeheerproces te waarborgen zijn de volgende knelpunten naar boven gekomen namelijk:

- **Knelpunt 1.** Er zijn procedures vastgelegd, alleen worden deze door de betrokkenen nog niet nageleefd.
- **Knelpunt 2.** Documenten tijdens het proces worden op verschillende wijze opgesteld. (geen eenduidige documenten).
- **Knelpunt 3.** De communicatie tussen de betrokkenen in het applicatie wijzigingsbeheerproces verloopt niet optimaal.
- **Knelpunt 4.** De kwaliteit van het applicatie wijzigingsbeheerproces en van de wijziging zelf wordt niet gewaarborgd.

In het adviesrapport zal er gestreefd worden om een advies uit te brengen om deze knelpunten te verhelpen. Bij de beschrijving van de oplossing zal er rekening worden gehouden met alle aspecten die in het huidige situatierapport zijn geanalyseerd.

Bijlage A: Architectuurprincipes analyseren.

Hieronder worden elementen van studie materie gebruikt om tot de principes te komen. Deze principes zullen leiden tot het vaststellen van de applicatie architectuur.

HOE kom je tot een goede architectuur?

- Gebaseerd op een **visie**
- Stel je **principes** vast
- Moet de **communicatie** mogelijk maken tussen verschillende belanghebbenden (stakeholders), zoals architects, managers, customers, engineers, ...)
- Maak gebruik van, **standaarden**, normenkaders, patterns
- Moet een **startpunt** zijn voor een meer gedetailleerd ontwerp

Waarom wilt men een applicatie architectuur? (binnen het team applicatie management)

- Om dit tijdens een overleg te gebruiken voor het wel of niet doorvoeren van een wijziging.
- Om een duidelijk inzicht te verschaffen bij het testen van de hoofdapplicatie en wat de gevolgen zijn voor de gerelateerde applicaties.
- Een duidelijke overzicht van gekoppelde applicaties.
- Een duidelijke beeld wie de leverancier is voor betreffende applicatie.

Voor wie wordt de applicatie architectuur opgesteld? *Wie heeft belang bij?*

Denk na over de *stakeholders*!

De kenmerken van architectuur:

- is 'n instrument om kwaliteit van het geheel te sturen
- beschrijft de structuur van het geheel
- beschrijft de samenhang tussen de delen
- geeft uitdrukking aan een visie
- vervult scharnierfunctie tussen doelen en realisatie
- is het resultaat van onderhandeling

Conclusie 2

- Architectuur is meer dan ontwerp: het is een stuurinstrument dat helpt om 'in control' te blijven en het faciliteert innovatie
- Architectuur ligt niet alleen op technisch vlak, maar is juist bedoeld voor de integratie van business en IT en is dus niet alleen voor de IT-ers, maar ook voor communicatie met andere stakeholders

Bijlage B: Wijzigingsbeheerproces volgens BISL

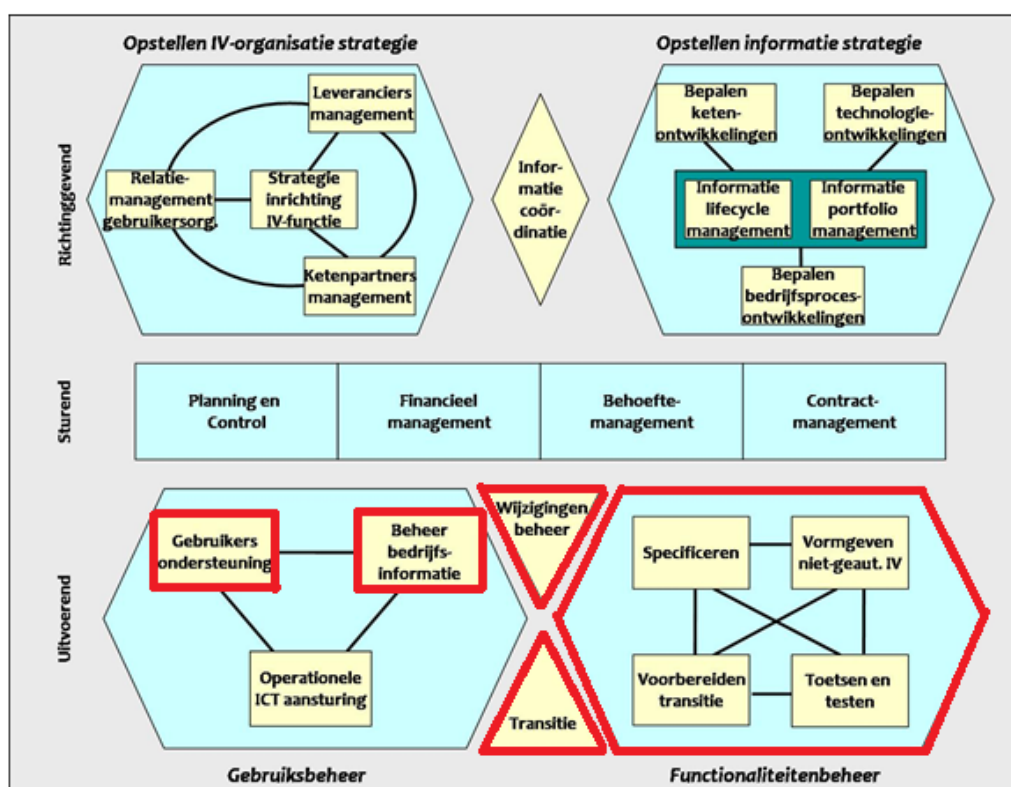
In dit hoofdstuk zijn de bevindingen vanuit BISL geconstateerd die het proces kunnen ondersteunen. Eerst wordt het applicatie wijzigingsbeheerproces doorlopen volgens BISL. De elementen die toegevoegde waarde zullen hebben voor het verbeteren van het applicatie wijzigingsbeheerproces zal er een aanbeveling er over worden gedaan.

BISL elementen die het applicatie wijzigingsbeheerproces kunnen ondersteunen.

BiSL staat voor Business Information Services Library en is hét Framework waarin de processen van functioneel beheer en informatiemanagement worden beschreven. Het geeft invulling aan de processen en activiteiten die noodzakelijk zijn om de informatievoorziening vanuit gebruikers- en bedrijfsoptiek te sturen. Het is een samenhangend Framework met aandacht voor zowel operationele, tactische als strategische processen.¹



BISL richt zich voornamelijk op grote organisaties waar uitgebreid activiteiten zijn beschreven die praktisch ondersteuning bieden. De Gemeente Westland behoort tot een kleine organisatie, dat betekent dat er een aantal elementen van BISL niet van toepassing zullen zijn. Er zal worden nagestreefd om belangrijke elementen op te nemen die wel van toepassing zullen zijn en ondersteuning bieden aan het applicatie wijzigingsbeheerproces binnen het team applicatie management.



Figuur 1. Het volledige procesmodel van BISL

In het procesmodel van BISL functioneert het team applicatie management op de uitvoerende laag. De

¹ http://nl.wikipedia.org/wiki/Application_Services_Library

coördinator (Sandra Paulusma) van het team applicatie management functioneert op het sturend niveau.

De rode gearceerde proces en clusters geven duidelijk beeld aan waar het applicatie wijzigingsbeheerproces zich positioneert.

Gebruikersondersteuning

Gebruikersondersteuning binnen de gemeente Westland valt onder het team applicatiemanagement en Service Desk waar alle calls binnenkomen. Met Calls wordt bedoelt, informatievragen, opdrachten, klachten of verstoringen (ook wel incidenten genoemd). Service Desk is een centrale meldingspunt voor het aannemen en registreren van een call. Wanneer een verzoek tot wijziging (applicatie update) aangemaakt wordt, zal deze doorgezet worden naar het applicatiebeheer.

Beheer bedrijfsinformatie

Controle van gegevens kan leiden tot behoefte aan wijzigingen in systemen. Hierbij te denken aan stuurparameters, de systeempparametersgegevens of belangrijke gegevens die niet kunnen worden opgeslagen in de database. Tot het wijzigingsverzoek van de gegevens of de stuurgegevens in de informatievoorziening kan door twee partijen geïnitieerd worden. Dit kan door het team applicatie management en of de leverancier gedaan worden.

Specificeren

Specificeren houdt zich bezig met het vormgeven van de gewenste wijziging in functionaliteit. Binnen de gemeente Westland worden eisen en wensen vanuit de gebruikers bij het team applicatie management aangemeld. Het team applicatie management heeft de mogelijkheid om bepaalde functionaliteit toe te voegen. Als het team applicatie management niet instaat is deze functionaliteit toe te voegen wordt de leverancier ingeschakeld.

Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening.

Dit proces is gericht op het vervaardigen en onderhouden van de relevante documentatie voor het gebruik en het business informatiemanagement van het informatiesysteem (procedures, werkinstructies en handleidingen. Bij een wijziging in een informatiesysteem wordt binnen het team applicatie management de handleiding en in werkinstructies onderhouden.

Wijzigingsbeheer

Wijzigingenbeheer treedt op als een loket waar alle behoefte voor veranderingen binnen komen bij business informationmanagement. Binnen de gemeente Westland gebeurt dit onder het team applicatie management. Het ontvangen van wensen voor wijzigingen worden geïnventariseerd en geregistreerd. Het wijzigingsbeheerproces heeft als doel te komen tot de juiste besluiten over het aanbrengen van wijzigingen of vernieuwingen in de informatievoorziening.

Elementen volgens BISO die van toepassing kunnen zijn binnen het gewenste applicatie wijzigingsproces.

- Het aannemen en registreren van een wijziging.
- Bewaking dat besluitvorming tijdig plaats vindt en hoe uit te voeren zijn in de praktijk.
- Invullen en verzamelen van informatie over de kenmerken van een wijziging.

Bevindingen:

Na het doorsturen van een wijziging naar de Backoffice en I-adviseur voor een beoordeling, wordt de beoordelingsresultaat niet tijdig aangeleverd bij het applicatiebeheer. De aanvrager hierbij de applicatie eigenaar zal lang voor de beoordelingsresultaat moeten wachten. Dit vertraagt het proces waarbij niet tijdig besluit kan worden genomen.

Elementen volgens BSL die van toepassing kunnen zijn binnen het gewenste applicatie wijzigingsproces.

- Analyse van de binnengekomen veranderingsbehoefte op noodzaak en urgentie
- Bepalen van de Impact van de gewenste wijziging op andere bedrijfsprocessen, andere organisaties en de eigen activiteiten binnen business informatiemanagement.
- Besluiten of de gewenste wijziging daadwerkelijk uitgevoerd gaat worden.
- Inplannen van de wijziging in de tijd en eventueel samenvoegen van verschillende veranderingsbehoeften in een wijzigingsronde (release).

Bevindingen

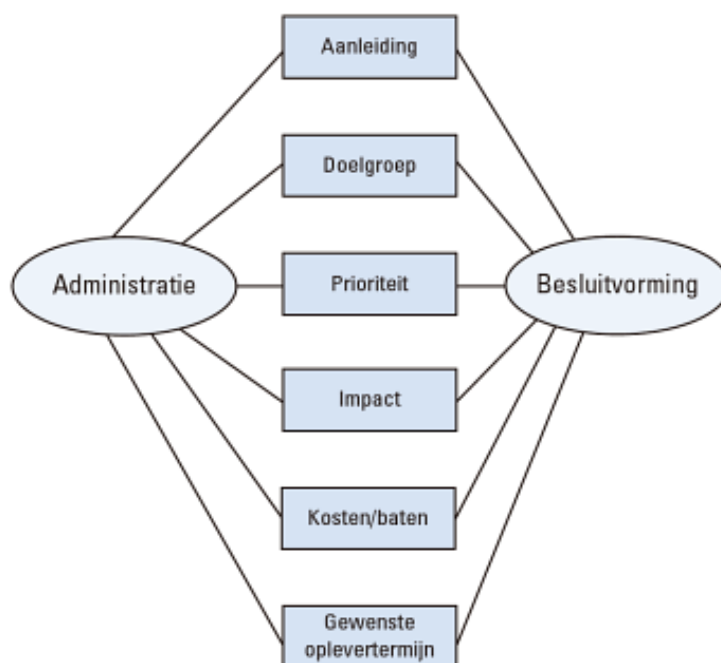
De communicatie verloopt niet optimaal tussen de belanghebbende in het applicatie wijzigingsbeheerproces. Bij het analyseren van een wijzigingsverzoek wordt dit door aanleiding van wijzigingsresultaat die door Backoffice en I-adviseur geleverd. De wijzigingsresultaten worden laat bij applicatiebeheer aangeleverd. Dit zorgt ervoor dat het proces vertraging oploopt.

Oplossing

Zorg ervoor dat er binnen activiteit “beluit bevestiging” een overleg plaats vindt met de belanghebbende (Applicatie eigenaar, applicatie beheerder, I-adviseur en Backoffice. Zodat er snel een besluit kan worden genomen voor het doorvoeren van een wijziging. Tijdens dit overleg kunnen de bovengenoemde elementen volgens BSL besproken worden. Tevens kan in dit overleg de planning besproken worden over nog uit te voeren activiteiten. Dit zorgt ervoor dat het proces sneller verloopt en tijdig beslissingen worden genomen. Daarnaast beschrijft BSL de gangbare kenmerken die relevant zijn voor besluitvorming.

De gangbare kenmerken volgens BISL

De besluitvorming volgens BISL over dat al dan niet doorgaan van wijzigingen binnen wijzigingenbeheer vindt plaats op basis van de kenmerken die van belang kunnen zijn bij de besluitvorming. De meeste gangbare kenmerken volgens BISL zijn hiernaast verder toegelicht en weergegeven in figuur 3.



Figuur 3 Meest gangbare kenmerken van een wijziging

Aanleiding

Behoeften en aanvragen kunnen ontstaan vanuit verschillende plaatsen, zowel intern als extern.

De aanleiding voor een wijziging is een kenmerk dat belangrijke rol speelt in de besluitvorming (er moet een valide reden zijn voor het doorvoeren van een wijziging).

Prioriteit

Binnen de gemeente Westland ontstaan vaker eisen en wensen die betrekking hebben op verschillende bedrijfsprocessen en waarbij verschillende proceseigenaren betrokken zijn. Het kan zijn dat ene wijziging dringend is dan de andere. Vandaar dat de wijzigingen geprioriteerd moeten worden op basis van belangrijkheid.

Doelgroep

Gebruikers en het bedrijfsproces spelen waarvoor de wijziging is bedoeld, een belangrijke rol in de besluitvorming. Een wijziging in de informatievoorziening van een secundair proces of bedoeld voor een beperkt aantal gebruikers, kan om die reden een lagere prioriteit krijgen. Ook als de kosten onevenredig hoog zijn in relatie tot de doelgroepen, kan dat een reden zijn om de wijziging niet door te voeren.

Impact

De impact van de wijziging is van belang voor de besluitvorming. Een relatief kleine wijziging met een grote impact op de organisatie, het bedrijfsproces of de informatievoorziening (in termen van benodigde aanpassing) zal eerder worden afgewezen of een lagere prioriteit krijgen.

Kosten en Baten

De kosten en baten (opbrengsten) van een wijziging zijn uiteraard ook van groot belang bij de besluitvorming. Opgemerkt dient te worden dat het vaak lastig is om de baten van een wijziging inzichtelijk of kwantificeerbaar te maken.

Gewenste oplevertermijn

Tenslotte is de gewenste oplevertermijn een belangrijk kenmerk voor de besluitvorming. Als blijkt dat de gewenste oplevertermijn onrealistisch is door gebrek aan capaciteit, of gewoonweg niet haalbaar is, dan kan dit tot gevolg hebben dat een wijziging niet wordt doorgevoerd.

Besluitvorming en status van wijzigingen

Status van een wijziging

Het team applicatie management kan na het uitvoeren van een besluit de volgende statussen verwerken in TopDesk.

- Binnengekomen en geadministreerd
- Ingevuld en onderzocht
- Afgewezen
- Pending: er wordt gewacht tot de prioriteit zo hoog wordt, dat alsnog positief besloten wordt, of zo laag dat de wijziging alsnog afgewezen wordt;
- Ingepland in release of wijzigingsronde : dit betekent dat er besloten is om in enige wijzigingsronde de wijziging door te voeren, dat kan zelfs pas over drie jaar zijn;
- In uitvoering
- Uitgevoerd.

Voorbereiden van Transitie

Hieronder worden twee fasen van het proces “Voorbereiden Transitie” besproken. In de eerste fase worden de activiteiten gepland die binnen applicatie wijzigingsproces dienen te worden uitgevoerd. In de tweede fase vindt de uitvoering van deze activiteiten plaats.

Planning opstellen

BISL geeft aan dat iedere belanghebbende in het wijzigingsbeheerproces betrokken dient te worden voor het vastleggen van de planning. Zodat de belanghebbende alert zijn voor een wijziging en hoe deze de informatievoorziening raakt.

Fase 1: plannen voorbereidende activiteiten.

Door in de voorgaande activiteit de planning te bespreken kan dit in de activiteit “Planning opstellen” in TopDesk vastgesteld worden. Dit is ook wat momenteel binnen het team applicatie management gebeurt.

Fase 2: uitvoeren voorbereidende activiteiten

Het is door BISL aanbevolen om zoveel mogelijke activiteiten vroegtijdig uit te voeren. Dus voor daadwerkelijke wijziging in productie omgeving wordt opgenomen. Zodat de activiteiten tijdens in productie name beperkt zijn.

Toetsen en Testen

De doelstelling van het proces “Toetsen en Testen” in het zorgdragen dat de gewenste verandering op een vlekkeloze wijze in de organisatie wordt doorgevoerd en dat de gebruikte instrumenten en dat nieuwe wijziging voor wat die aangeschaft is ook daadwerkelijk functioneert.

