

MCTLL

Wil je snel gaan, ga dan alleen; wil je ver
komen ga dan samen. (Afrikaans
spreekwoord)

Hoofdstuk 6

Taakcluster Change support

V1.19.1 / 01 februari 2019

Auteur: Ton van den Hoogen

Met dank aan alle bedrijven en personen die in de afgelopen jaren bewust en onbewust een bijdrage aan MCTL hebben geleverd.

Tekstredactie: TekstFontein



Geen copyright!

MCTL is in licentie gegeven volgens een Creative Commons Naamsvermelding 3.0 Nederland licentie. Gebaseerd op een werk van www.mctl.nl.

MCTL is geheel Public Domain, er rusten dus *geen* copyrights of auteursrechten op. U mag MCTL (ook commercieel) gebruiken, verwerken, bewerken ... wat u maar wilt. Wanneer iets echter Public Domain is, blijft het Public Domain. Wat u dus niet mag doen is over (delen van) MCTL copyright of auteursrechten claimen, u maakt zich dan schuldig aan copyfraud en bent strafbaar. Indien u zelf overtredingen constateert, vragen wij u dit via www.mctl.nl aan ons te melden.

Wat wij van u vragen is om bij elk gebruik een verwijzing naar de bron: www.mctl.nl op te nemen. De reden hiervan is dat op deze wijze iedereen de oorspronkelijke versie(s) kan vinden.

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

Hoofdstuk 12 Taakcluster Change support	4
Algemene introductie taakcluster	4
Wijziging versus standaardwijziging	5
Introductie taakgebieden in dit taakcluster	6
Algemene taken binnen dit taakcluster	8
Ondersteunende tooling	13
Relaties met andere onderdelen van MCTL	13
Opmerkingen	14
1. Soorten onderhoud	14
2. Ontwikkeling speelruimte gedurende het change proces	15
3. Beoordelen en besluiten: consensus of consent	16
4. 16 manieren om Nee te zeggen tegen een wijziging	16
5. Combineren van verschillende soorten wijzigingen	18
Certificering/proefexamenvragen	18
1. MCTL Foundation - proefexamenvragen	18
2. MCTL Foundation – proefexamenvragen met antwoorden en uitleg	19
3. MCTL Advanced-basis - proefexamenvragen	21
Nuttige websites en boeken	22

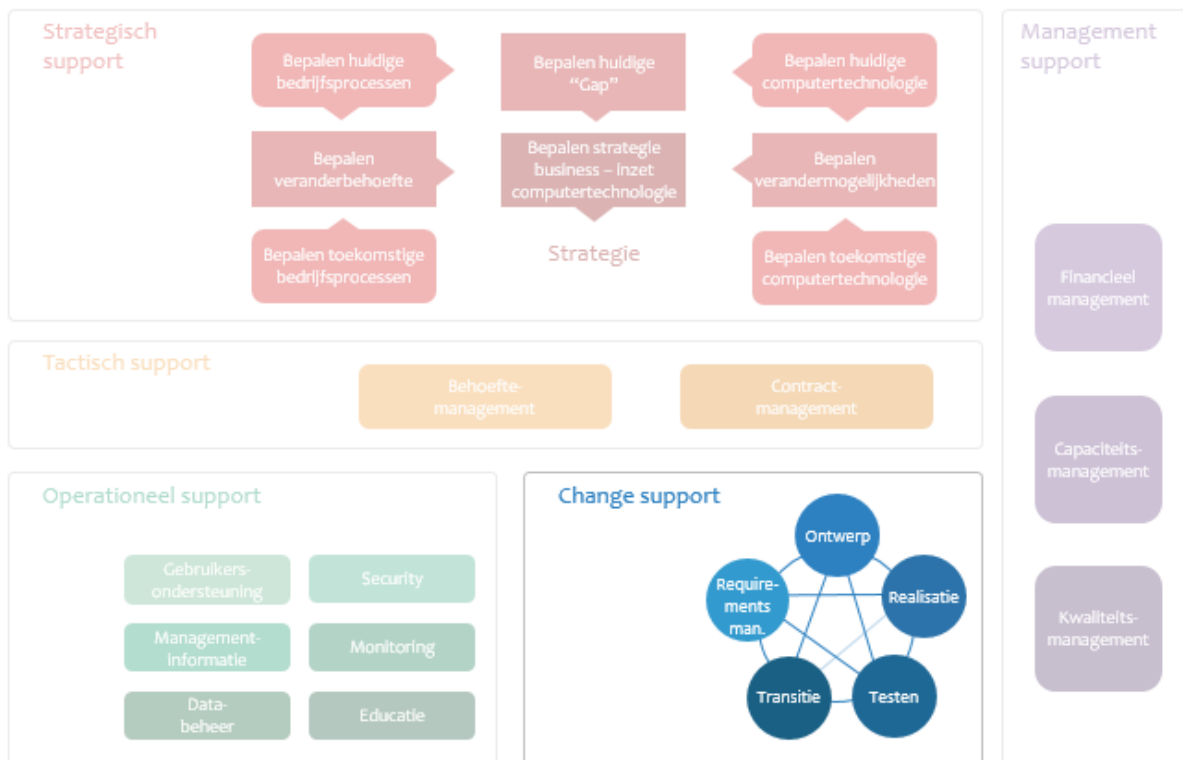
HOOFDSTUK 6. TAAKCLUSTER CHANGE SUPPORT

Het taakcluster Change support voert alle functionele aanpassingen aan de computertechnologie (soft- en hardware, databases) en gerelateerde bedrijfsprocessen (instelling parameters, configuratie van software) gestructureerd uit. Veel taken liggen op het terrein van de techniek. Change support kiest nadrukkelijk de functionele invalshoek, maar wel afgestemd op de in de techniek uit te voeren werkzaamheden.

In sommige organisaties worden de termen "run" en "change" gebruikt om twee gebieden te onderscheiden. Vertaald naar MCTL is Operationeel support de "run" en Change support de "change".

ALGEMENE INTRODUCTIE TAAKCLUSTER

Het taakcluster Change support is midden onder in het MCTL-framework terug te vinden:



Het aanpassen van computertechnologie is geen bijzonderheid. Wijzigingen in de eigen organisatie en daarbuiten – zoals wetswijzigingen en veranderingen in organisaties waarmee zaken worden gedaan – zijn aan de orde van de dag. Dat geldt ook voor aanpassingen die vanuit computertechnologieleveranciers op de organisatie afkomen. Wijzigingen dienen eerst op hun functionele aspecten te worden beoordeeld en in het licht van de bedrijfsprocessen in de organisatie te worden gezien. Dat betekent dat elke wijziging eerst bedrijfsmatig moet worden uitgewerkt. Daarna volgt de technische uitwerking met de noodzakelijke aanpassingen in de computertechnologie.

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

De functioneel specialist speelt hierin de hoofdrol. Daarnaast zijn de business analyst of requirements engineer hier aan het werk. In verband met realisatie en testen kunnen de key-users en eventueel testers aanhaken.

Het gevaar van change

De wereld draait steeds sneller, en dat betekent ook dat daar in ieder geval op moet worden ingespeeld. Het grote gevaar is hierbij dat de organisatie zichzelf voorbij holt, en er steeds minder wordt nagedacht maar gewoon alleen maar "gedaan". En al doende leer je natuurlijk ook veel, met tussentijdse bijstellingen is een doel ook te bereiken. Toch is dat in zijn geheel niet heel efficiënt. Natuurlijk is aan het begin van een wens vaak nog niet alles 100% duidelijk. Dus speelruimte om tussentijds aanpassingen te kunnen doen is een goed idee. Maar te snel beginnen leidt er vaak toe dat er wel hard wordt gewerkt, maar dat het te bereiken doel toch niet snel dichterbij komt; er wordt teveel geslalomd op weg naar het doel. Een mooie uitspraak in dit kader is:

"Beweging is nog geen vooruitgang"

1. PROACTIVITEIT IN CHANGE SUPPORT

In Operationeel support is op diverse plaatsen aandacht voor proactief werken in plaats van reactief werken. Bijvoorbeeld in Gebruikersondersteuning is uitgewerkt hoe calls proactief kunnen worden voorkomen in plaats van reactief opgelost. Op het gebied van Change is hierin ook nog veel winst te halen. Veelal wordt toch functioneel/technisch gereageerd op de wensen vanuit de klant (reactief). Het is mogelijk ook op dit terrein veel proactiever te werken en daarmee wijzigingen te voorkomen. Terwijl natuurlijk nog steeds de behoefte van de klant wordt ingevuld! Er kan hierbij worden gedacht aan het beter voorspellen van de klantvraag. Daarmee voorkomen we ad-hoc wijzigingen en dat is zeker meer proactief. De vervolgstap zou zijn dat we systemen creëren en ter beschikking stellen die nauwelijks meer aanleiding geven tot wijziging. Vergelijk het met een auto: stel dat u voor elke rit naar de garage zou moeten om de auto daarop te laten aanpassen. Gelukkig is een auto functioneel zo flexibel en aanpasbaar dat in de loop van de jaren nauwelijks aanpassingen nodig zijn. En dat geldt voor heel veel apparaten. Omdat computertechnologie ook "maar" een apparaat is kunnen we daar precies dezelfde oplossingsrichting kiezen. Samengevat komt proactiviteit in Change support dan op het volgende neer:

"Niet steeds sneller systemen aanpassen maar streven naar aanpasbare systemen"

WIJZIGING VERSUS STANDAARDWIJZIGING

Wijziging

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

Een wijziging is een verandering in de functionele of niet-functionele aspecten van de operationele computertechnologie. Onder niet-functionele aspecten vallen onder andere capaciteit, beschikbaarheid, continuïteit en kwaliteit.

Voorbeelden van wijzigingen zijn de volgende.