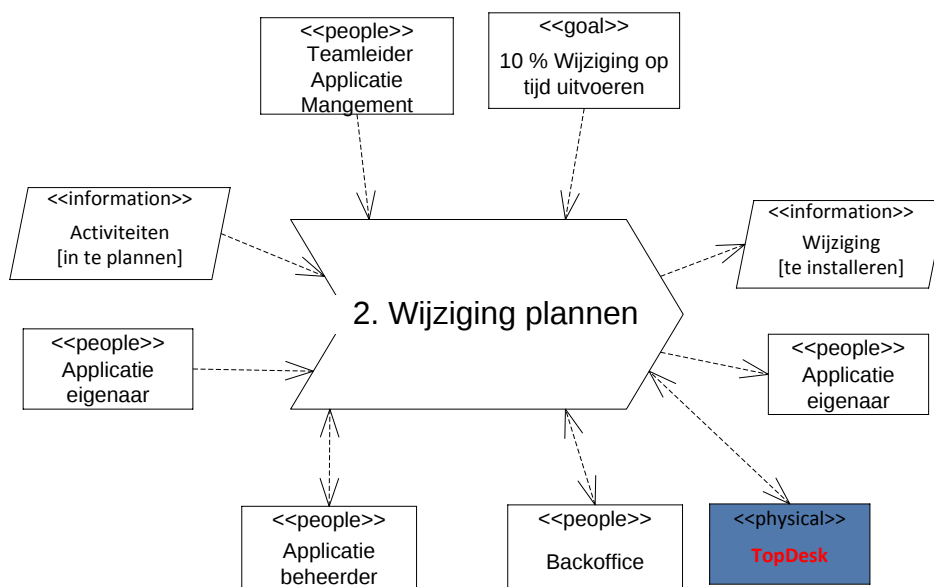
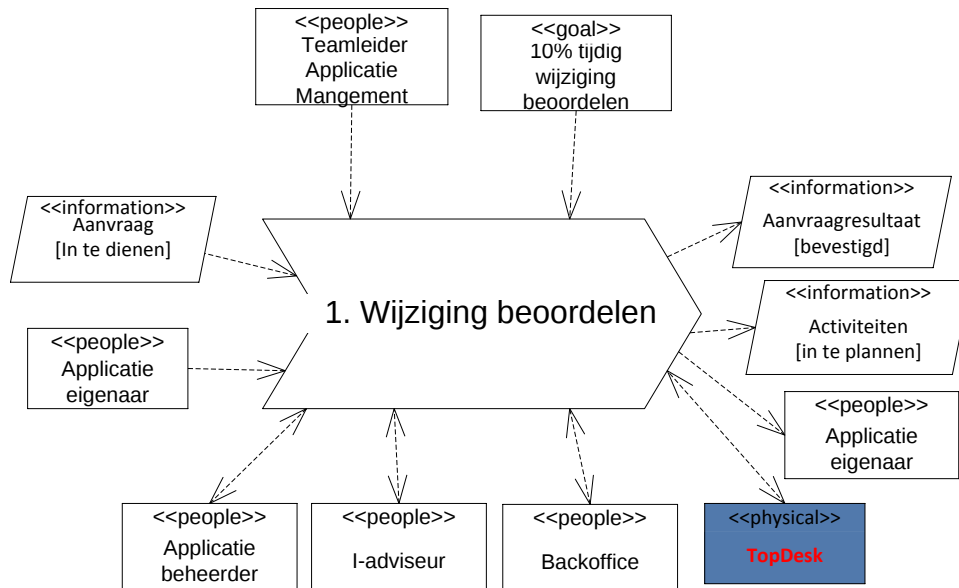
Het voorbereiden van toetsen en testen

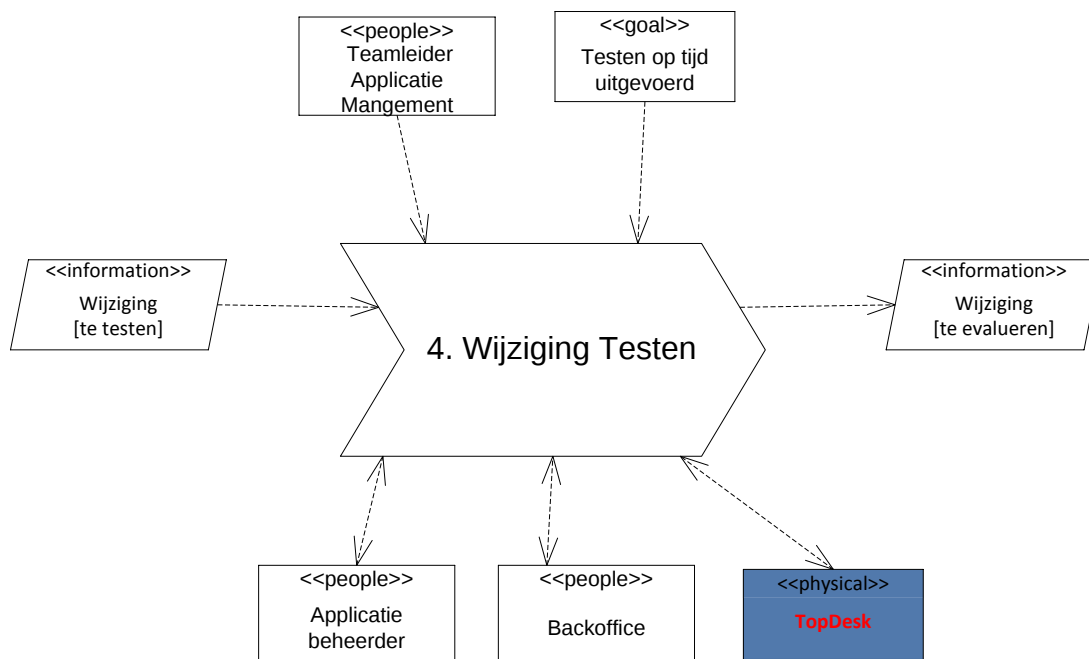
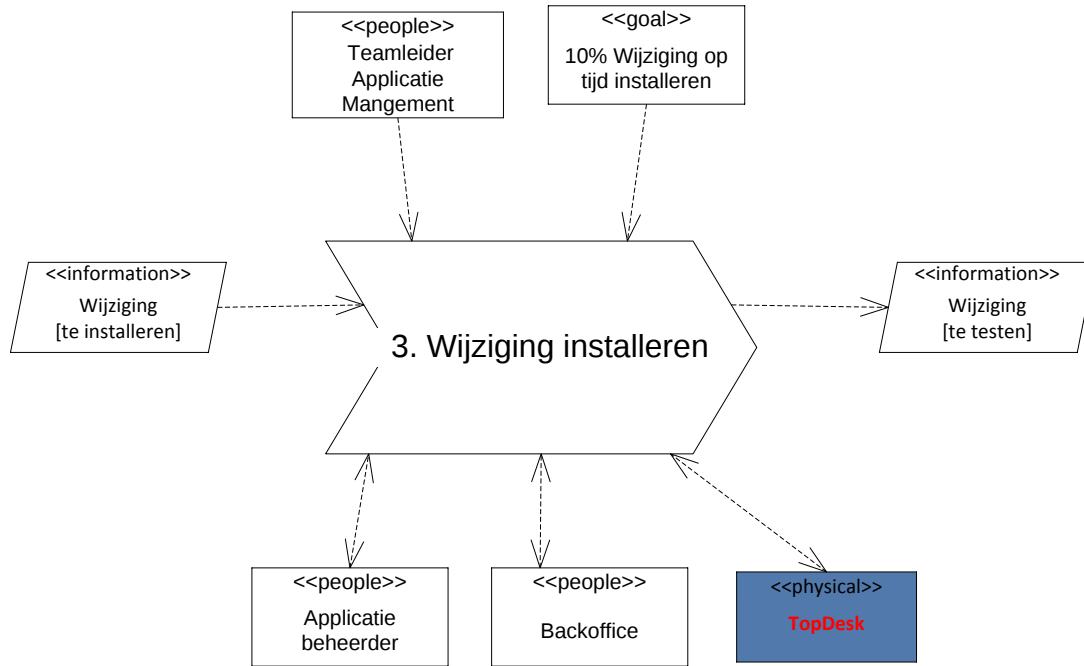
Het toetsen en testen kan veel capaciteit vragen. Daarom moet een en ander goed worden gepland waarbij er ook aandacht is voor onderlinge samenhang. Bij het opstellen van acceptatietest moeten alle betrokken accepterende partijen worden betrokken, denk aan de gebruikersorganisatie en IT-leveranciers.

Voor het uitvoeren van een installatie (productie - omgeving)wordt het team applicatie verzocht om de belanghebbende op de hoogte te houden zoals IT-leverancier en de applicatie gebruikers. Daarnaast dient er een test plan gemaakt te worden. Dit kan door middel van een vastgestelde sjabloon (test plan). Na het testen kunnen de bevindingen vanuit de test in testverslag opgenomen worden.

Bijlage C: BPD (Business Process Diagram)

Hieronder zijn BPD's opgenomen van de huidige applicatie wijzigingsbeheerproces.





Bijlage D: Huidige Applicatie wijzigingsbeheerprocesmodel

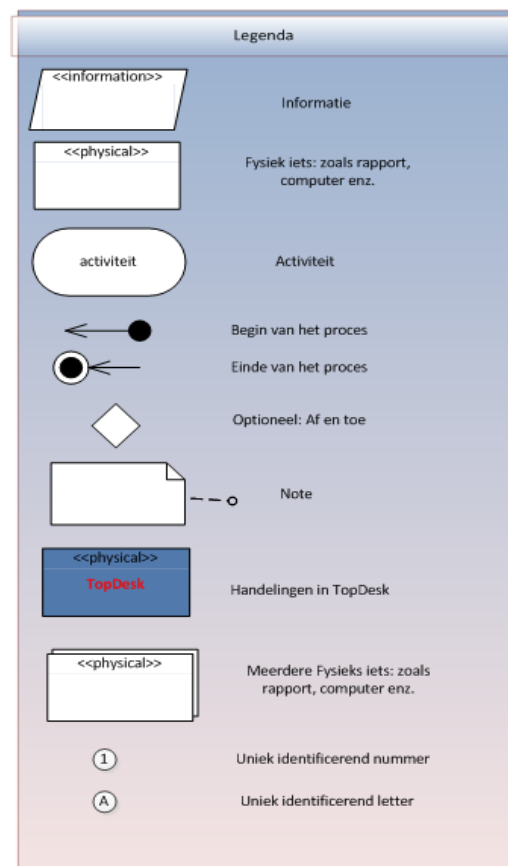
Bijlage E: Wijzigingsaanvraag procesmodel toelichting

Nr.	Activiteit	Uitvoerder	Toelichting	
1	Aanvraag indienen	Applicatiebeheerder of Servicedesk	Een wijzigingsaanvraag kan op twee manieren ingediend worden. Een aanvraag kan zowel via Servicedesk ingediend worden als door een applicatiebeheerder. Maar applicatiebeheerder is de autoriseerde.	
2	Aanvraag beoordelen	I Adviseur	I Adviseur beoordeelt of de aanvraag realistisch is om uit te voeren en brengt advies uit.	
3	Aanvraag beoordelen	BackOffice	I Adviseur beoordeelt of de aanvraag volgens technische richtlijnen uitgevoerd kan worden.	
4	Aanvraag resultaat analyseren	Applicatiebeheerder	De resultaten van I Adviseur en BackOffice worden door de applicatiebeheerder geanalyseerd en goedgekeurd de applicatie eigenaar wordt geïnformeerd.	
5	Aanvraagresultaat controleren	Applicatie eigenaar	Applicatie eigenaar neemt de resultaten door en geeft terugkoppeling aan applicatiebeheerder.	
6	Besluit bevestigen	Applicatiebeheerder	Op basis van het resultaat van de bovengenoemde betrokken (I Adviseur , applicatie eigenaar en de BackOffice) kan er besluit worden genomen om de wijziging voort te zetten.	
7 *	Planning opstellen	Applicatiebeheerder	De applicatiebeheerder is verantwoordelijk voor het maken van de planning en stemt deze planning af met de betrokkenen (I Adviseur en BackOffice). * Stap 7 t/m 10 behoort tot een communicatie activiteit.	
8	Planning controleren	I Adviseur	Planning controleren voor eventuele wijzigingen, dit dient hij met de applicatiebeheerder te communiceren.	
9	Planning controleren	BackOffice	Planning controleren voor eventuele wijzigingen, dit dient hij met de applicatiebeheerder te communiceren.	
10	Planning bevestigen	Applicatiebeheerder	Nadat iedereen akkoord gaat met de planning wordt dit bevestigd in TopDesk.	
11	Wijziging installeren	BackOffice	BackOffice zorgt er voor dat een wijziging geïnstalleerd wordt in de testomgeving.	
12	Wijziging testen	Applicatiebeheerder	Applicatiebeheerder wordt op de hoogte	

			gebracht en kan beginnen met testen.	
13	Wijziging accepteren	Applicatie eigenaar	Na het testen wordt de Applicatie eigenaar op de hoogte gebracht van de installatie en geeft toestemming om de installatie voort te zetten in de productie omgeving.	
14	Wijziging voortzetten	Applicatiebeheerder	Applicatiebeheerder geeft toestemming aan de BackOffice om de wijziging in de productie omgeving te installeren.	
15	Wijziging installeren	BackOffice	BackOffice installeert de wijziging in de productieomgeving en koppelt deze terug aan de applicatiebeheerder.	
16	Wijziging testen	Applicatiebeheerder	Applicatiebeheerder test de wijziging in de productieomgeving en informeert de applicatie eigenaar.	



Auteur: Younes Hachti
Team: Applicatie Management
Model: Applicatie wijzigingsaanvraag procesgang
Versie: 0.1
Datum: 23-12-2013



Bijlage F: ICT Ondersteuning TOPdesk

Nr.	Activiteitnr.	Beschrijving	Verwijzing Handleiding TopDesk (H.T.)
A	1	Voorbeeld: Aanvraag indienen gaat via TopDesk. Het aanvraagformulier dient volledig ingevuld te worden. Activiteit: Applicatiebeheerder / Servicedesk voert wijziging aanvraaggegevens in TopDesk. Resultaat: Een wijzigingsaanvraag is aangemaakt er is een Uniek nummer vastgesteld.	3.1
B	4	Voorbeeld: In de voortgang opnemen: Wachten op reactie van applicatie eigenaar. Activiteit: Applicatiebeheerder selecteert een "status". Resultaat: Bijgewerkte voortgang	
C	6	Voorbeeld: Aanvraag resultaat geanalyseerd en goedgekeurd. Activiteit: Applicatiebeheerder selecteert de status (Goedgekeurd/afgewezen). Resultaat: Aanvraag goedgekeurd of afgewezen.	3.2 / 3.2.2
D	7	Voorbeeld: Er wordt een planning opgesteld op basis van de opgegeven activiteiten. Na informatie van de betrokkenen kan de planning bevestigd worden. Activiteit: Applicatiebeheerder selecteert activiteiten en koppelt de planning eraan. Resultaat: De uitvoerende activiteiten zijn gepland.	3.4.2 / 3.4.3

E	12	Mogelijkheid: Testverslag opnemen in de bijlage. Voortgang van testen. Van de testomgeving Activiteit: Applicatiebeheerder verandert status naar afgerond. Resultaat: Test afgerond	
F	14	Voortgang van doorzetten van de wijziging. Activiteit: Applicatiebeheerder verandert status naar doorvoeren. Resultaat: Wijziging doorgevoerd.	
G	16	Voortgang van testen. Van de productie omgeving Activiteit: Applicatiebeheerder verandert status naar afgerond. Resultaat: Test afgerond	

Bijlage G: Visgraat Diagram

Visgraat model is een model om de problemen en de achterliggende oorzaken te analyseren. Een probleem ontstaat niet zomaar. Een probleem is dus altijd een gevolg van de oorzaken. Als de oorzaken opgespoord kunnen worden en ze vervolgens kunnen worden weggenomen, is het probleem opgelost.

Om de oorzaken van een probleem te kunnen opsporen is het noodzakelijk kennis te hebben over het gebied waar het probleem zich voordoet. Het werken met behulp van een zogenaamd visgraatdiagram is zo'n methode.

Het visgraatdiagram dankt zijn naam aan zijn vorm. Een visgraatdiagram verdeelt het probleem in hoofdveroorzakers, sub veroorzakers, sub-sub veroorzakers etc. In feite wordt bij het analyseren van het probleem steeds een stapje verder gegaan.