1. Het wijzigen van functionaliteit via aanpassingen in software of parameterinstellingen.
2. Het wijzigen van capaciteit of beschikbaarheid door meer, minder of verplaatsing van componenten (hardware, licenties).
3. Het wijzigen van het niveau van dienstverlening (openingstijden, back-up/recovery, max. toegestaan dataverlies, uitwijk).
4. Aanpassingen aan autorisaties: het aanpassen van rollen, creëren van nieuwe of laten vervallen van rollen.
5. Aanpassen van bedrijfsprocessen voor wat betreft de consequenties voor de inzet van computertechnologie daarin (bijvoorbeeld aanpassingen in de workflow of de configuratie van het systeem).

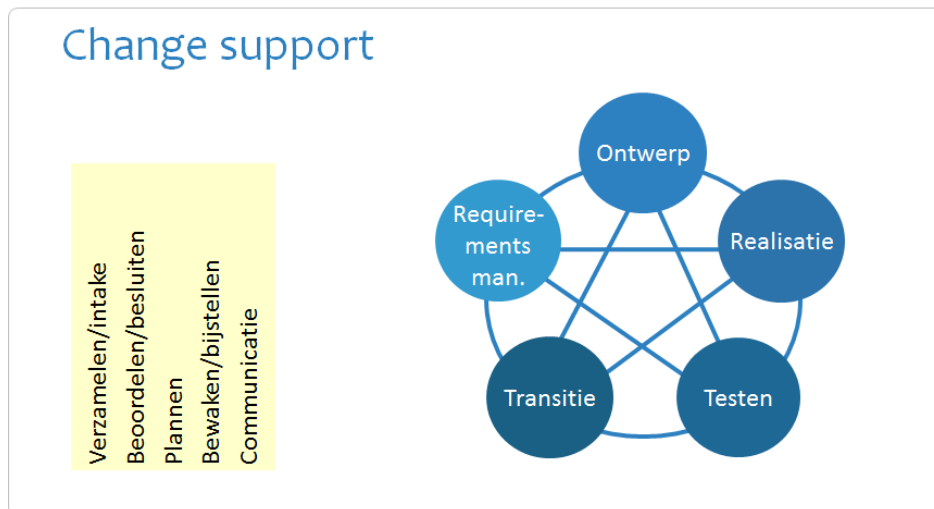
Standaardwijziging

Bepaalde wijzigingen komen vaker voor en kunnen daarom via een vast stramien worden afgehandeld. Daarmee wordt het afhandelen van dit soort wijzigingen efficiënter en de faalkans kleiner. Voorbeelden van een standaardwijziging zijn een extra pc/laptop of verschoven werktijden.

Of een wijziging kan worden getransformeerd in een standaard-wijziging is afhankelijk van de frequentie waarmee de wijziging zich zal voordoen en de mogelijkheden de afhandeling ervan te standaardiseren. Komt een wijziging zelden voor, of vergt deze in de afhandeling toch steeds andere handelingen, dan is standaardisatie niet wenselijk of zelfs onmogelijk.

INTRODUCTIE TAAKGEBIEDEN IN DIT TAAKCLUSTER

In het navolgende schema zijn de taakgebieden van het taakcluster Change support te vinden.



Hieronder worden de vijf taakgebieden van het taakcluster Change support kort toegelicht.

1. Requirements management

In het taakgebied Requirements management worden de (nog niet gerealiseerde) behoeften van gebruikers geïdentificeerd, gespecificeerd, gevalideerd en onderhouden. Zie voor de complete beschrijving van dit taakgebied verder hoofdstuk 6.1.

2. Ontwerp

In het taakgebied Ontwerp worden de requirements uitgewerkt tot een beschrijving (ontwerp) die de basis is voor zowel het aanbrengen van wijzigingen op functioneel als technisch (infra, applicatie) gebied. Zie voor de complete beschrijving van dit taakgebied verder hoofdstuk 6.2.

3. Realisatie

Het taakgebied Realisatie draagt zorg voor de daadwerkelijke aanpassingen. Deze vallen uiteen in functionele aanpassingen in:

- de parameterinstellingen;
- de configuratie en het gebruik van vrije velden in een systeem;
- de bijbehorende documentatie in de vorm van gebruikershandleidingen en werkinstructies.

Aan de technische zijde, binnen infra- en applicatiesupport en bij leveranciers, vinden tegelijkertijd de nodige acties plaats. Deze twee groepen taken worden op elkaar afgestemd. Zie voor de complete beschrijving van dit taakgebied verder hoofdstuk 6.3.

4. Testen

In het taakgebied Testen worden de tests op functioneel gebied uitgevoerd. Het gaat dan vooral om de functionele en gebruikersacceptatietest (FAT en GAT). Zie voor de complete beschrijving van dit taakgebied verder hoofdstuk 6.4.

5. Transitie

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

In Transitie wordt de inproductiename van de wijzigingen voorbereid, uitgevoerd en afgerond. Ook hier is weer sprake van een samenspel van de functionele en technische aspecten: de functionele worden op de technische aspecten afgestemd. Zie voor de complete beschrijving van dit taakgebied verder hoofdstuk 6.5.

ALGEMENE TAKEN BINNEN DIT TAAKCLUSTER

Binnen Change support is een aantal taken te vinden dat niet voor een specifiek taakgebied geldt. Het betreft de navolgende algemene taken:

1. verzamelen/intake;
2. beoordelen/besluiten;
3. plannen;
4. bewaken/bijstellen;
5. communicatie.

1. VERZAMELEN/INTAKE

Het doel van deze taak is het creëren en bijhouden van een volledig overzicht van alle wensen en wijzigingsvoorstellen. Hier is nog niet relevant of de wens noodzakelijk, nuttig, etc. is. Integendeel: het is juist de bedoeling ideeën, wensen en voorstellen, waarvan het nut niet duidelijk is, in de lijst op te nemen. Zo wordt het signaal afgegeven dat elk idee en elke wens serieus genomen wordt. Daarnaast is het niet uitgesloten dat bij uitwerking van het idee/de wens het werkelijke nut pas duidelijk wordt. Tot slot is het ook zo dat sommige ideeën/wensen herhaaldelijk worden ingediend, maar uiteindelijk om allerlei redenen niet worden gerealiseerd. Worden dergelijke ideeën/wensen niet geregistreerd, dan verdwijnt een kennelijk herhaaldelijk opborrelende behoefte uit beeld. Het is beter een idee/wens op te nemen, grondig te bekijken en vervolgens beargumenteerd toe of af te wijzen, dan al meteen een inschatting van het nut te doen.

Wensen hebben als oorsprong onder andere:

- de gebruikersorganisatie (eindgebruikers en management);
- eigen ideeën binnen de functioneel supportorganisatie;
- eigen ideeën binnen de infra- en applicatiesupportorganisatie;
- externe bronnen (overheid, toeleveranciers, klanten, leveranciers van computertechnologie).

Van een idee/wens moeten de volgende gegevens vastgelegd worden:

- Naam en contactgegevens indiener.
- Datum indiening.
- Aanleiding.
- Doelgroep.
- Doel.
- Omschrijving (evt. voorzien van Proof of Concept).
- Haalbaarheid (met name technische haalbaarheid).

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

- Schatting prioriteit/gewenste datum gereed.
- Schatting kosten-baten (inclusief technische en functionele impactanalyse).
- Schatting kosten/gevolgen wanneer wens niet wordt uitgevoerd.
- Eventuele relaties met andere wens(en).

Deels zullen deze elementen bij de intake worden vastgelegd, deels in een later stadium. Deze elementen zorgen ervoor dat de wens zoveel mogelijk SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) wordt gedefinieerd. Het detailleringsniveau hoeft hier nog niet heel hoog te zijn, dat wordt in het taakgebied Requirements management verder aangevuld. De detaillering moet zodanig zijn, dat bij de volgende taak een weloverwogen besluit kan worden genomen. Mocht vanwege de vereiste detaillering vanuit een taak een beroep gedaan moeten worden op de taakgebieden Requirements management of Ontwerp, dan is dat geen probleem. De taken binnen het taakcluster Change support kennen wel een volgorde die gewoonlijk wordt gevolgd, maar waarvan indien nodig/handig afgeweken kan worden.

Voor een intake wordt in veel organisaties gebruik gemaakt van een standaard template, vaak een wijzigingsformulier genoemd. Door in een dergelijke template alle relevante aspecten op te nemen wordt de intake een invuloefening waardoor de kans op het vergeten van belangrijke aspecten afneemt. Ook de onderlinge vergelijking van wijzigingen wordt op dit manier eenvoudiger. Een dergelijke template kan er ook voor zorgen dat een gedeelte van het werk door de indiener van de wijziging zelf kan worden gedaan. Een wijzigingsformulier heeft echter ook nadelen. In de loop van de tijd kan het formulier enorm uitdijen omdat er steeds meer aspecten aan toe worden gevoegd. Echter, niet alle aspecten gelden voor elke wijziging, waardoor de ballast toeneemt. Dit is gedeeltelijk op te vangen door een uitgebreide versie en een "light"-versie van het formulier te maken. Een wijzigingsformulier kan tot slot ook als nogal bureaucratisch worden ervaren ("Als u een wijziging wilt, dan moet u eerst dit formulier invullen").

Hoewel tijdens de intake moet worden voorkomen dat voorstellen te vroeg worden geblokkeerd, komt het voor dat in overleg wordt besloten het voorstel niet verder in behandeling te nemen. Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer blijkt dat het voorstel technisch onhaalbaar is en verdere inspanningen zinloos zijn. Het traject voor het betreffende voorstel moet dan afgesloten worden. Is de haalbaarheid echter twijfelachtig, dan dient verder onderzoek plaats te vinden. Mocht blijken dat een voorstel zeker haalbaar is, maar alleen tegen hoge kosten of met grote risico's, dan is dat geen reden het traject stop te zetten. Een dergelijk aspect moet worden meegenomen bij de volgende stap: de beoordeling. Zijn de kosten hoog, maar de baten nog hoger, dan kan uitvoering gerechtvaardigd zijn.

Achteraf is vrij eenvoudig te meten hoeveel door wie/welke afdeling en over welke bedrijfsprocessen/systemen de succesvolste wijzigingsvoorstellen zijn ingediend.