De veroorzakers van een probleem worden ingedeeld in 4 categorieën²

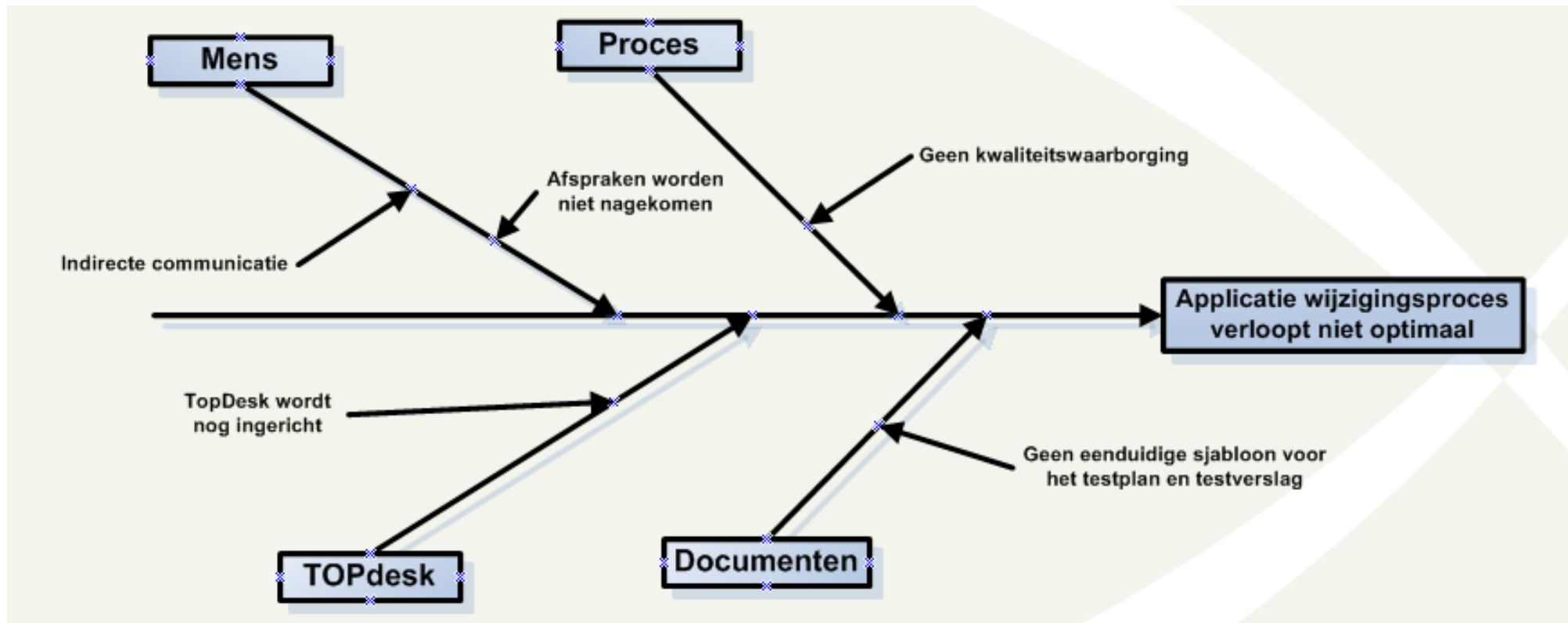
- mens	oorzaken waaraan het menselijk handelen ten grondslag ligt
- machine	oorzaken gelegen in het functioneren van machines of installaties
- materiaal	oorzaken gelegen in gebruikte materialen, hulpstoffen of gereedschappen
- methode	oorzaken gelegen in de werkmethode. ³

Deze Tool is gebruikt om de oorzaak van de problemen die in het huidige applicatie wijzigingsbeheerproces te inventariseren.

² <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/besluiten/probleemanalyse>

³ <http://www.btsg.nl/infobulletin/visgraatdiagram.html>

Visgraat Diagram



Bijlage H: Wijzigingsbeheerprocesmodel inclusief problemen.



Advies uitbrengen omtrent het efficiënter inrichten van het applicatiebeheerproces

Huidige Situatierapport

Auteur(s): Younes Hachti
Datum: 12-12-2013
Versie: 1.0
Fase: 1
Status: Definitief

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Achtergrond informatie.....	4
2.1 Visie	4
2.2 Geschiedenis van het Team applicatie management.	5
2.3 Visie van het Team applicatie management.	5
2.4 Positionering van het team Applicatie Management.	6
3. Methoden en Technieken.....	7
3.1 Het stappenplan	7
3.2 Kwalitatief onderzoek	8
3.3 De Big6TM methode	8
3.4 UML (Unified model Language).....	10
3.5 Architect wensen en eisen vastleggen.	10
4. Huidige situatie binnen het team Applicatie Management.	11
4.1 Het Team Applicatiemanagement	11
4.2 Huidige situatie proces model.....	12
4.3 Rollen en functies.....	13
5. De cultuur binnen het team Applicatie Management.	15
5.1 Cultuur observatie binnen het team Applicatie Management.	15
5.2 Leon de Caluwé	16
6. TOPdesk (ICT-ondersteuning)	18
7. Architectuur.....	18
Geraadpleegde literatuur.....	19
Bijlage A: Verslag van het Applicatie wijzigingsproces.....	20
Bijlage B: Verslag van TOPdesk cursus	21
Bijlage C: Testresultaten volgens De Caluwé	22

1. Inleiding

Dit document is opgesteld ten behoeven van het Wijzigingsbeheerproces project binnen het team applicatie management. Tevens beschrijft document beschrijft de huidige situatie van het team applicatie management en het wijzigingsbeheerproces. Het doel van dit project is om een advies uit te brengen omtrent het efficiënter inrichten van het applicatiebeheerproces.

Ter verduidelijking vindt het project binnen het Team Applicatie Management plaats. De afdelingen rond het team Applicatie Management is globaal toegelicht. Vandaar dat binnen dit document geen aandacht wordt besteed aan de overige afdelingen. Het team Applicatie Management staat binnen dit hoofdstuk centraal met de nadruk op het wijzigingsbeheerproces.

Het huidige situatierapport is ter grondlegging voor het uiteindelijk advies. In dit rapport zijn de volgende hoofdstukken opgenomen:

Hoofdstuk 1, Algemene gegevens: Algemene gegevens gemeente breed, van gemeenteraad tot hoofdafdelingen. Hiernaast de aanleiding, probleemstelling en doelstelling van het project..

Hoofdstuk 2, Dit hoofdstuk is gebaseerd op het team Applicatie Management. Hierin staat hoe de centralisatie plaats heeft gevonden

Hoofdstuk 3, Aanpak: binnen dit hoofdstuk worden de methoden en technieken beschreven voor het inventariseren van de huidige situatie binnen het team Applicatie Management. .

Hoofdstuk 4, Hierin staat de huidige situatie binnen het team applicatie management beschreven.

Hoofdstuk 5, Hierin wordt de cultuur getypeerd binnen het team applicatie management.

Hoofdstuk 6, ICT-ondersteuning tool van het wijzigingsbeheerproces wordt hierin beschreven.

Bijlage A, Hierin is het huidige wijzigingsbeheerprocesmodel opgenomen met toelichting van het proces, inclusief toelichting en ICT beschrijving.

Bijlage B, Hierin is het huidige incidentenbeheerprocesmodel opgenomen, inclusief toelichting en ICT beschrijving.

2. Achtergrond informatie

De Gemeente Westland is non-profit organisatie en is ontstaan uit een gemeentelijke herindeling in 2004. Westland ligt zeer gunstig: tussen de Rotterdamse wereldhaven en politiek Den Haag. Bovendien ligt het pal aan (open) zee. Gemeente Westland bestaat uit de volgende 11 dorpskernen:

- 's-Gravenzande
- Naaldwijk
- Wateringen
- Monster
- De Lier
- Honselersdijk
- Poeldijk
- Maasdijk
- Kwintsheul
- Heenweg
- Ter Heijde

De Gemeente Westland levert producten en diensten aan inwoners via drie kanalen. Deze drie kanalen zijn;

- Internet, bijvoorbeeld de website www.gemeentewestland.nl
- Telefoon, het algemene nummer van de Gemeente Westland 14 0174
- Balies, in de stadsdeelkantoor

2.1 Visie

De gemeente Westland, geworteld in de dynamische glastuinbouw, werkt voortdurend aan versterking en verbreding van de economische activiteit, aan de kwaliteit van wonen en leven en de vitaliteit van de gemeenschappen in het Westland. De glastuinbouwcluster wordt op duurzame wijze gefaciliteerd in combinatie met behoud en ontwikkeling van kust, landschap en natuur. De gemeente staat voor een hoog niveau van dienstverlening voor allen die in het Westland werken, wonen en recreëren.



Het schema van Porter, geeft duidelijk onderscheid van drie strategieën aan. De Gemeente Westland positioneert op de strategie "Customer Intimacy". De Gemeente Westland richt zich vooral namelijk op de dienstverlening naar de burgers toe.¹

¹ Informatievoorziening, Remco van der Pols, 2003

2.2 Geschiedenis van het Team applicatie management.

Voordat applicatiebeheerders waren gecentraliseerd kenmerkt het beheer van de applicaties binnen de gemeente zich vooral als een sterk gespreide decentrale beheerorganisatie die vooral gericht is op de primaire bedrijfsapplicaties binnen de verschillende afdelingen. Daarnaast worden een aantal applicaties niet of nauwelijks beheerd omdat ze niet aan een beheerder toe te wijzen zijn aan een specifieke afdeling.

De taken die de applicatiebeheerders toentertijd uitvoerden, verschilden per afdeling/team en zijn vaak een combinatie van diverse disciplines. Zo voert de applicatiebeheerder taken uit op het gebied van functioneel beheer, gegevensbeheer, soms zelfs technische beheer en vaak ook vakinhoudelijke taken.

Op 1 januari 2013 heeft centralisatie van het applicatiemanagement binnen de afdeling dienstverlening plaats gevonden. Dat betekent dat alle applicatiebeheerders die op de vak-afdeling zich bevinden gecentraliseerd zijn.

2.3 Visie van het Team applicatie management.

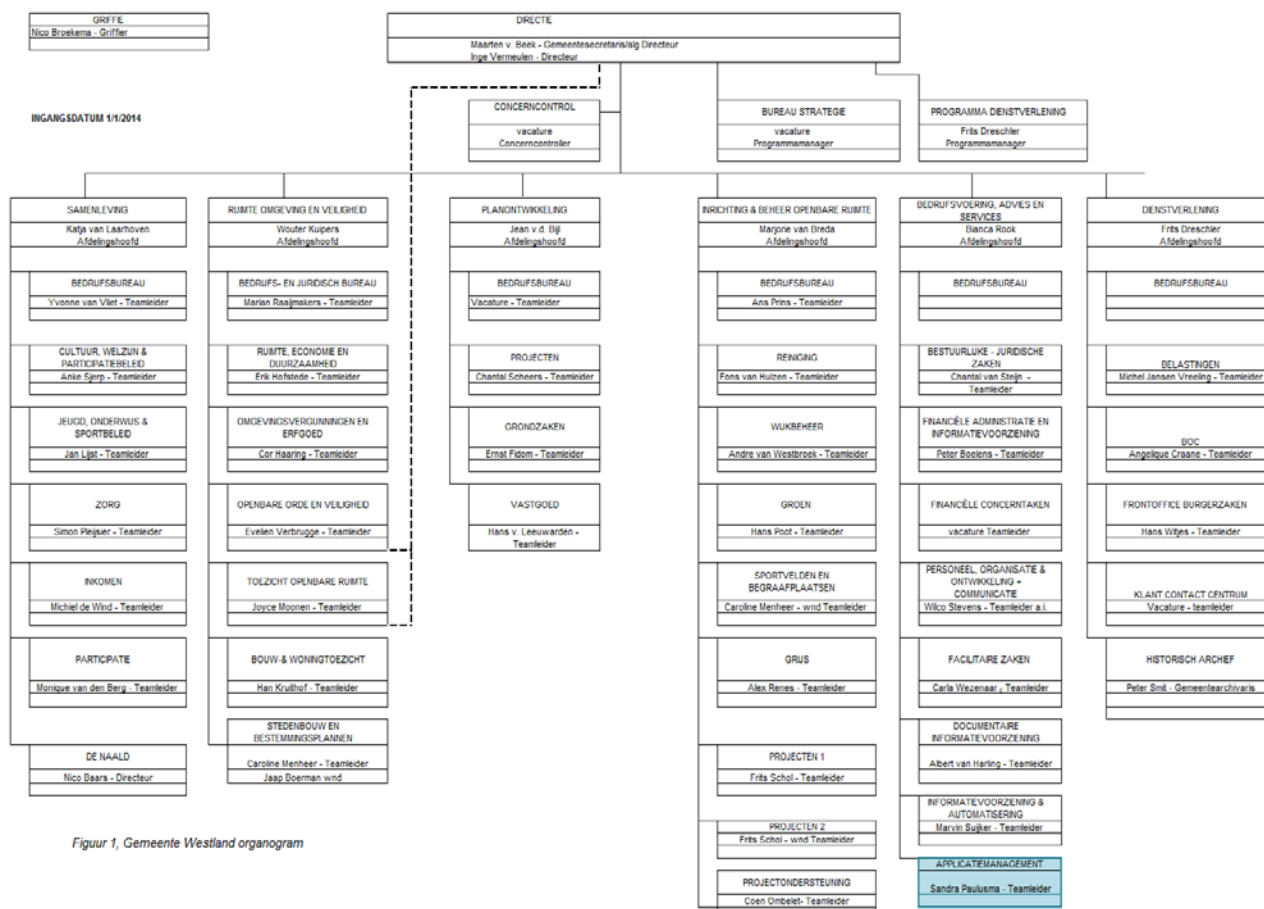
Het visie van deze centralisatie was om in de jaren 2012 en 2015 zal meer gewerkt worden aan het vormgeven van de professionalisering van het applicatiebeheer. De centralisering heeft positieve gevolgen voor het proces van professionalisering.

Beheerders zullen vanuit het centrale team de eigenaren van de door hen beheerde applicaties benaderen om samen met hen zo optimaal te gebruiken.

Het doel van de centralisatie was om:

- Verbindingen tussen verschillende applicaties en informatie te verduidelijken.
- Samenwerking met andere teams (Backoffice, Informatie & Automatisering en Servicedesk) te versterken.
- Vervanging bij afwezigheid beter te regelen.
- Het contact met andere teams (Backoffice, Informatie & Automatisering en Servicedesk) te optimaliseren.
- Vakinhoudelijke taken die door de jaren ontbreken tot het takenpakket van de applicatiebeheerder zijn gaan horen terug te leggen bij de vak afdeling.

2.4 Positionering van het team Applicatie Management.



De Gemeente Westland kent verschillende teams zoals; Facilitaire zaken, Documentaire informatievoorziening, Frontoffice Burgerzaken en Applicatiemanagement. Het team Applicatiemanagement heeft ongeveer 14 Functionele applicatiebeheerders, zij houden zich bezig met het beheren van ongeveer 100 applicaties. Dit team is nog niet zo lang geleden ontstaan uit een centralisatie en kent problemen met de structuur.²

Applicaties hebben een grote rol om bedrijfsprocessen en medewerkers te ondersteunen bij het leveren van producten en diensten. Het is noodzakelijk dat deze applicaties goed functioneren. Om ervoor te zorgen dat deze applicaties goed functioneren worden deze beheerd door het team Applicatiemanagement, afdeling Applicatiebeheer.

² Organogram, Gemeente Westland

3. Methoden en Technieken

In dit hoofdstuk zijn methode en technieken beschreven die gehanteerd worden, voor het inventariseren van de huidige situatie betreft het wijzigingsbeheerproces.

3.1 Het stappenplan

Ter voorbereiding om de Huidige Situatie met betrekking “wijzigingsbeheer” te inventariseren is gebruik gemaakt van een aantal elementen van het boek “ Informatie Voorziening”. Dit methode resulteert als een stappenplan om de huidige situatie te inventariseren. Het doel van dit stappenplan was meer ter oriëntatie voor het verzamelen van geschikte informatie.

Tevens dient het stappenplan als een hulpmiddel om de Huidige Situatie op efficiënte wijze te inventariseren. Het stappenplan is op basis van de volgende vragen opgesteld:

1. Welke informatie is van belang om van de Huidige Situatie binnen het Team Applicatie Management te inventariseren met betrekking tot de opdracht?
2. Bij wie en waar kan ik de geschikte informatie halen?
3. Welke informatie managementsysteem wordt gebruikt bij ondersteuning van de

Functie	Betrokkenpartijen	Te achterhalen Informatie
Teamleider Applicatie Management	Sandra Westland	- Welke procedures zijn met betrekking tot applicatie wijzigingsbeheerproces vastgesteld - Het wijzigingsbeheerproces inventariseren.
Projectleider Samen Service	Eric Westland	- Eric Interviewen over het project Samen Service. - Welke beheermethode wordt er gehanteerd voor het applicatie wijzigingsbeheerproces? - Het wijzigingsbeheer tot stand en waar is er rekening mee gehouden.
TOPdesk beheerder	Leonie Westland	- Hoe is de TOPdesk afgestemd op het wijzigingsbeheerproces? - Toegang tot TOPdesk - Wijzigingsbeheerproces inventariseren.
Senior applicatie beheerder	Ronald Westland	- Huidige situatie binnen Het team applicatie beheer - Het wijzigingsbeheerproces inventariseren.
Procesadviseur	Nico Westland	- Demonstratie in BPM-one - Informatie over BPM-one - Het wijzigingsbeheerproces model in BPM-one
Backoffice	Karel Westland	- Backoffice met betrekking tot wijzigingsbeheerproces.
I-adviseur	Gilbert Westland	- I-adviseur met betrekking tot wijzigingsbeheerproces.
Applicatie eigenaar	Arjan Westland	- Applicatie eigenaar met betrekking tot wijzigingsbeheerproces.

wijzigingsbeheerproces binnen het Team Applicatie Management ?

3.2 Kwalitatief onderzoek

Door gebrek aan afdelingsdocumentatie is ervoor gekozen om kwalitatief onderzoek te gaan uitvoeren. Kwalitatief onderzoek is niet gebonden aan het verzamelen van cijfermatige gegevens. De onderzoeker kan zich aanpassen aan de omstandigheden tijdens het onderzoek. De benadering is open en flexibel, er wordt ingegaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens. Hierbij staat de beleving door de onderzochte centraal.

Bij het kwalitatief onderzoek wordt vanuit gegaan, dat gegevens door volgende technieken verzameld worden.

- Interviewen

Het interview wordt gehouden met belanghebbende die betrekking hebben tot wijzigingsbeheerproces. Om de huidige situatie in kaart te brengen.

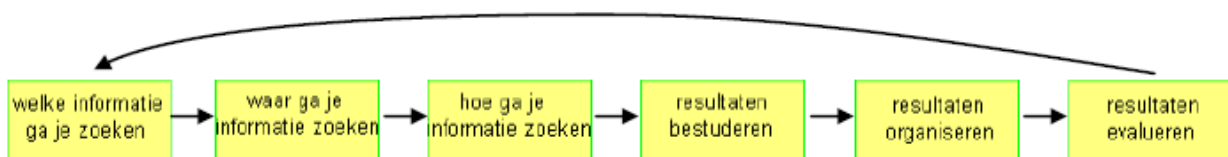
Tevens wordt interviewsessie gehouden met de applicatie beheerders voor het vaststellen van applicatie architectuur.

- Observeren

Observatie wordt gebruikt om het gedrag van het team applicatiemanagement te typeren en het bijwonen van TopDesk bijeenkomsten.

3.3 De Big6TM methode

De Big6TM methode is ontwikkeld door Berkowitz(Eisenberg & Berkowitz, 1992: Canning, 2002). Er worden zes regels gepresenteerd op grond waarvan men de zoekopdracht omschrijft, vervolgens op zoek gaat en de resultaten evalueert.



Figuur 8 : Informatie zoekregels

Zoekvraag

Welke elementen in BISO kan het applicatie wijzigingsbeheerproces efficiënter inrichten?

Voor het efficiënter inrichten van het applicatie wijzigingsbeheerproces worden elementen van BISO gebruikt om het proces te ondersteunen.

Deelvragen

De volgende deelvragen zijn geformuleerd:

Welke laag van Bisl heeft te maken met het wijzigingsbeheerproces?

Welke elementen kunnen het applicatie wijzigingsbeheerproces ondersteunen?

Welke elementen zijn bruikbaar voor het gewenste applicatie wijzigingsbeheerproces?

Zoekstrategie

Voor het zoeken naar informatie betreft het wijzigingsbeheer, worden de volgende sleutelwoorden gebruikt.

- Wijzigingsbeheer
- Functioneel beheer
- Bisl Framework
- Uitvoerend niveau Bisl

Zoekplaatsen

Er zijn twee zoekplaatsen waar de informatie verschaft kan worden. De eerste plaats zijn de boeken die te vinden zijn in de schoolbibliotheek. Daarnaast kan het internet geraadpleegd worden, zoals Google Scholar of Google Books.

Bestuderen & selecteren informatie

Eerst wordt het boek (Bisl) geraadpleegd. Vervolgens worden de geschikte informaties geïnventariseerd die betrekking hebben op het applicatie wijzigingsbeheerproces. Van deze informatie wordt een korte samenvatting opgesteld.

Organiseer

Activiteiten die in het wijzigingsbeheerproces volgens Bisl beknopt vaststellen.

De belangrijke elementen zullen worden gemarkeerd.

Evalueer

De elementen zullen gebruikt worden ter ondersteuning voor het gewenste applicatiebeheerproces. Deze gewenste proces zal als een oplossingsscenario uitgewerkt worden.

3.4 UML (Unified model Language)

UML is een modelmatige taal om objectgeoriënteerde analyses en ontwerpen voor een informatiesysteem te kunnen maken. Deze modelmatige taal wordt gebruikt om bedrijfsprocessen en ondersteunend informatiesysteem in kaart te brengen. Voor het onderzoek wordt gebruik gemaakt van BPD (Business Proces Diagram) en BAD (Business Activity Diagram).

Business Proces View

De Business Proces View staat centraal bij business modeling. Binnen de BPV wordt beschreven wat de context van processen is, welke doelen ze trachten te halen, welke objecten bij processen betrokken zijn en uit welke activiteiten elk proces bestaat.

Omdat procesmodellen nogal complex kunnen zijn, wordt deze view opgesplitst in verschillende diagrammen op verschillende detailniveaus:

Business Proces Diagram: een black-box diagram van één proces waarbij de externe aspecten (inputs, outputs, supplies, controls en goal) worden beschreven.

Business Activity Diagram: een white-box diagram waarmee de interne werking van één proces middels activiteiten wordt beschreven.

3.5 Architect wensen en eisen vastleggen.

De aspecten “een instrument voor kwaliteit” en “onderhandelingsresultaat van de architect met de stakeholders” gaat meer in op de verwachting, min of meer een eis, dat de architect in de uitvoering van de complexe taak, alle stakeholders tevreden stelt en daarbij tegelijkertijd ook de kwaliteit van het resultaat te in het oog houdt.³

Voor het vastleggen van architectuur wordt er nagestreefd om de volgende informatie te achterhalen.

- *Waarom is Architectuur nodig?*

De opdrachtgever interviewen. Wat de visie is en waarvoor dient de architectuur opgesteld te worden.

- *Hoe kom je tot een goede architect?*

Op het internet architectuur van andere gemeentes benaderen.

Er worden van te voren een aantal concepten uitgewerkt zodat de opdrachtgever beeld krijgt en feedback erop geeft.

- *Hoe ga je principes vaststellen zodat het gebruikelijk wordt binnen het team?*

Met applicatiebeheerders brainstormen wat ze vastgelegd willen hebben in de applicatie architectuur.

³ https://blackboard.hhs.nl/bbcswebdav/pid-1082519-dt-content-rid-1423539_2/courses/ICTM-B6O-03-08-1213/ICTM-B6O-03-08-1213_ImportedContent_20130226025946/Workshops/Workshop%20Architectuur/reader%20business%20alignment%20%26%20architectuur/Business-alignment%20%26%20Architectuur.pdf

4. Huidige situatie binnen het team Applicatie Management.

In dit hoofdstuk is het team applicatie management beschreven, vervolgens de rollen en functies die relatie hebben met het team.

4.1 Het Team Applicatiemanagement

Het team Applicatiemanagement heeft ongeveer 17 Functionele applicatiebeheerders, zij houden zich bezig met het beheren van ongeveer 100 applicaties. Dit team is nog niet zo lang geleden ontstaan uit een centralisatie en kent problemen met de structuur. ⁴

Applicaties hebben een grote rol om bedrijfsprocessen en medewerkers te ondersteunen bij het leveren van producten en diensten. Het is noodzakelijk dat deze applicaties goed functioneren. Om ervoor te zorgen dat deze applicaties goed functioneren worden deze beheerd door het team Applicatiemanagement, afdeling Applicatiebeheer.

Binnen het Team applicatie management beheert iedere applicatiebeheerder een eigen applicatie. De functies van dit team wordt nog steeds gebruik gemaakt van combinatie tussen functioneel beheerder en applicatie beheerder. Het team applicatie management is geplaatst onder de nieuwe afdeling genaamd BAS en vindt plaats in de buurt van Backoffice en de Servicedesk. De bereikbaarheid en communicatie verloopt nu optimaler dan voorheen.

De processen die de applicatie beheerders uitvoeren naast hun overige werkzaamheden binnen het team applicatie management zijn:

- Een incident registreren en doorzetten.
- Een wijziging aanvragen, testen en in productie nemen.
- Kennissysteem raadplegen.

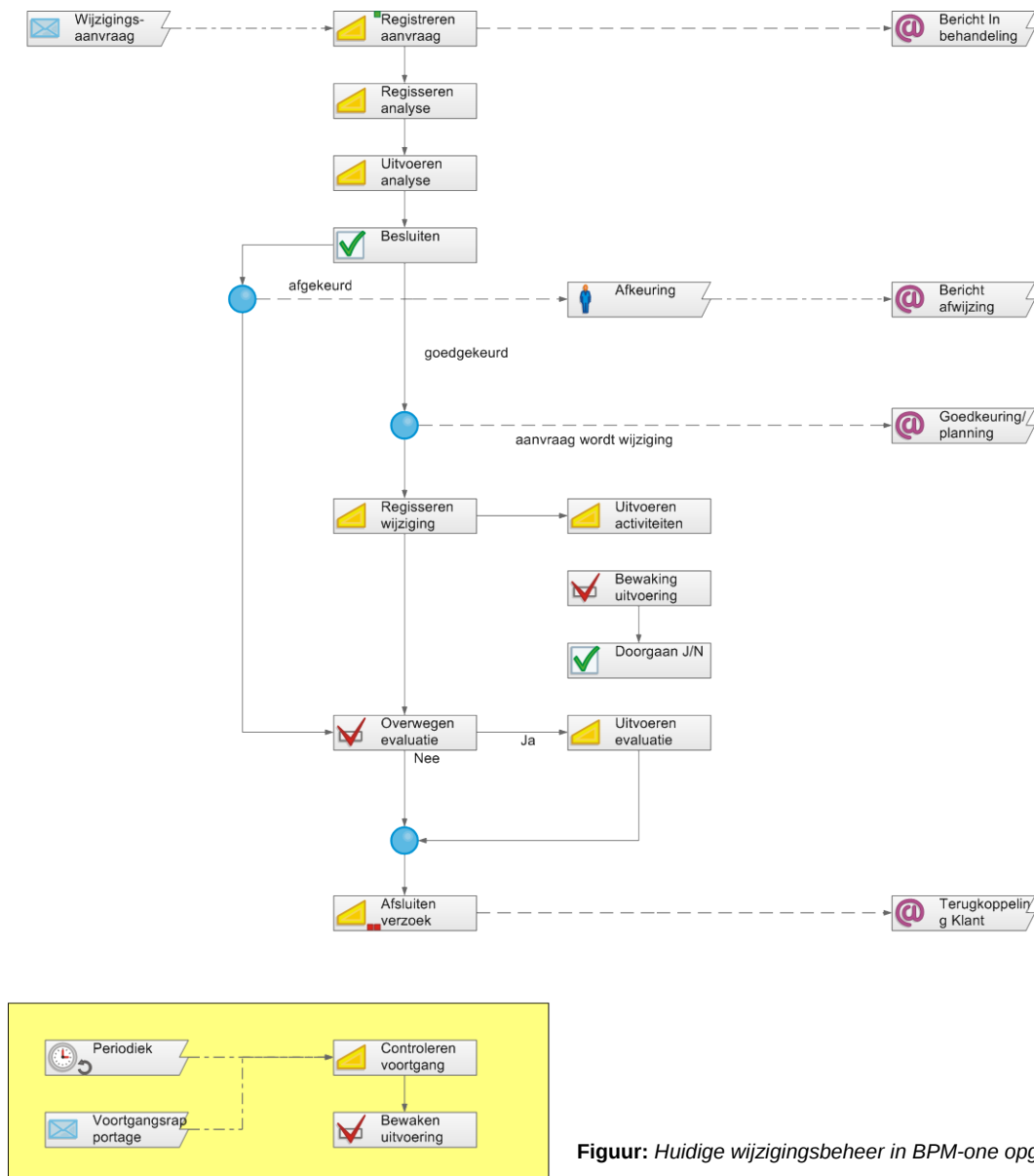
Voor het inrichten van deze processen is een project gestart, deze project heet Samen Service. De aanpak van het project is als volgt uitgevoerd. Iedere teamleider van Applicatie Management, Backoffice en Servicedesk hebben in een werkgroep input moeten opleveren van de procesgang (ontleden, heringericht en getest). De deelnemers kregen een duidelijke en verantwoordelijke rol waardoor zij grote betrokkenheid kregen bij de totstandkoming van gewenste processen.

Zo gaat iedere teamleider o.a. hun eigen vak-teamleden bevragen en informeren, het proces ontleden, testen en uiteindelijk het vak-team instrueren. Naderhand zal het vak-team als key-users van TopDesk fungeren. Voor het opstellen van de gewenste processen is gebruik gemaakt van ITIL methode.

⁴ Organogram, Gemeente Westland

4.2 Huidige situatie proces model

Het huidige wijzigingsbeheerprocesmodel.



Figuur: Huidige wijzigingsbeheer in BPM-one opgesteld.

4.3 Rollen en functies

In dit hoofdstuk zijn de rollen en functies beschreven die direct als indirect betrokken zijn bij het wijzigingsbeheerproces.

Rol	Korte omschrijving
Applicatie eigenaar / Hoofduser	Verantwoordelijk voor inbreng van een applicatie.
Functioneel applicatie beheerder / Applicatie beheerder	Zorgt voor de exploitatie en het beheer van de applicatie. Zorgt voor aansluiting van de bedrijfsprocessen op het gebruik van de applicatie. Is verantwoordelijk voor het juiste gebruik van de applicatie.
Gegevens beheerder	Verantwoordelijk voor beheer van gegevens. Validiteit, juistheid, correcte invoer.
Technische beheerder	Stelt de technische infrastructuur beschikbaar waarop de applicatie moet draaien. (Backoffice)
Key-user / applicatiegebruiker	Vraagbaak voor END-users. Voert administratieve taken uit in applicaties inzake beheer.
End-user / Eindgebruiker	De gebruiker die de applicatie gebruikt om zijn werkzaamheden uit te voeren.

Applicatie eigenaar

De applicatie eigenaar is verantwoordelijk voor de optimale inzet van een applicatie om bij te dragen aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Binnen de Gemeente Westland is het afdelingshoofd de eigenaar van de meeste applicaties. Van de afdeling overstijgende applicaties is dit het afdelingshoofd van de afdeling waarbinnen het centrale applicatiebeheer wordt uitgevoerd.

Applicatiebeheer

Het applicatiebeheer heeft betrekking op het beheer van de applicatie zelf en van de database die gebruikt wordt door de applicatie. Veel van de kleinere minder belangrijke applicaties kenmerken zich doordat er vrijwel alleen maar applicatiebeheer wordt uitgevoerd maar geen functioneel applicatiebeheer. De applicatie wordt geen afweging gemaakt in hoeverre de applicatie aansluit op bijvoorbeeld de processen. Bij een heel aantal applicaties is dit ook niet nodig omdat het beheer nou eenmaal zeer beperkt is.

Functioneel applicatiebeheer

Functioneel applicatiebeheer omvat alle beheertaken die nodig zijn voor het dagelijks gebruik van informatiesystemen en de gegevensinfrastructuur en wijziging van de specificaties daarvan. De rollen van Applicatiebeheerder en Functioneel applicatiebeheerder worden vaak gecombineerd in één functie. Deze functie wordt vervuld door Applicatiebeheerders.

Gegevensbeheer

Het monitoren van het gebruik en de toepassing van de applicaties voorkomende gegevens. Maar ook het ontwikkelen, onderhouden en aanscherpen van te handteren procedures en richtlijnen voor gebruik en beheer van deze gegevens.

De taak gegevensbeheer is een rol die vooral binnen de applicatie ten behoeve van de basisregistraties van belang is geworden.

Technisch beheer

Technische beheer is verantwoordelijk voor de instandhouding, het beheer en het onderhoud van de technische infrastructuur. Het technisch beheer van de applicaties wordt nu voornamelijk uitgevoerd door de afdeling IDV, team I&A, Backoffice. Maar ook door leveranciers en derden wordt technische beheer uitgevoerd, echter dit wordt altijd gedaan onder verantwoordelijkheid van de Backoffice.

Key-user

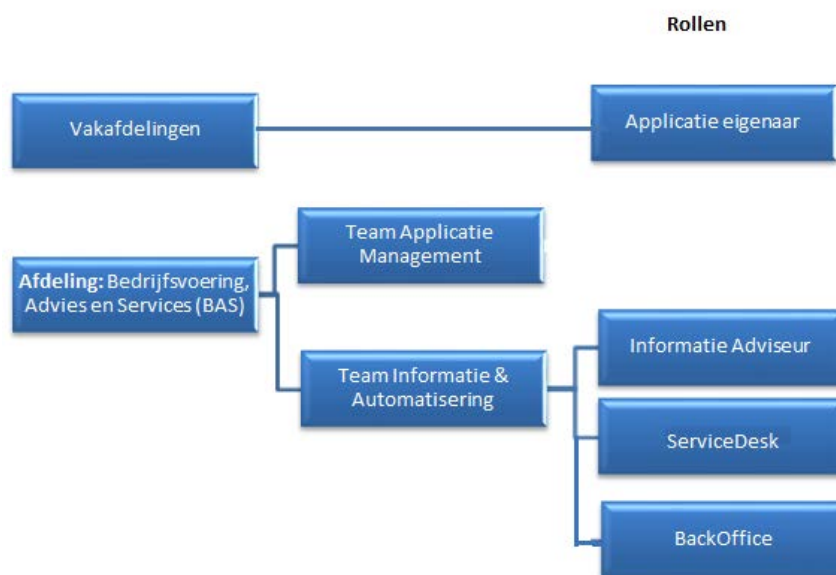
Key-users zijn gebruikers die voor hun werkzaamheden geautomatiseerd gebruikmaken van de functionaliteiten van het informatiesysteem. Daarnaast zijn zij belast met de taak om de eerstelijns vragen van de END-users af te handelen.

Leverancier(s)

Leverancier is meestal externe partij, die de gevraagde applicatie aanbied. Deze leverancier wordt betrokken bij het leveren van modules, ondersteuning en betreffende documentaties.

End-users

De End-users is de uiteindelijke gebruikers van een applicatie. Deze gebruikers gebruiken applicatie om hun werkzaamheden te kunnen verrichten. ⁵



Figuur 4, Structuur betrokken partijen bij het applicatie wijzigingsbeheerproces

Het begrip “Wijziging”

Het begrip “wijziging” heeft betrekking op een gewenste verandering van de werking en uitvoering van de informatievoorziening (een wijziging in de functionaliteiten). Binnen het team Applicatie Management zijn twee wijzigingen te onderscheiden, namelijk een eenvoudige wijziging en een uitgebreide wijziging. Een eenvoudige wijziging is een simpele wijziging, dit kan namelijk een patch of een fix zijn. Een uitgebreide wijziging is een grote vorm van een wijziging, hieronder kan een nieuwe software of een nieuwe versie van software worden verstaan. Dit project richt zich voornamelijk op de uitgebreide wijziging.

⁵ Bijlage A: Rollen en activiteiten

5. De cultuur binnen het team Applicatie Management.

In dit hoofdstuk wordt de cultuur binnen Applicatiebeheer management geschetst.

5.1 Cultuur observatie binnen het team Applicatie Management.

Applicatiebeheer management bevindt zich nog steeds in een veranderingsmodus na de centralisatie die kort plaats heeft gevonden. Er bevinden zich in het Team applicatie management nog steeds kleine veranderingen. Applicatiebeheerders zijn allemaal op HBO niveau geschoold. Dit is ook voor de opdrachtnemer prettig om op een lijn dezelfde denkniveau te hebben.