2. BEOORDELEN/BESLUITEN

Het doel van deze taak is het komen tot een besluit over het al dan niet uitvoeren van een uitgewerkt wijzigingsvoorstel. Er kunnen aanvullende voorwaarden gesteld worden. Wordt

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

een wijzigingsvoorstel goedgekeurd, dan kan in dit stadium een opdracht aan de leverancier worden verstrekt, mocht die bij de uitvoering ervan betrokken moeten worden.

De beoordeling is in eerste instantie een bedrijfseconomische afweging: kosten versus baten. Hierbij moet worden opgemerkt dat niet alle kosten en baten in geld zijn uit te drukken. Een wijzigingsvoorstel om een wetswijziging of nieuw veiligheidsvoorschrift in het bedrijfsproces en het bijbehorende systeem te verwerken, zal doorgaans duidelijke kosten met zich meebrengen. Baten als 'voldoen aan de wet' en 'meer veiligheid' zijn echter niet direct in geld uit te drukken. Daarentegen zijn in het geval van bijvoorbeeld een wijziging die een efficiënter bedrijfsproces tot gevolg heeft, zowel de kosten als de baten in euro's uit te drukken.

Wat ook meespeelt bij het nemen van een beslissing is welke kosten en baten moeten worden meegenomen. Zijn dat alleen de initiële, of ook de operationele? Het meest juist is doorgaans de operationele kosten en baten ook mee te nemen, maar de vraag rijst vervolgens over welke periode zich dit dan moet uitstrekken. Feitelijk gaat het dan over de TCO (Total Cost of Ownership) versus de TBO (Total Benefits of Ownership). Verdere aandachtspunten bij een kosten-batenafweging kunnen zijn dat de initiële kosten zo hoog zijn dat zij niet of nauwelijks door de organisatie te dragen zijn, dat de risico's van tussentijdse wijzigingen zo groot zijn, dat er een reële kans bestaat dat de kosten-batenbalans hierdoor negatief uitslaat en dat de uiteindelijk verwachte baten zeer ver in de toekomst liggen.

Voorkomen moet worden dat per wijziging moet worden nagedacht over deze elementen. Bovendien is er het gevaar dat naar een bepaalde beslissing wordt 'toegerekend'. Daarom is het verstandig vooraf criteria vast te stellen op basis waarvan de kosten en de baten berekend worden en een besluit genomen wordt.

Omdat er veelal meer wensen zijn dan kunnen worden uitgevoerd, kan MoSCoW worden gebruikt om een ordening aan te brengen. MoSCoW staat voor:

- **Must** have: wijzigingen die moeten worden ingewilligd;
- **Should** have: wijzigingen die zeer gewenst zijn, maar niet absoluut noodzakelijk;
- **Could** have: wijzigingen die kunnen worden ingewilligd indien er ruimte, tijd en budget voor is;
- **Won't** have: wijzigingen die nu niet aan bod komen maar worden gearriveerd voor later.

Andere criteria die, behalve kosten en baten hier kunnen worden gebruikt om tot een afgewogen oordeel te komen zijn:

- kans op financiële schade;
- kans op imagoschade;
- continuïteit (of gevaar van discontinuïteit, zoals levensduur soft- en hardware);
- veiligheid/beveiliging;
- afhankelijkheden (bijvoorbeeld van ketenpartners);
- complexiteit.

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

Zijn de criteria eenmaal vastgesteld, dan kunnen er weegfactoren aan worden gekoppeld. Zo kan de organisatie aangeven dat het ene criterium zwaarder weegt dan het andere. Met name de scoring van 'Should', 'Could' en 'Won't have's' is hiermee objectief in te vullen. De 'Must have's' zijn van een verdere scoring uitgezonderd. Is een wijzigingsvoorstel eenmaal een 'Must have', dan is het immers iets wat uitgevoerd móét worden. Het enige waarnaar dan nog gekeken moet worden, is wannéér de wijziging uitgevoerd moet worden. Als het goed is, is het lijstje 'Must have's' niet lang; zelfs wetswijzigingen vallen niet altijd in deze categorie.

In de praktijk wordt ook nog weleens als criterium in de beoordeling meegenomen of het voorstel gebudgetteerd is. Meestal moet dat sterk afgeraden worden. Natuurlijk speelt in de uitvoering mee of het voorstel is gebudgetteerd, maar bij de beoordeling hoort dat geen rol te spelen. Stel dat een voorstel is gebudgetteerd maar in de uitwerking blijkt dat de baten niet tegen de kosten opwegen. Dan zal het voorstel niet hoog scoren in de objectieve beoordeling. Andersom kan net zo goed: een voorstel is niet gebudgetteerd maar scoort qua kosten/baten zeer goed. Een dergelijk voorstel zal in de beoordeling dus een goede score behalen. Het is een logische zaak dat voorstel dan toch verder in behandeling te nemen. Veel organisaties neigen er echter toe de budgetten leidend te laten zijn, terwijl ze alleen faciliterend zouden moeten zijn.