Bij een verandering in het applicatiebeheerproces zijn alle applicatiebeheerders betrokken. Dit proces geldt voor iedere applicatiebeheerder hetzelfde.

Tijdens observatie is gebleken dat binnen het Team Applicatiebeheermanagement een informele sfeer heerst. Ze staan klaar voor elkaar en helpen elkaar graag. Daarnaast zijn ze vriendelijk en collegiaal. Als er een verandering plaats gaat vinden dan wordt dit meestal door de teamleider aangekondigd en tegelijkertijd wordt dit ook meegenomen in een afdelingsoverleg. Teamleider bevestigt de verandering die plaats gaat vinden tijdens het afdelingsoverleg en probeert de voordelen te benoemen (prikkelen). Daarnaast ontstaan er discussies, waarbij collega's onderling elkaar overtuigen dat het juist in voordeel is.

5.2 Het team Applicatie Management typologie volgens de Caluwé

Als resultaat van dit project wordt er uiteindelijk een advies gegeven, over het efficiënter inrichten van een applicatie wijzigingsbeheerproces. Dit advies zorgt ervoor dat er een verandering in het team Applicatie Management plaats zal vinden. Deze verandering kan leiden tot weerstand. Om te achterhalen hoe het team Applicatie Management tegenover de verandering staat en hoe het team op een geschikte manier in beweging is te krijgen, wordt er gebruik gemaakt van de kleuren verandervisies van Leon de Caluwé.

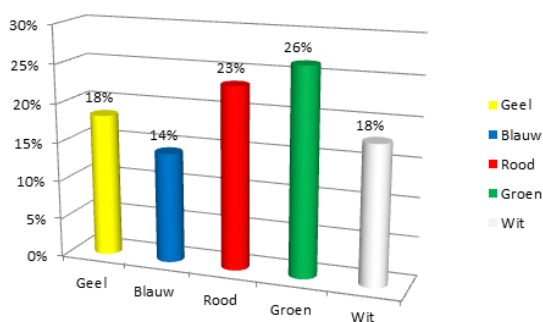
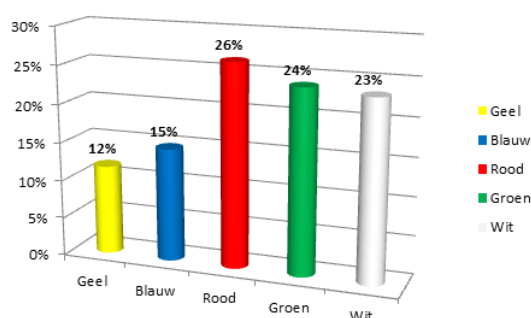
Léon de Caluwé is een hoogleraar aan de Vrije universiteit te Amsterdam. De Caluwé houdt zich bezig met veranderingsprocessen. De verandervisies van Léon de Caluwé typeren individu, team en organisaties met vijf kleuren.

Op de website van managementsite is het mogelijk om een kleurentest uit te voeren. Uit deze test kan er een aanname worden gemaakt, welke cultuur de organisatie typeert. Deze “Kleurentest” heeft als doel om inzicht te versterken in de wijze waarop men denkt en handelt in een veranderproces. Uit deze test komt naar voren waar de relatieve voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's, getypeerd in kleuren

Om het team Applicatie Management met een kleur verandervisie te typeren, heb ik een mail gestuurd naar dit team met de vraag een kleurentest in te vullen. Van de 17 applicatiebeheerders heb ik van 12 een reactie ontvangen. Ik heb de resultaten in de tabellen verwerkt om een overzicht te krijgen met welke kleur het team Applicatie Management typeert.

	Doen:				
	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Deelnemer 1	5	7	5	5	8
Deelnemer 2	9	2	6	9	4
Deelnemer 3	3	3	8	10	6
Deelnemer 4	5	6	8	8	3
Deelnemer 5	5	5	10	7	3
Deelnemer 6	3	8	11	6	2
Deelnemer 7	5	5	5	10	5
Deelnemer 8	7	0	4	12	7
Deelnemer 9	5	6	8	5	6
Deelnemer 10	5	4	7	7	7
Deelnemer 11	7	3	6	9	5
Deelnemer 12	7	2	6	7	8
Totaal score:	66	51	84	95	64
Totaal %	18%	14%	23%	26%	18%

	Denken:				
	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Deelnemer 1	4	5	7	8	6
Deelnemer 2	3	2	8	9	8
Deelnemer 3	1	2	10	8	9
Deelnemer 4	6	3	8	9	4
Deelnemer 5	4	6	11	5	4
Deelnemer 6	3	10	6	5	6
Deelnemer 7	4	6	6	6	8
Deelnemer 8	2	2	9	7	10
Deelnemer 9	6	6	8	4	6
Deelnemer 10	2	3	6	11	8
Deelnemer 11	2	2	8	8	10
Deelnemer 12	5	6	8	6	5
Totaal score:	42	53	95	86	84
Totaal %:	12%	15%	26%	24%	23%



Figuur 4, Kleurentest resultaten

Conclusie

Uit de grafieken en de tabellen is af te leiden dat het team Applicatie Management hoog scoort op drie denk en doen kleuren (Rood, Groen en Wit). Deze kleuren zijn volgens de Caluwé 'vredeskleuren'. Dat wil zeggen dat belonen, leren en zelfstudie van het team voorop staan. De overige kleuren scoren lager dan gemiddeld. Deze worden buiten beschouwing gelaten. Om het team in beweging te krijgen, kan gebruik worden gemaakt van de middelen belonen, straffen of verleiden. Mensen veranderen of komen in beweging door ze te motiveren, te leren en/of door ze bewust bekwaam te maken. Breng ze in leersituaties en tracht het lerend vermogen te vergroten. Daarbij is verandering in dit team een permanent proces waar alleen op gestuurd hoeft te worden. Leidinggevend en nemen blokkades weg en onderhouden een constante dialoog met medewerkers om het beste in hen naar boven te brengen.

	TYPERING		VOORBEELDINTERVENTIES		
		VALKUIL	Individu	Groep	Organisatie
 GEEL		Politiek, macht, win-win-situaties, onderhandelen, eens worden Gezamenlijk belang is er niet altijd (lose-lose situatie)	Personal commitment statement Outplacement Protégé-constructies	Confrontatie-Vergaderingen Derde partij strategie Topstructuur	Verbeteren kwaliteit van arbeid Strategische allianties CAO-onderhandelingen
 BLAUW		Regelen, plannen, beheersen, duidelijke resultaten Geen aandacht voor irrationele aspecten, haast, ongeduld	Management by objectives Hygiënisch werken Werken met een agenda	Werken in Projecten Archiveren Besluitvorming	Strategisch Management Business process redesign Doorlichting, auditing
 ROOD		Motiveren, betrekken, wij-gevoel, prikkelen, straffen en belonen, Gebrek aan harde uitkomsten	Loopbaan-ontwikkeling Werving en selectie Taakverrijking/taakverbreding	Sociale Activiteiten Teamrollen Management by speech	Belonen in Organisaties Mobiliteit en diversiteit Triple ladder
 GROEN		Bewustwording, leren, uitwisselen, elkaar leren kennen Onwil/onvermogen te leren, teveel reflectie, geen harde uitkomsten	Coaching Intensieve 'clinic' Feedback gesprek/spiegelen	Teambuilding Gaming Intervisie	Open systems Planning Parallele Leerstructuren Kwaliteitscirkels
 WIT		Evoluatie vanuit chaos, natuurlijke weg, energie, creativiteit Ideologiseren, zelfsturing, betekenisloos gezwets	T-groep Persoonlijke Groei Networking	Zelfsturende Teams Openspace bijeenkomsten Expliciteren mentale modellen	Zoekconferenties Rituelen en mystiek Heilige huisjes afbreken

Figuur 5, De veranderingsstrategieën volgens de Caluwé⁶

⁶ http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_08_cultuurverandering_veranderstrategie.html

6. TOPdesk (ICT-ondersteuning)



TopDesk is een software- en consultancybedrijf op het gebied van servicemanagement. In opdracht van de Gemeente Westland heeft deze leverancier de applicatie TopDesk (Service Management Applicatie) geïnstalleerd. Dit systeem wordt niet zo lang intern gebruikt door Backoffice (Technisch beheer, Servicedesk en I & A) en Applicatiebeheer management.

Voor het incidentenbeheerproces en wijzigingsbeheerproces wordt TopDesk als ondersteund ICT-middel gebruikt. TopDesk is niet lang in gebruik binnen het Team Applicatiebeheer management. Daarnaast zijn allerlei functies in TopDesk opgenomen die een gebruiker ondersteund om zijn taak stapsgewijs uit te voeren.

De taken die een applicatiebeheerder met TopDesk kan uitvoeren zijn:

- Een incident registreren en doorzetten.
- Een wijziging aanmaken en beheren.
- Kennissysteem raadplegen.

7. Architectuur

Binnen het team applicatiebeheer management wordt de term applicatielandschap gebruikt in plaats van applicatiearchitectuur. De teamcoördinator heeft opdracht gegeven aan applicatiebeheerders om ervoor te zorgen dat voor iedere applicatie een applicatielandschap wordt opgesteld.

Voor een aantal applicaties is dit wel opgesteld en voor een aantal niet. Iedere applicatiebeheerder heeft het applicatielandschap op zijn manier opgesteld. Er is geen eenduidigheid van een tool en manier om het applicatielandschap in kaart te brengen. Dit heeft gevolgen dat applicatielandschap op verschillende manier wordt opgesteld en natuurlijk onduidelijk is voor de teamcoördinator.

Momenteel is binnen de gemeente Westland een project bezig voor het vastleggen van Business en Technische laag architectuur. Het project wordt momenteel uitgevoerd door KING.

KING is het Kwaliteitsinstituut van de Gemeenten en is van en voor gemeenten. KING richt zich op het verbeteren van dienstverlening en bedrijfsvoering van gemeenten ten behoeve van hun burgers en bedrijven. Verder helpt KING gemeenten deel te nemen aan de netwerksamenleving en ontwikkelt KING concepten voor een krachtige bestuur. En heel praktisch: KING wil gemeenten zo goed mogelijk ondersteunen bij de aanpak van de decentralisaties in het sociaal domein.⁷

Na het vragen met welke applicatie zij gebruik maken voor het vastleggen van de business en technische architectuur is aangegeven dat programma Enterprise Architectuur gebruikt wordt doormiddel van modeleertaal ArchiMate.

Wat is het doel van applicatie architectuur?

Het applicatie management heeft behoefte aan applicatie architectuur om het testproces efficiënter uit te voeren. Met efficiënter wordt bedoeld dat er een overzicht is van applicaties die verband hebben met de hoofdapplicatie. Een voorbeeld hiervan is: Er wordt een nieuwe update van een applicatie geïnstalleerd en de beheerder van betreffende applicatie is afwezig. Dit is lastig om te testen omdat men niet weet welke onderliggende applicaties verbanden mee heeft.

⁷ <https://www.kinggemeenten.nl/secties/over-king/over-king-0>

Geraadpleegde literatuur.

<http://www.macaw.nl/weblog/2013/3/veranderende-behoefte-is-aanleiding-om-applicaties-te-wijzigen>

<http://www.computable.nl/artikel/opinie/softwarebeheer/4709679/4480179/applicaties-wijzigen-door-veranderende-behoefte.html>

<http://www.zbc.nu/ict/functioneel-beheer-bisl/operationele-processen-functioneel-applicatiebeheer/>

<http://www.itmg.nl/training/asl/asl-best-practice/>

<https://www.kinggemeenten.nl/secties/over-king/over-king-0>

Bijlage A: Verslag van het Applicatie wijzigingsproces

Tip:

In dit proces wordt het uitgebreide wijziging beschreven.

Het proces zelf:

Wijzigingsproces

Ondersteunend ICT-middel

TopDesk

De rollen en verantwoordelijkheden binnen Wijzigingsproces:

- Backoffice is verantwoordelijk voor het technische beheer
- Applicatiemanagement is verantwoordelijk voor het functioneel beheer.
- I-adviseur is verantwoordelijk voor ICT advies.
- Applicatie eigenaar is verantwoordelijk voor budget.

Het proces

- Een wijzigingsaanvraag kan op twee manieren ingediend worden. Een aanvraag kan zowel via Servicedesk ingediend worden als door een applicatiebeheerder.
- Een wijzigingsaanvraag wordt in TopDesk geregistreerd door een applicatiebeheerder. De applicatiebeheerder is de autoriseerde.
- Er wordt eventueel een verzoek gestuurd naar I-adviseurs en backoffice. *optioneel
- Het verzoek wordt uitgevoerd en het resultaat wordt teruggekoppeld aan de applicatiebeheerder.
- Applicatie eigenaar wordt ook geïnformeerd over de resultaten van Backoffice en i-advies.
- Op basis van het resultaat van de bovengenoemde betrokkenen kan er besluit worden genomen door de applicatiebeheerder samen met de applicatie eigenaar om wijziging voort te zetten.
- De applicatiebeheerder is verantwoordelijk voor het maken van de planning en stemt deze planning af met de betrokkenen.
- Backoffice zorgt er voor dat een wijziging geïnstalleerd wordt in de testomgeving.
- De applicatiebeheerder wordt op de hoogte gebracht en kan beginnen met testen.
- Na testen wordt dit afgestemd met de applicatie eigenaar.
- Applicatie eigenaar geeft toestemming om de wijziging in productie te nemen.

Documenten tijdens dit proces

- Adviesrapport van I-advies
- Checklist of document van de backoffice *
- Testplan van applicatiebeheer*
- Testrapport van applicatiebeheer *

*optioneel

Extra aandacht

Communicatie tijdens het proces verloopt per mail of telefonisch

Geen evaluatieoverleg

Afwisselend rapporten opstellen

Bijlage B: Verslag van TOPdesk cursus

TopDesk 09-12-2013

Gedrag: Openlijke sfeer, sommige willen dat er geen verandering of iets extra's doen. Om dit te voorkomen is het verstandig op vroege stadium met applicatiebeheerder te praten en te kijken wat hun wensen zijn. De gemaakte producten alvast prikkelen bij de applicatiebeheerders.

TopDesk workshop.

2 soorten wijzigingen

1^{ste} is eenvoudige wijzigingen

2^{de} is uitgebreide wijzigingen

Een wijziging start altijd met een wijzigingsaanvraag.

Via aanmeldkaart weet men wie en welke aanvraag zijn ingediend

Aanmeldkaart opdrukken, onderste taakbalk is te zien, welke functies er zijn.

Nieuwe wijzigingsaanvraag eerst via formulier invullen in TopDesk.

Degene die ingelogd in TopDesk, die is gerelateerd aan de aanmelder van een wijziging.

Tijdens de workshop, zijn discussies aan de gang gekomen over hoe de werking van TopDesk beter kan en of waarom er dingen in TopDesk staan.

I-advies geeft advies over een applicatie, om dit vervolgens te kunnen aanschaffen.

Technische analyse van de backoffice.

Hierbij staat er een planning in TopDesk vastgelegd. Wie en wanneer iets uitgevoerd gaat worden. Eerst langs de i-adviseur daarna goed keuring door technische analyse.

In Takenlijst in TopDesk wordt aangegeven welke taken de applicatiebeheerder moet uitvoeren.

Bij wijzigingen is er geen afspraak wanneer een wijziging doorgevoerd moet worden.

Wat moet er opgeleverd worden aan de i-adviseur om een wijziging door te voeren.

Waar moet een advies van i-adviseur aan voldoen.

In TopDesk kan er ook bijlage worden opgeslagen: bijvoorbeeld: advies rapport, installatiebestand etc.

Afhandeling aangeven dat het afgerond, in behandeling, overgeslagen ook in TopDesk aangegeven.

Er is geen activiteit evaluatie van ingebruikname van een wijziging.

In TopDesk kan er een planning worden opgesteld om een wijziging door te voeren.

3 sjablonen gericht op applicatiemanagement

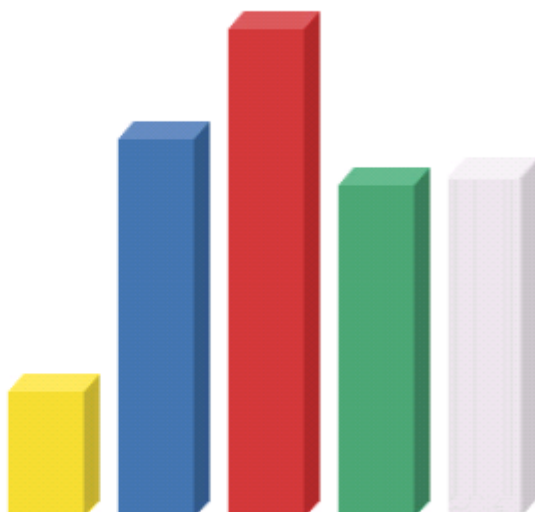
- Gw nieuwe software
- Gw installatie patch/update
- Gw functionele wijziging applicatie

Actievelden zijn verplicht om ingevuld te worden. De applicatiebeheerder is verantwoordelijk voor een wijziging. Applicatie eigenaar, die geeft een akkoord voor budget.

Bijlage C: Testresultaten volgens De Caluwé

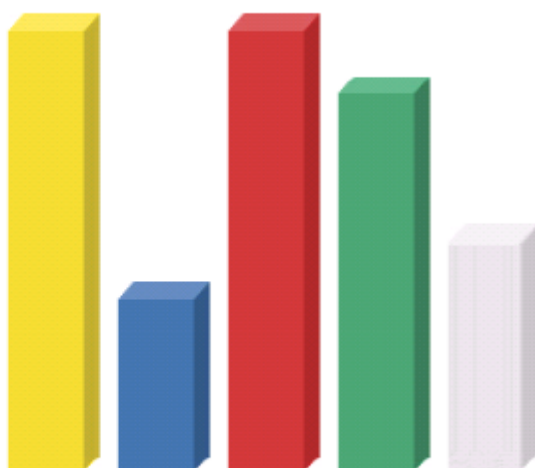
Resultaten van uw test

Resultaten kleurenscaan "denken"



Kleur:	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Uw score:	2	7	9	6	6
In procenten:	6.7%	23.3%	30%	20%	20%

Resultaten kleurenscaan "doen"

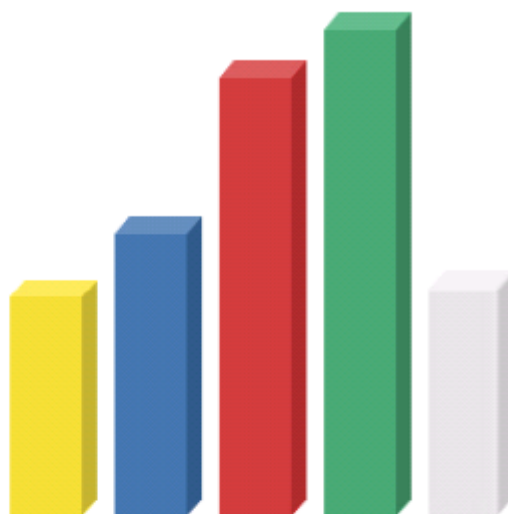


Kleur:	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Uw score:	8	3	8	7	4
In procenten:	26.7%	10%	26.7%	23.3%	13.3%

Nico Westland

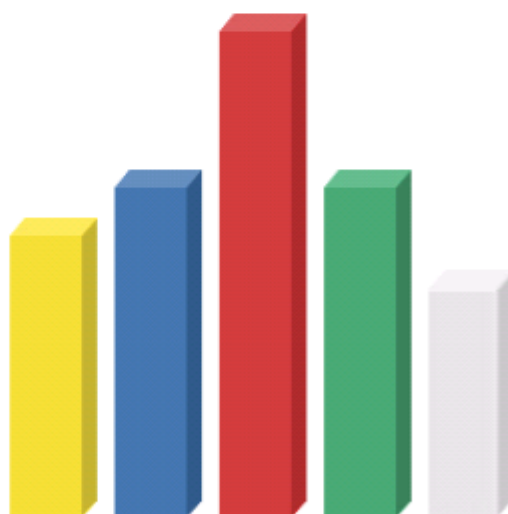
Resultaten van uw test

Resultaten kleurenscaan "denken"



Kleur:	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Uw score:	4	5	8	9	4
In procenten:	13.3%	16.7%	26.7%	30%	13.3%

Resultaten kleurenscaan "doen"

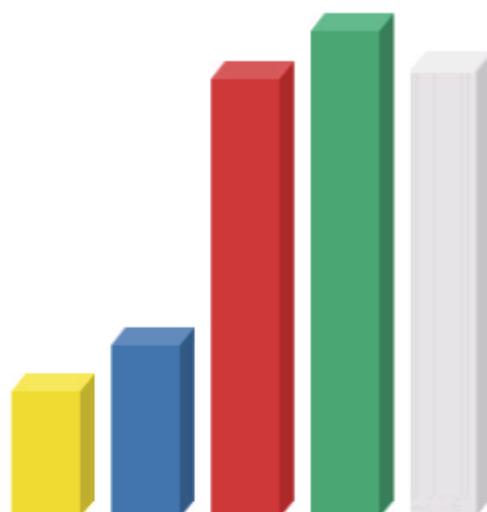


Kleur:	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Uw score:	5	6	9	6	4
In procenten:	16.7%	20%	30%	20%	13.3%

Roland Westland

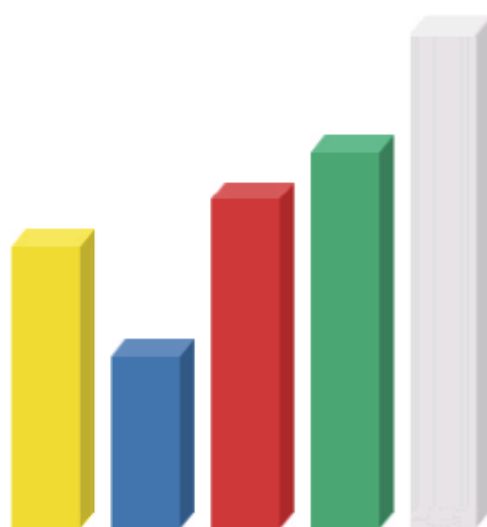
Resultaten van uw test

Resultaten kleurenscaan "denken"



Kleur:	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Uw score:	2	3	8	9	8
In procenten:	6.7%	10%	26.7%	30%	26.7%

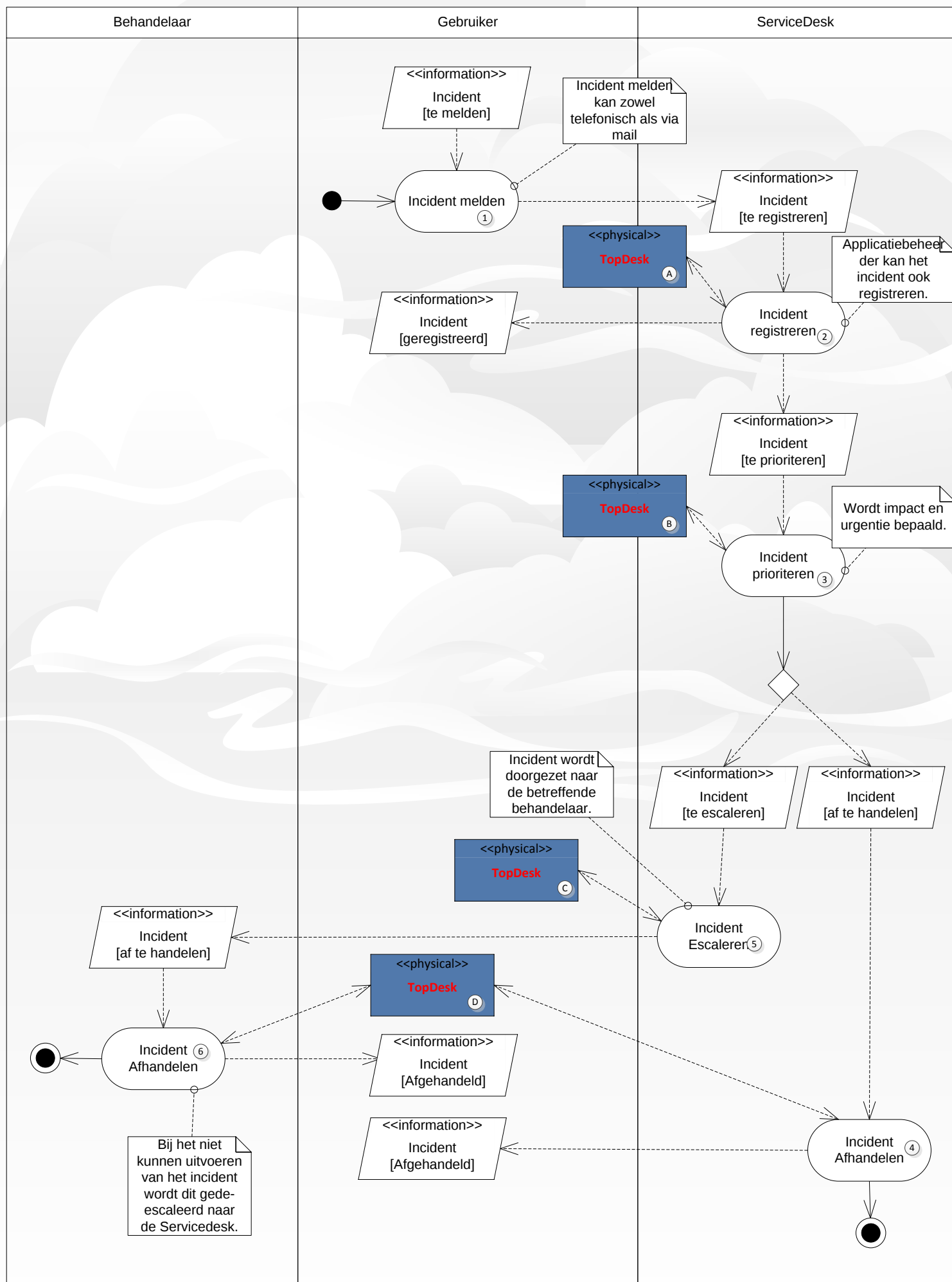
Resultaten kleurenscaan "doen"



Kleur:	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Uw score:	5	3	6	7	9
In procenten:	16.7%	10%	20%	23.3%	30%

Nancy Westland

Incidentenbeheer procesgang BAD (Business Activity Diagram)





Advies uitbrengen omtrent het efficiënter inrichten van het applicatiebeheerproces

Plan van Aanpak

Auteur(s): Younes Hachti
Datum: 02-12-2013
Versie: 1.0
Fase: 0
Status: Definitief

**Opleidingsgegevens:**

School: De Haagse Hogeschool
Opleiding: Business IT & Management
Plaats: Den Haag

Eerste begeleider: Theo Gerwen
t.w.m.vangerwen@hhs.nl

Tweede begeleider: Klaas Groot
n.j.j.groot@hhs.nl

**Bedrijfsgegevens:**

Opdrachtgever: Sandra Paulusma
Instelling: De Gemeente Westland
Regio: Zuid-Holland
Adres: Stokdijkkade 2
Postcode: 2671 GW
Plaats: Naaldwijk
Telefoonnummer: (0174) 673 854
Emailadres: sgpaulusma@gemeentewestland.nl

Afstudeerder:

Opdrachtnemer: Younes Hachti
Regio: Zuid-Holland
Adres: Houtzagerssingel 16
Postcode: 2512 XE
Plaats: Den Haag
Telefoonnummer: 06 19 515 239
Emailadres1: yns1@live.nl
Emailadres2: yhachti@gemeentewestland.nl

Versie geschiedenis

Versiedatum	Verandering	Markering/wijziging
05-12-2013	Kleine aanpassingen onder hoofdstuk probleemstelling, kwaliteit en achtergrondinformatie.	Door de aanvulling van de opdrachtgever.
24 – 12- 2013	Op basis van docenten feedback 16-11-2013. Is het hoofdstuk 4.2 Projectaanpak, 4.4 Op te leveren producten en diensten , 7.1 Kwaliteit aangepast.	Feedback van schooldocenten.

Goedkeuring

Versie	Datum	Opmerkingen	Akkoord
0.2	24-12-2013		Sandra Paulusma

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Achtergrondinformatie	5
2.1 Visie	5
2.2 Team Applicatiebeheer	6
3. Probleemstelling.....	6
4. Projectdefinitie.....	7
4.1 Projectdoelstelling.....	7
4.2 Projectaanpak.....	7
4.3 Randvoorwaarden	9
4.4 Op te leveren producten en diensten	10
5. Projectorganisatiestructuur	11
5.1 Projectmanagementstructuur	11
5.2 Rolbeschrijvingen	12
6. Communicatie	12
7. Kwaliteit.....	13
7.1 Kwaliteitsverwachting	13
7.2 Acceptatiecriteria	13
7.3 Risico's	14
9. Projectplanning	150

1. Inleiding

Dit Project Initiatie Document (PID), binnen de Gemeente Westland wordt gezien als Plan van Aanpak. Daarom is er besloten de benaming Plan van aanpak aan te houden. Dit Plan van Aanpak is opgesteld op basis van de opdracht “Advies uitbrengen omtrent het efficiënter inrichten van het applicatieproces” die de opdrachtnemer gedurende 17 weken binnen de Gemeente Westland uitvoert. Met applicatiebeheerproces wordt bedoeld, een applicatiewijziging (update) te testen, in beheer nemen en het vervangen van een applicatie.

Dit document bevat de basis voor de projectautorisatie en projectuitvoer. Het vormt ook de basis voor het meten van de inhoud, tijd en kwaliteit van de op te leveren (fase)producten. Het doel van dit document is om helderheid te verschaffen wat met het project bereikt wordt.

Het Plan van Aanpak geeft antwoord op een aantal cruciale vragen van het project:

- Wat wil men met het project bereiken?
- Waarom is dit belangrijk om dit te bereiken?
- Waar wordt het project uitgevoerd?
- Wie zijn er bij betrokken en wat zijn de verantwoordelijkheden?

2. Achtergrondinformatie

De Gemeente Westland is non-profit organisatie en is ontstaan uit een gemeentelijke herindeling in 2004. Westland ligt zeer gunstig: tussen de Rotterdamse wereldhaven en politiek Den Haag. Bovendien ligt het pal aan (open) zee. Gemeente Westland bestaat uit de volgende 11 dorpskernen:

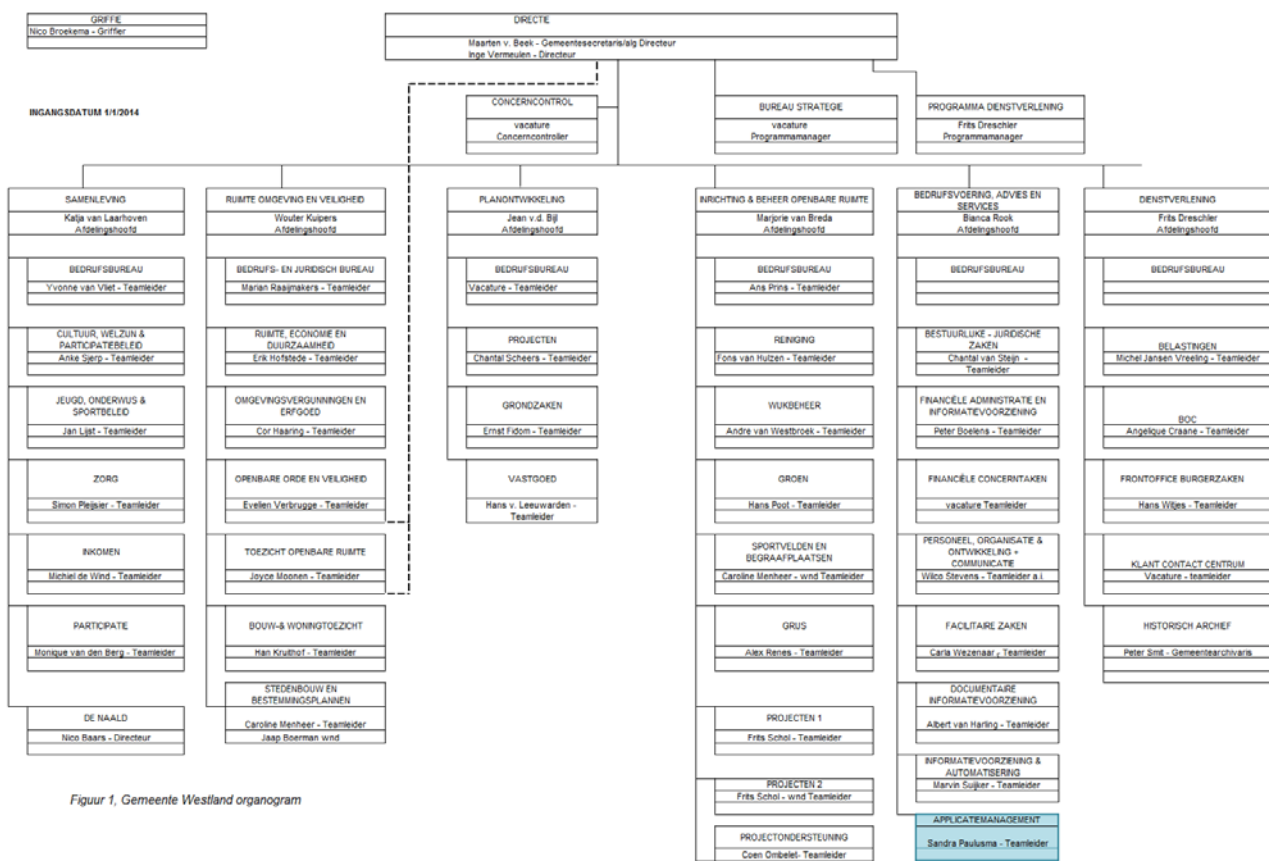
- 's-Gravenzande
- Naaldwijk
- Wateringen
- Monster
- De Lier
- Honselersdijk
- Poeldijk
- Maasdijk
- Kwintsheul
- Heenweg
- Ter Heijde

De Gemeente Westland levert producten en diensten aan inwoners via drie kanalen. Deze drie kanalen zijn;

- Internet, bijvoorbeeld de website www.gemeentewestland.nl
- Telefoon, het algemene nummer van de Gemeente Westland 14 0174
- Balies, in de stadsdeelkantoor

2.1 Visie

De gemeente Westland, geworteld in de dynamische glastuinbouw, werkt voortdurend aan versterking en verbreding van de economische activiteit, aan de kwaliteit van wonen en leven en de vitaliteit van de gemeenschappen in het Westland. De glastuinbouwcluster wordt op duurzame wijze gefaciliteerd in combinatie met behoud en ontwikkeling van kust, landschap en natuur. De gemeente staat voor een hoog niveau van dienstverlening voor allen die in het Westland werken, wonen en recreëren.



Figuur 1, Gemeente Westland organogram

2.2 Team Applicatiebeheer

Applicaties hebben een grote rol om processen en medewerkers te ondersteunen bij het leveren van producten en diensten. Om ervoor te zorgen dat deze applicaties goed functioneren worden deze beheerd door het team Applicatiemanagement, afdeling Bedrijfsvoering, Advies en Services (BAS).

3. Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe kan het team Applicatie Management van De Gemeente Westland het applicatieproces efficiënter inrichten?”*

Aanleiding

De Gemeente Westland kent verschillende teams zoals; Facilitaire zaken, Documentaire informatievoorziening, Frontoffice Burgerzaken en Applicatiemanagement.