Op basis van bovenstaande criteria en weegfactoren kan een afgewogen besluit worden genomen. Tijdens de verdere planning en uitvoering kunnen nieuwe feiten boven water komen die de beoordeling beïnvloeden. Dat wordt in de taak 'Bewaken/bijstellen' verder afgehandeld.

Overigens vindt besluitvorming hier plaats op het niveau van individueel wijzigingsvoorstel. In taakgebied Behoeftemanagement heeft eenzelfde soort besluitvorming al plaatsgevonden, maar dan op het bovenliggend niveau: welke aanpassingen krijgen een plaats in het plan voor het komend jaar, het behoeftesplan? In dat taakgebied is uitgebreider terug te vinden hoe besluitvorming op dit niveau objectief en gestructureerd kan plaatsvinden.

3. PLANNEN

Het doel van deze taak is het inplannen van alle goedgekeurde wijzigingen. In deze planning moeten de taken binnen functioneel, infra- en applicatiesupport, de gebruikersorganisatie en eventueel betrokken leveranciers worden afgestemd. Het is aan te bevelen een totaalplaatje te maken, hoewel de mate van detaillering kan verschillen. Zo zal een leverancier de door hem uit te voeren taken vaak samenvatten in een of enkele termen en een tijdspad, terwijl bij infra- en applicatiesupport een gedetailleerdere planning wordt gehanteerd. De verantwoordelijkheid voor een juiste planning kan worden neergelegd bij de change manager of change coördinator. Deze rollen kunnen overigens door verschillende personen uit de supportorganisatie (IS, AS, FS) worden vervuld of door personen uit een speciale groep, die zich uitsluitend bezighoudt met wijzigingen.

Elke wijziging beïnvloedt de planning, maar andersom is dat ook het geval. Indien slechts heel weinig tijd beschikbaar blijkt te zijn kan een wijziging functioneel worden gestript of

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

het kwaliteitsniveau worden verlaagd. Is daarentegen juist veel tijd beschikbaar, dan kan een wijziging worden verrijkt. Het gevaar van het laatste is de beruchte 'scope creep' waarbij gaandeweg de uitvoering van een wijziging de inhoud sterk wijzigt. Is de planning krap of ruim, dan is het beter toch vast te houden aan de oorspronkelijke wijziging. Eventueel kan worden teruggegaan naar de eerste taak (Verzamelen/intake) om de wijziging inhoudelijk aan te passen, opnieuw een besluit te nemen en dan opnieuw in te plannen.

Wijzigingen kunnen stuk voor stuk worden ingepland en uitgevoerd, maar op softwaregebied is het heel gebruikelijk wijzigingen te groeperen. Traditioneel gebeurde dit met releases of projecten, nu wordt er steeds meer gewerkt met sprints (vanuit scrum). Een groepering van wijzigingen, ook op hardware- of functioneel gebied, kan tot efficiencyvoordelen leiden. Ook kan groepering meer eenduidigheid in de productieomgeving tot gevolg hebben. De vervanging van alle werkplekapparatuur tegelijkertijd bijvoorbeeld, geeft meer eenduidigheid op de werkvloer dan het stuk voor stuk vervangen ervan. Groepering van wijzigingen leidt vaak wel tot een complexere planning die moeilijker te realiseren is. Voor gebruikers is het prettig wanneer wijzigingen worden gegroepeerd rondom vaste tijdstippen, bijvoorbeeld eens per maand. Dit leidt dan wel tot complexere afstemming bij de interne supportorganisatie en externe leveranciers, maar de voordelen zijn evident. Tot slot mag het belangrijkste nadeel van bundeling van wijzigingen niet ontbreken; het leidt tot structureel langere doorlooptijden van wijzigingen. Alle voor- en nadelen tegen elkaar afgezet zijn over het algemeen de voordelen (veel) groter dan de nadelen. Het is ook niet voor niets dat met name releasematig werken in de afgelopen decennia zo'n grote vlucht heeft genomen.

Achteraf is vast te stellen of de planning voldeed, door vast te stellen of de wijzigingswerkzaamheden op het juiste tijdstip zijn uitgevoerd en of er niet bovenmatig veel aanpassingen in de planning zijn gemaakt. Hiervoor zijn vastgestelde kwaliteitsnormen noodzakelijk.

4. BEWAKEN/BIJSTELLEN

Het doel van deze taak is het bewaken van de uitvoering en het eventueel bijstellen van de wijziging. Elke wijziging dient binnen tijd, budget en geldende kwaliteitsnormen te worden uitgevoerd. Het is verstandig om voor deze drie aspecten een bepaalde bandbreedte af te spreken. Hanteer bijvoorbeeld een marge van 10% (+/-) wanneer een wijziging binnen een x aantal uren gerealiseerd moet zijn. Zo is een goed besluit over een wijziging te nemen en hoeft deze alleen in uitzonderlijke gevallen te worden bijgesteld.