Het team Applicatie Management heeft nog 17 Functionele applicatiebeheerders, zij houden zich bezig met het beheren van ongeveer 100 applicaties. Dit team is nog niet zo lang geleden ontstaan uit een centralisatie en kent problemen met de structuur.

De missie van het team Applicatie Management is om de komende jaren te professionaliseren om zodanig het applicatiebeheer vorm te geven. Met professionalisering wordt de structuur in het team applicatie management bedoeld. Daaronder valt het standaardiseren van beheerprocessen, kennis delen binnen het team Applicatie Management en het contact met de backoffice, I & A en servicedesk te optimaliseren.

Op dit moment is de capaciteit, kwaliteit en opzet van het applicatiebeheer binnen de gemeente Westland zeer verschillend, namelijk:

Applicatie architectuur

- Tijdens het testen van een applicatie wijziging is er geen overzicht in applicaties die in de testomgeving geraakt worden (Onduidelijk welke applicaties gerelateerd zijn aan elkaar).
- Er is een aanzet gemaakt met het opzetten van een applicatiearchitectuur alleen wordt dit op verschillende manieren opgesteld.
- Vooral gericht op de primaire bedrijfsapplicaties binnen de afdelingen. De grote groep van overige applicaties wordt niet of nauwelijks beheerd terwijl die wel een substantieel aandeel hebben in de werkprocessen.

Applicatie wijzigingsbeheerproces

- Het applicatie wijzigingsbeheerproces is nog niet lang binnen het team Applicatie Management geïmplementeerd en kent problemen.
- Het applicatie wijzigingsbeheerproces is onoverzichtelijk.
- Afspraken worden niet nagekomen door de betrokkenen in het applicatie wijzigingsbeheerproces, waardoor een wijziging later in productie omgeving wordt doorgevoerd.
- De continuïteit in het beheer is in veel gevallen een probleem.

4. Projectdefinitie

Het doel van het project, hoe het project wordt aangepakt, de op te leveren producten en de randvoorwaarden van het project zijn in dit hoofdstuk beschreven.

4.1 Projectdoelstelling

Tijdens dit onderzoek wordt het adviseren van het Team Applicatie Management binnen de Gemeente Westland als hoofddoel opgenomen. Er wordt nagestreefd om binnen 17 weken een advies uit te brengen omtrent het efficiënter inrichten van het applicatie wijzigingsbeheerproces. Met applicatie wijzigingsbeheerproces wordt bedoeld, wijzigingsbeheer (een applicatiewijziging (update) te testen, in beheer nemen en het vervangen van een applicatie). Om tot het hoofddoel te komen dienen eerst de subdoelen behaald te worden.

De subdoelen zijn;

- Het huidige applicatie wijzigingsbeheerproces in kaart brengen.
- De problemen die zich in het applicatie wijzigingsbeheerproces voordoen definiëren.
- Een advies uitbrengen over hoe de structuur (proces) efficiënter ingericht kan worden.
- Principes inventariseren voor het vastleggen van de applicatie architectuur.

4.2 Projectaanpak

In dit hoofdstuk is de strategische keuze vastgelegd en er is aangegeven hoe de op te leveren producten of diensten van het project worden gerealiseerd.

Fase 0: Project initiatie

Het doel van dit fase is om te oriënteren voor het project. Dit is de eerste fase waarin wordt gekeken hoe de projectomgeving wordt ingericht. Aan het einde van dit fase wordt een plan van aanpak opgeleverd.

Activiteit	Tijd (Vanaf 18-11-13)
Het boek "PRINCE 2" wordt doorgenomen om de projectomgeving goed in te richten en te managen.	Week 1
Om goed voor te bereiden is het verstandig om te kijken welke technieken en methodes relevant zijn voor het project. Daarbij wordt er een literatuuronderzoek uitgevoerd. Tijdens het literatuuronderzoek wordt gekeken of BSL Framework, ASL Framework en Veranderingsmanagement een toegevoegde waarde hebben voor het project.	Week 1
Voor het voorbereiden van interviewproces wordt de volgende literatuur doorgenomen "Leren communiceren" en "Wat is onderzoek?".	Week 1
Aan het einde van de initiatiefase wordt een Plan van Aanpak opgesteld.	Week 2

Fase 1: Huidige Situatieanalyse

In deze fase wordt de huidige situatie geïnventariseerd. Hierbij wordt gekeken wat er afspeelt binnen het team Applicatiemanagement. Aan het einde van deze fase wordt er een Huidige situatierapport opgeleverd.

Activiteit	Tijd
Ter voorbereiding op het interviewproces, worden de vragen gespecificeerd en opgeschreven. Dit zorgt ervoor dat interviewproces optimaal verloopt. Interviews afleggen met de applicatiebeheerders en de opdrachtgever. (Belanghebbende)	Week 2
Verkregen Informatie van interview verwerken en controleren (volgens Deming Circle methode). http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html	Week 3
Het bedrijfscultuur typeren volgens De Caluwe methode. Hierbij wordt gekeken welke kleuren het beste past bij het bedrijfscultuur. Belanghebbende worden verzocht om een test uit te voeren, op basis van de test kan er geconcludeerd worden welke kleuren het bedrijfscultuur typeert.	Week 3
Modeleren van de Huidige situatie (Tools: Archimate(eerste indruk, concepten), BPD en BAD).	Week 4
Opstellen van het Huidige situatierapport. *(Rekening houdend met Feestdagen)	Week 5 & 6

Fase 2: Knelpuntenanalyse

In deze fase worden de knelpunten vastgesteld. Aan het eind van deze fase wordt een knelpuntenrapport opgesteld.

Activiteit	Tijd
Analyseren van de verschaft informatie over de huidige situatie en uitzoeken waar de knelpunten zijn.	Week 7
Het brainstormsessie gebruiken om de knelpunten te definiëren binnen het applicatiemanagement met behulp van visgraatdiagram. Visgraatdiagram is een brainstorm hulpmiddel om de problemen en oorzaken te specificeren.	Week 8
Opstellen van het knelpuntenrapport.	Week 9

Fase 3: Ontwerpfase

In deze fase wordt de gewenste situatie ontworpen. Aan het eind van deze fase worden de gewenste situatie schetsen opgeleverd.

Activiteit	Tijd
Modeleren van gewenste proces (BPD en BAD)	Week 10
Opstellen van applicatiearchitectuur (Archimate)	Week 11
Het opleveren van gewenste situatie schetsen.	Week 12

Fase 4: Adviseren

In deze fase wordt een advies opgesteld omtrent het applicatiebeheerproces efficiënter ingericht kan worden. Aan het einde van deze fase wordt een adviesrapport opgeleverd en het advies wordt gepresenteerd.

Activiteit	Tijd
Op basis van de gewenste situatie ontwerp, de ervaring die tijdens projecten zijn opgedaan en met behulp van de theorie(BISL boek) kan het adviesrapport opgesteld worden.	Week 13
Het adviesrapport wordt vergeleken met vooraf vastgestelde verwachtingen van de opdrachtgever.	Week 14
Het advies presenteren.	Week 15

Fase 5: Project overdragen

Hierbij wordt het project afgesloten. In deze fase wordt het project overgedragen aan de opdrachtgever.

Activiteit	Tijd
Opstellen van Projectoverdracht document. (In de projectoverdrachtdocument komen de vooraf vastgestelde eisen en verwachtingen van de opdrachtgever).	Week 16
Aan het eind van het project wordt een projectoverdracht document opgeleverd. (Afsluitingsweek)	Week 17

4.3 Randvoorwaarden

Om de producten op te stellen en het project succesvol af te sluiten. Zijn de volgende randvoorwaarden noodzakelijk:

- Wekelijks overleg met de opdrachtgever, dit is nodig om eventueel misverstanden te voorkomen.
- De medewerkers binnen Gemeente Westland moeten bereikbaar en aanspreekbaar zijn.
- De medewerkers binnen Gemeente Westland moeten bereid zijn om geïnterviewd te worden.
- Mogelijkheid om de Huidige Situatie te inventariseren.
- Inzicht hebben in bedrijfsdocumentatie.
- Plan van Aanpak, goedkeuring door de opdrachtgever.
- Benodigde middelen om het project opgang te zetten.(Visio, Office pakket, Archimate, Werkplek)
- Medewerkers betrekken bij het project.

4.4 Op te leveren producten en diensten

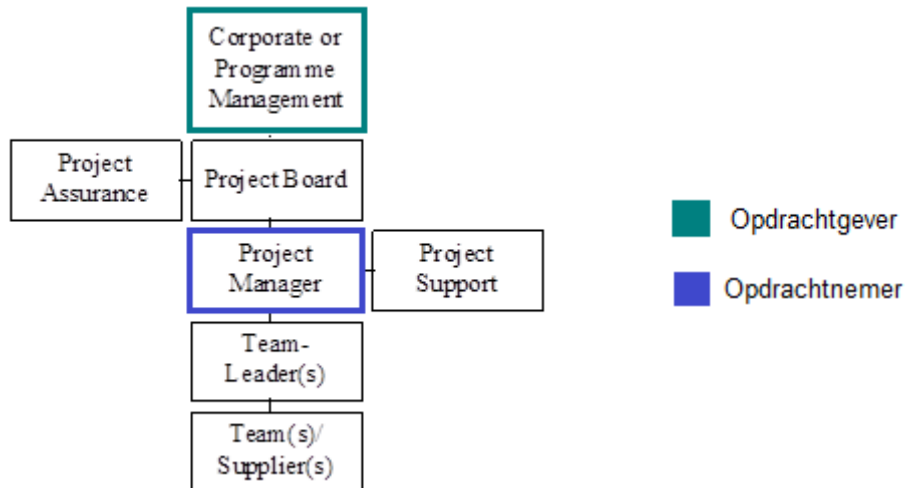
In dit hoofdstuk zijn de (Sub)producten opgenomen die gedurende het project, in fasen worden opgeleverd.

Fase 0: Plan van Aanpak
- Achtergrondinformatie - Visie - Afdeling Applicatiebeheer - Probleemstelling - Projectdefinitie - Projectdoelstelling - Projectaanpak - Op te leveren producten en diensten - Randvoorwaarden - Projectorganisatiestructuur - Projectmanagementstructuur - Rolbeschrijvingen - Communicatieplan - Kwaliteitsverwachting - Acceptatiecriteria - Initiële Business Case - Verwachte benefits - Risico's - Projectplanning
Fase 1: Huidige situatierapport
- Organisatie - Afdeling applicatie management - Rollen en functies van de betrokken bij het applicatiebeheerproces - Cultuur - ICT-middel - Applicatie architectuur - Interviewproces - Model Applicatiebeheerproces - Model Incidentenbeheerproces
Fase 2: Knelpuntenrapport
- Knelpunten in de Applicatie Wijzigingsproces - Principes applicatielandschap
Fase 3: Ontwerp gewenste situatie
- Applicatie architectuur - Huidige situatie Applicatie Wijzigingsproces - Gewenste Applicatie Wijzigingsproces
Fase 4: Adviesrapport
- Advies over verbetervoorstellen voor het Gewenste Applicatie Wijzigingsproces. - Voorbeeld applicatie architectuur
Fase 5: Projectoverdracht document
- Na komen van de gemaakte afspraken. - Hoe in vervolg in te richten.

5. Projectorganisatiestructuur

In dit hoofdstuk is de tijdelijke structuur, specifiek ontworpen om het project te managen.

5.1 Projectmanagementstructuur



Figuur 1, Projectmanagementstructuur

Prince2 wordt meestal gebruikt voor grote projecten, bij kleine projecten worden aantal rollen weggelaten. De projectmanagementstructuur volgens Prince2 is opgenomen om duidelijk aan te geven voor dit project waar de opdrachtgever en de opdrachtnemer positioneren.

■ Opdrachtgever

Corporate or Programme Management, is de projecteindverantwoordelijke en opdrachtgever. Beoordeelt het project in relatie met de bedrijfsdoelstelling, het bedrijfsrisico en het bedrijfsbelang. Gedurende het project verzekert zij dat het project gericht blijft op het te leveren producten die de verwachte baten gaan genereren en dat het project blijft aansluiten bij het bedrijfsbelang.

■ Opdrachtnemer

Projectmanager is verantwoordelijk voor het opleveren van de afgesproken producten, met de afgesproken kwaliteit en binnen de afgesproken tijd. De projectmanager verzekert zich ervan dat de opgeleverde producten de verwachte baten mogelijk kunnen maken. Hij stuurt de dagelijkse gang van zaken binnen het project.

De overige rollen dienen voor als het een grote project is. Deze opdracht wordt door één opdrachtnemer uitgevoerd, de overige rollen zijn binnen dit project overbodig. Een aantal taken van de overige rollen kan door de opdrachtnemer vervuld worden.¹

¹ De kleine Prince 2, Gids voor projectmanagement, Editie 2010

5.2 Rolbeschrijvingen



Figuur 2, Project rollen.

Opdrachtgever:

Opdrachtgever is verantwoordelijk voor het controleren van de producten die opgeleverd worden door de opdrachtnemer. De opdrachtgever communiceert haar wensen en eisen richting de opdrachtnemer. Vervolgens keurt de opdrachtgever de faserafleveringen goed of af en zorgt ervoor dat de opdrachtnemer de beschikbare middelen krijgt om het project voort te zetten.

Opdrachtnemer:

De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor het managen van het project, en het leveren van faseproducten op de vastgestelde tijdslijmt.

6. Communicatie

In dit hoofdstuk wordt de communicatie met de interne als externe partijen beschreven.

Betrokkenen	Mogelijkheden
Intern. Opdrachtgever	Met de opdrachtgever is er wekelijks gesprek over de voortgang van het project. Indien de opdrachtgever druk heeft, is het mogelijk om de opdrachtgever per mail te contacteren. Daarnaast is het toegestaan van de opdrachtgever om haar telefonisch te bereiken.
Intern. Stakeholders (Kandidaten voor interviews)	Binnen de Gemeente Westland is het mogelijk om het digitale agenda van de collega's te raadplegen. Als desbetreffende collega op een bepaalde tijd beschikbaar is, is het mogelijk om in zijn digitale agenda een afspraak vast te stellen. Daarnaast zijn mijn collega's bereid om mij te helpen.
*Extern. Schooldocenten (Examinatoren)	De docenten worden per mail gecontacteerd. Voor de voortgang van het project worden de begeleiders per mail geïnformeerd. Vervolgens zijn er contactmomenten waarbij de afstudeerder en de begeleiders samen komen.

*Schooldocenten zijn bewust opgenomen zodat de opdrachtgever op de hoogte is hoe de communicatie verloopt tussen de afstudeerder en de schooldocenten.

7. Kwaliteit

In dit hoofdstuk zijn de kwaliteitsverwachting, acceptatieverwachting en kwaliteitscontrole opgenomen.

7.1 Kwaliteitsverwachting

Opdrachtnemer realiseert de faseproducten, daarnaast controleert hij of de producten voldoen aan de vooropgestelde projectdoelstellingen. Dit dient hij te doen voordat hij de producten oplevert aan de opdrachtgever. De opdrachtgever geeft feedback aan de opdrachtnemer.

Voor het uitvoeren van het interviewproces wordt gebruik gemaakt van Deming Circle, PDCA(Plan, Do, Check en Act) zodat de verkregen informatie goed vastgesteld wordt.

Om de cultuur binnen het applicatiemanagement duidelijk te typeren wordt gebruik gemaakt van observatie en de kleurentest volgens de kleuren van De Caluwé. De bevindingen worden met de opdrachtgever afgestemd.

Om de knelpunten in kaart te brengen worden een aantal applicatiebeheerders uitgenodigd voor een brainstormsessie hiervoor wordt gebruik gemaakt van de visgraat model. De bevindingen worden afgestemd met de opdrachtgever.

Voor het modelleren van de applicatie architectuur wordt met de applicatiemanagement en de opdrachtgever afgestemd wat voor antwoord de applicatie architectuur moet geven. De concepten (applicatie architectuur) worden vroegtijdig opgesteld zodat er met de opdrachtgever geverifieerd wordt of dit wel naar haar verwachting is opgesteld.

Voor het opstellen van advies wordt gebruik gemaakt van BSL Framework. Daarnaast wordt het advies opgesteld op basis van theorie uit het boek 'Leren communiceren'.

7.2 Acceptatiecriteria

Opdrachtnemer zorgt ervoor dat iedere opgeleverde product een goedkeuring krijgt van de opdrachtgever. Dit zorgt ervoor dat iedere product goed gekeurd en geaccepteerd dient te worden voordat er gestart kan worden met de volgende product.

De opgestelde producten moeten in CORSA worden opgeslagen. (CORSA is een Document Management Systeem). In CORSA worden documenten met elkaar uitgewisseld en beheerd.

De producten dienen afgestemd te worden met de betrokkenen uit het team Applicatiebeheer Management.

7.3 Risico's

Een overzicht van de belangrijkste risico's van het project. De volgende tabel geeft een overzicht van de tot nu toe onderkende bedreigingen ten aanzien van het project met voorgestelde tegenmaatregelen, de kans van optreden en de mate van negatief effect op het project (aangegeven op een schaal van 1 tot 5)².