Een wijziging kan in elke fase van uitvoering (Requirements management, Ontwerp, Realisatie, Testen, Transitie) buiten de afspraken terechtkomen. Het is dan de bedoeling dat de bijsturing via de hier beschreven taak Bewaken/bijstellen plaatsvindt. Stel dat een wijziging zich al in de testfase bevindt, maar dat zich daar allerlei problemen voordoen, waardoor de wijziging niet binnen de daarvoor gestelde termijn gerealiseerd kan worden. Degene die verantwoordelijk is voor de bewaking en bijstelling van de wijziging dient dan actie te ondernemen. Doorgaans is dat de change manager of change coördinator. Deze

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

zal de bijstelling voor zijn rekening nemen en afhankelijk van de aard van de gewenste bijstelling contact hebben met andere betrokkenen.

In zeer uitzonderlijke situaties loopt een wijziging niet conform afspraken en kan niet direct worden bijgestuurd. Er volgt dan escalatie: de situatie wordt voorgelegd aan een groep (inhoudelijk deskundigen en management) die de situatie kan beoordelen en uiteindelijk een besluit kan nemen.

5. COMMUNICATIE

Het doel van deze taak is het op de hoogte houden van alle bij de wijziging betrokkenen. Gebrekkige, onevenwichtige, onjuiste, te weinig of juist te veel communicatie: op dit gebied kan veel misgaan.

Hier zijn de volgende richtlijnen van toepassing.

- Alleen over relevante zaken communiceren. Niet alles naar iedereen sturen en niet steeds communiceren dat alles volgens planning verloopt, bijvoorbeeld.
- Tijdig communiceren. Dus geen voldongen feiten melden, maar zodanig op tijd communiceren dat betrokkenen nog invloed kunnen uitoefenen.
- Gelijkmatic communiceren: niet soms heel veel en soms heel weinig.
- Feitelijk juist en volledig communiceren. De neiging bestaat slecht nieuws prettig te 'verpakken', een minimale plek te geven of eenvoudigweg te vergeten in de communicatie. Dit is beslist niet de bedoeling.

Bovenal wordt afgesproken of er een informatiebrengr- of informatiehaalplicht bestaat. In het geval van een brengplicht zal de change coördinator/manager vaak het voortouw nemen om iedereen conform bovenstaande richtlijnen actief te informeren. Bij een informatiehaalplicht zal de change coördinator/manager op een afgesproken plaats (zoals een intranet) tijdig alle relevante informatie plaatsen. Hierdoor kan iedere betrokkene zichzelf informeren.