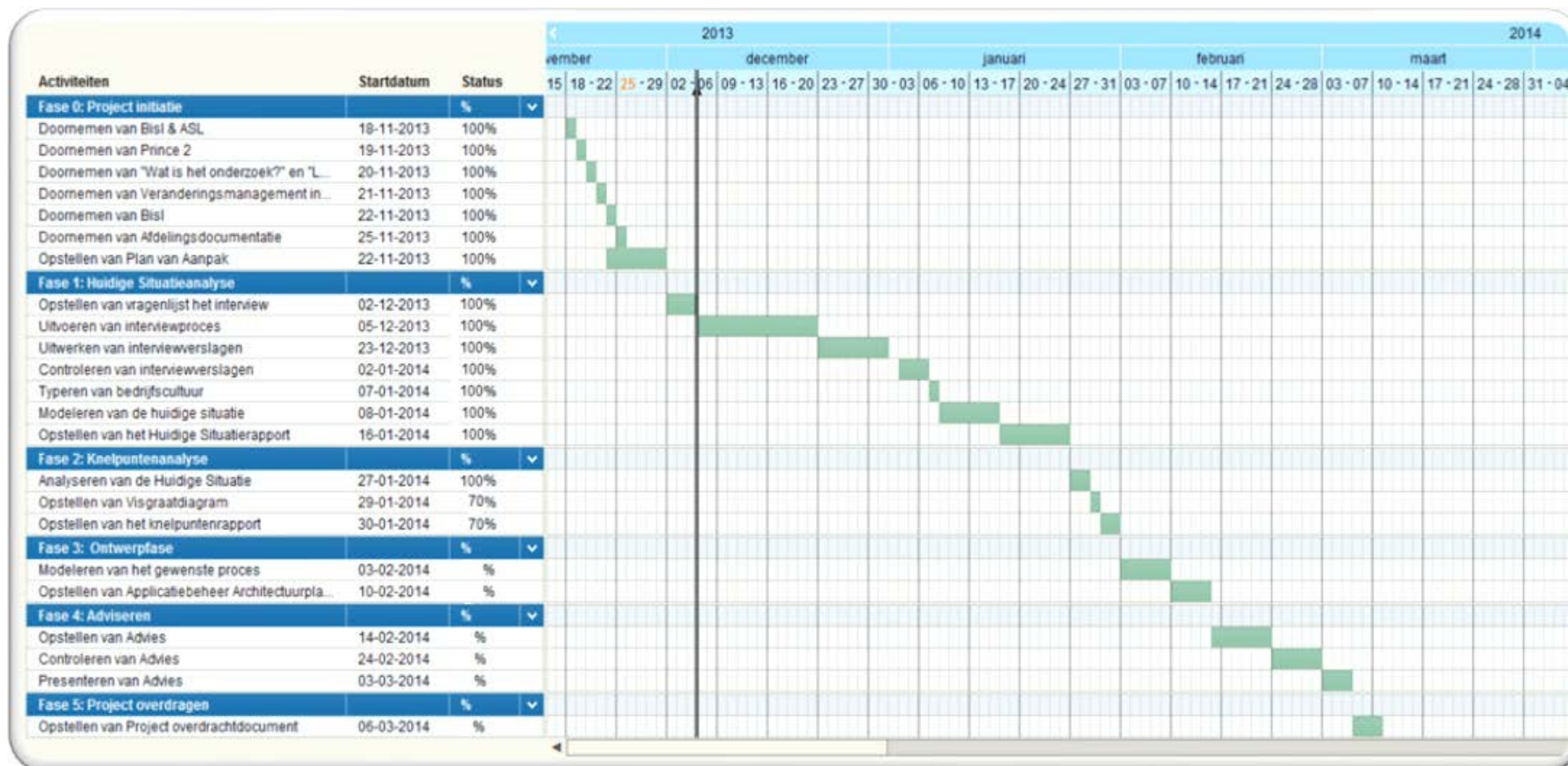
Risico = geeft het risico aan (kans*effect). Op deze wijze kan gefundeerd worden afgewogen welke bedreigingen de meeste aandacht of hulpbronnen verdienen. Kans = Hoe groot is de kans dat dit in het project voorkomt. Effect = Wat voor effect heeft het voor het project.

R.id	Risico	Oplossing	Kans	Effect	Risico
R1	Beschikbaarheid opdrachtgever	Wekelijks gesprek over de voortgang.	2	4	8
R2	Verskil in opleidingsniveau tussen opdrachtnemer en de betrokken medewerkers kan verschillend zijn. (Technisch)	Visuele middelen gebruiken voor verheldering.	3	3	9
R3	Bij het aankondigen van het advies, kan er mogelijk weerstand ontstaan bij de medewerkers.	De bedrijfscultuur vooraf typeren op basis van kleurentheorie volgens De Caluwé, zodat er niet aan het einde van het project verassingen ontstaan.	4	4	16
R4	Het naderen van feestdagen, kerstvakantie en voorjaarsvakantie.	Meer tijd voor de huidige situatie inventarisatiefase trekken.	4	3	12
R6	Beschikbaarheid Applicatiebeheerders (feestdagen, vakanties en nieuwe releases)	Outlook agenda raadplegen wanneer betreffende applicatiebeheerder beschikbaar is. Anders meer tijd voor de huidige situatie inventarisatiefase voortrekken.	4	4	16
R7	Planning is niet haalbaar	Een duidelijke beeld krijgen van de uit te voeren activiteiten die gedaan moeten worden en dit met de opdrachtgever afstemmen.	4	3	12

² 1 = kleine kans of gering effect, 5 = grote kans of groot effect, Risico = Kans x Effect.

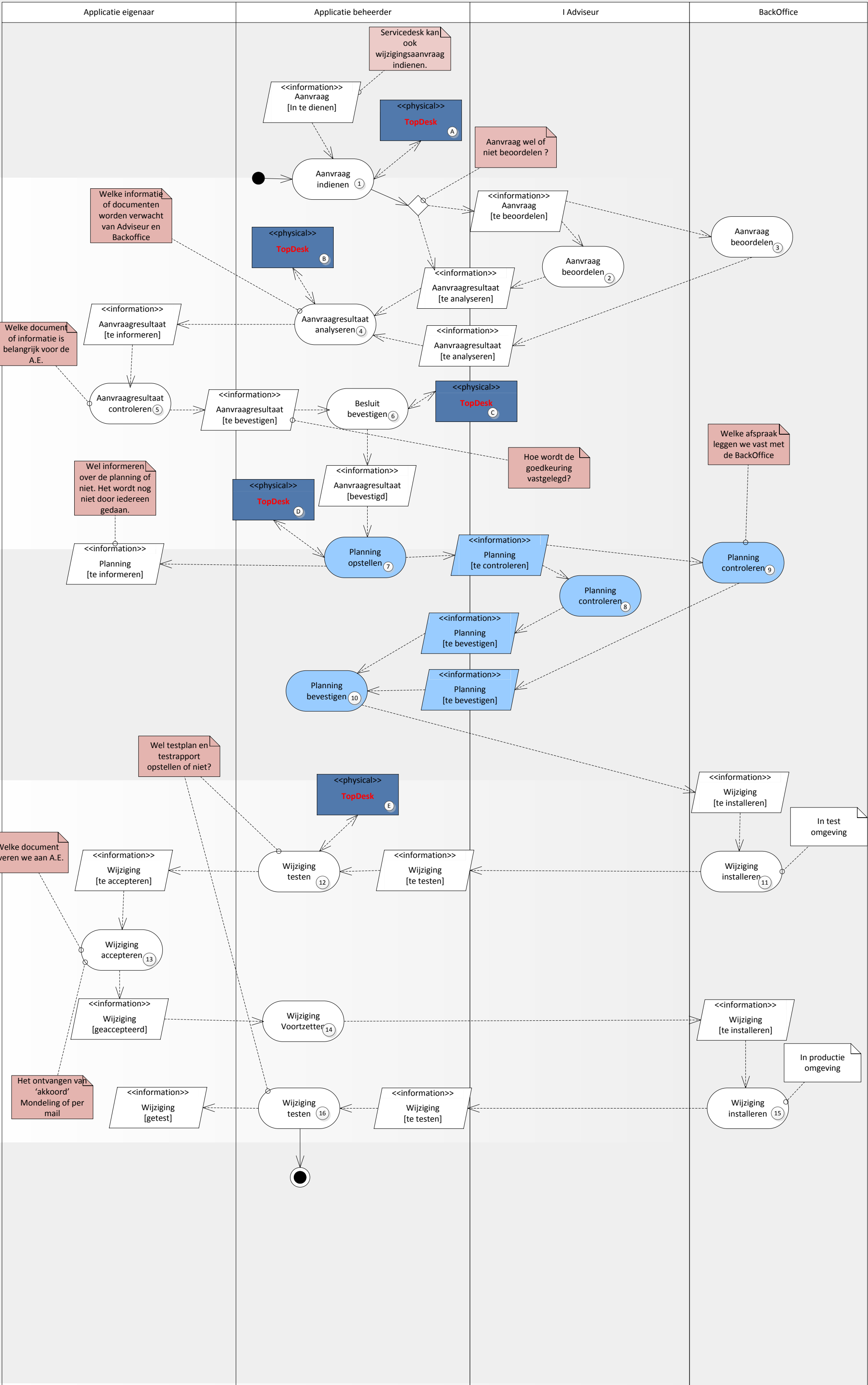
9. Projectplanning

Een overzicht van de tijdsplanning, inclusief de managementfasen.



Wijzigingsaanvraag procesgang BAD (Business Activity Diagram)

Knelpunten



Auteur: Younes Hachti
Team: Applicatie Management
Model: Applicatie wijzigingsaanvraag procesgang
Versie: 0.1
Datum: 23-12-2013

Legenda

<<information>>

Informatie

<<physical>>

Fysiek iets: zoals rapport, computer enz.

activiteit

Activiteit

← ●

Begin van het proces

● ←

Einde van het proces

◇

Optioneel: Af en toe

○

Note

<<physical>>
TopDesk

Handelingen in TopDesk

<<physical>>

Meerdere Fysieks iets: zoals rapport, computer enz.

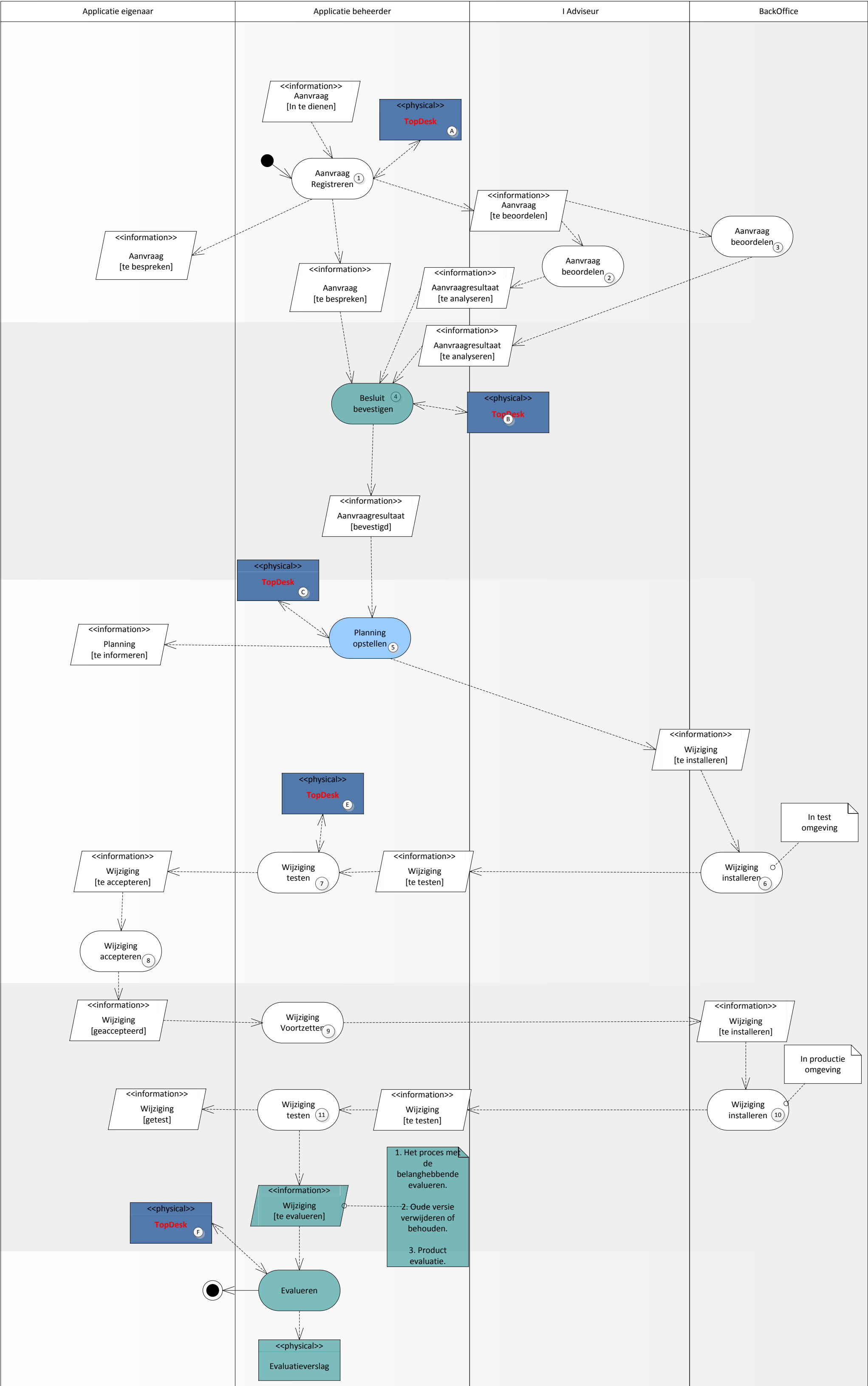
①

Uniek identificerend nummer

A

Uniek identificerend letter

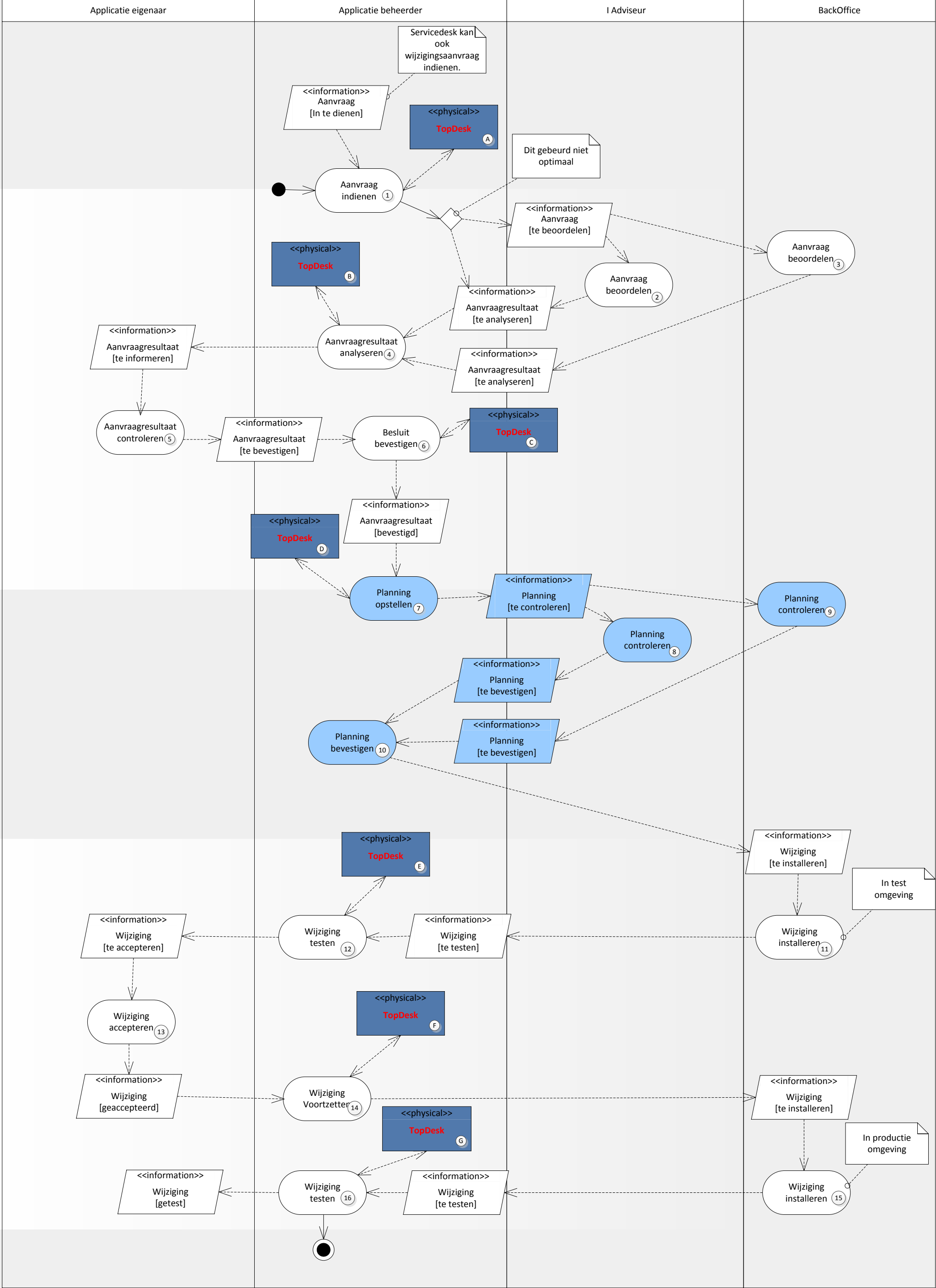
Wijzigingsaanvraag procesgang BAD (Business Activity Diagram)
Aanbeveling.



Auteur: Younes Hachti
Team: Applicatie Management
Model: Applicatie wijzigingsaanvraag procesgang
Versie: 0.1
Datum: 23-12-2013

Legenda	
	Informatie
	Fysiek iets: zoals rapport, computer enz.
	Activiteit
	Begin van het proces
	Einde van het proces
	Optioneel: Af en toe
	Note
	Handelingen in TopDesk
	Meerdere Fysieks iets: zoals rapport, computer enz.
	Uniek identificerend nummer
	Uniek identificerend letter

Wijzigingsaanvraag procesgang BAD (Business Activity Diagram)
Huidige situatie



Auteur: Younes Hachti
Team: Applicatie Management
Model: Applicatie wijzigingsaanvraag procesgang
Versie: 0.1
Datum: 23-12-2013