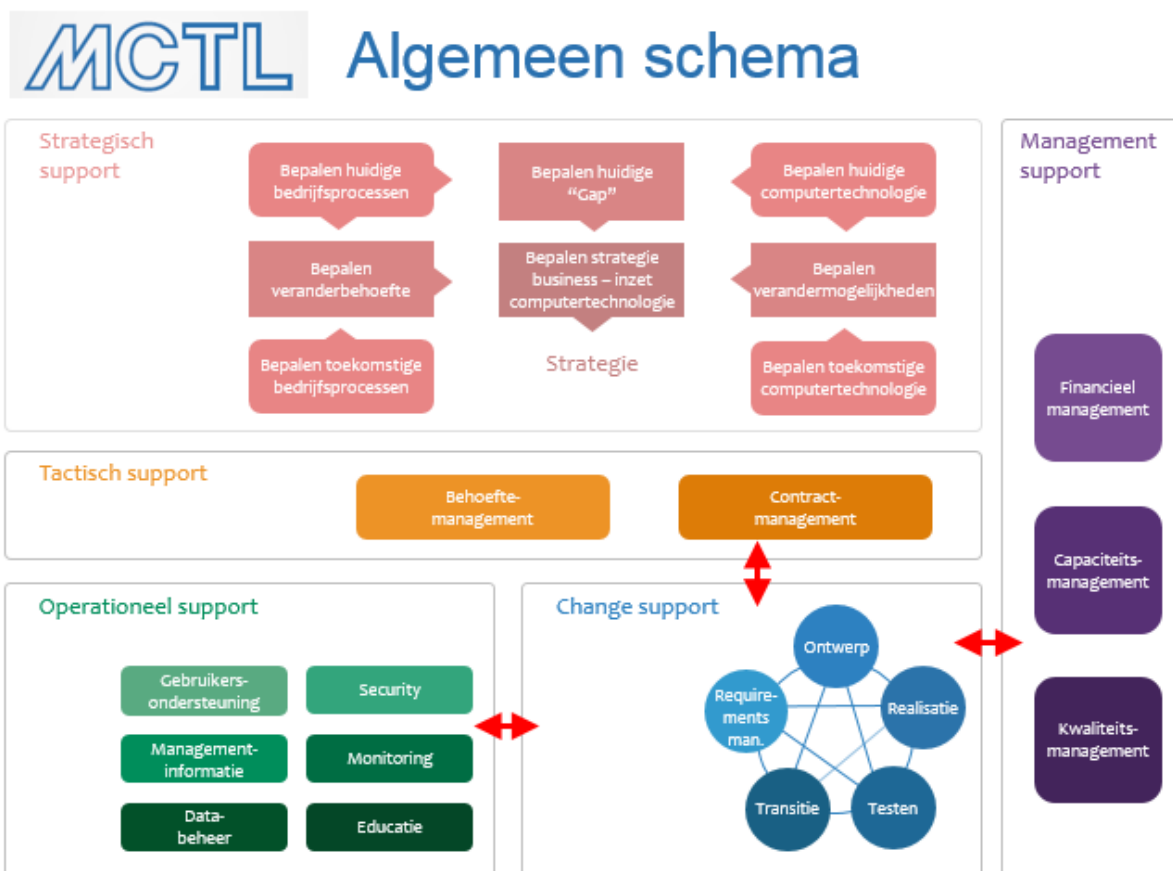
ONDERSTEUNENDE TOOLING

Om aanpassingen van bedrijfsprocessen en de bijbehorende computertechnologie efficiënt uit te voeren, kan gebruikgemaakt worden van tooling. Te denken valt aan tooling om bedrijfsprocessen goed en voldoende gedetailleerd te beschrijven en de gewenste aanpassingen daarin te verwerken. Op het gebied van Ontwerp kan een beroep worden gedaan op tooling die ook binnen infra- en applicatiesupport wordt gebruikt, zoals voor het ontwerp van het datamodel. Testen kan worden ondersteund door faciliteiten (goede testomgevingen, bijvoorbeeld) en specifiek op het uitvoeren van (functionele) tests gerichte tools. Tot slot geldt hier, net bij infra-, applicatiesupport en leveranciers, dat alle elementen onder versiebeheer moeten vallen. Ook op het gebied van versiebeheer zijn diverse tools voorhanden.

RELATIES MET ANDERE ONDERDELEN VAN MCTL

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

Dit taakcluster kent de volgende belangrijke relaties.



Het taakcluster Change support heeft relaties met de omliggende taakclusters. De sterkste relatie is die met taakcluster **Tactisch support** omdat daar het behoefteplan in het taakgebied Behoeftemanagement is opgesteld. Dat is de leidraad aan de hand waarvan concrete wijzigingen in Change support worden geïnitieerd en uitgevoerd. Met **Operationeel support** is een logische relatie omdat wijzigingen doorgaans worden uitgevoerd op bestaande systemen die al in Operationeel support worden ondersteund. Ook kunnen sommige vragen/fouten die in Operationeel support worden afgehandeld aanleiding zijn voor wijziging. Dat wordt dan in Operationeel support geïnitieerd, maar in Change support verder in behandeling genomen. De resultaten van Change support zullen uiteindelijk in Operationeel support worden geïmplementeerd. Tot slot geeft het taakcluster **Management support** de kaders op financieel, capaciteits- en kwaliteitsgebied aan.

OPMERKINGEN

Hierna volgen enkele opmerkingen in het kader van de taakcluster Change support.

2. SOORTEN ONDERHOUD

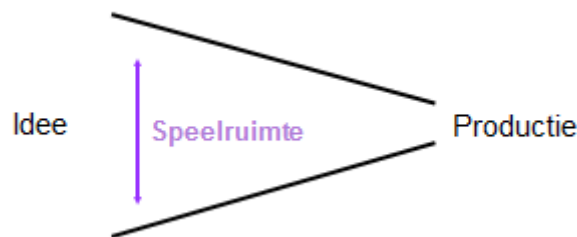
Wat betreft de aanleidingen voor een wijziging kan het volgende onderscheid gemaakt worden.

1. Correctief onderhoud: wijzigingen die noodzakelijk zijn in verband met het oplossen van fouten.
2. Preventief onderhoud: wijzigingen die noodzakelijk zijn om te zorgen dat er geen fouten ontstaan, bijvoorbeeld doordat de infrastructuur wijzigt of vanwege ontwikkelingen rondom beveiliging.
3. Adaptief onderhoud: wijzigingen die veroorzaakt worden door externe ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld wetswijzigingen.
4. Additief onderhoud: wijzigingen die zorgen voor toevoeging van nieuwe functionaliteit.
5. Perfectief onderhoud: wijzigingen waardoor het systeem kwalitatief beter wordt. Een voorbeeld daarvan is het robuuster maken van een systeem.

In de besluitvorming kan de aanleiding voor de wijziging een rol spelen en daarvoor geeft deze opsomming een aardig ordening.

3. ONTWIKKELING SPEELRUIMTE GEDURENDE HET CHANGE PROCES

Vanaf het ontstaan van een wijziging tot het moment waarop de uitgevoerde wijziging door eindgebruikers gebruikt kan worden, kunnen nieuwe inzichten ontstaan. Dit voortschrijdend inzicht zorgt enerzijds vaak voor hoofdpijn bij degenen die proberen het wijzigingsproces in de greep te houden. Anderzijds kan de uiteindelijke oplossing hierdoor (veel) beter worden. Toch is het goed te beseffen dat de speelruimte niet op elk moment even groot is. Grafisch is het als volgt weer te geven.



Vanaf het oorspronkelijke idee tot aan de werkelijke productie wordt de speelruimte, de ruimte om de wijziging nog aan te passen, steeds kleiner. Andersom wordt de impact van een aanpassing aan de wijziging steeds groter. Dat betekent dat hoe later nieuwe inzichten ontstaan, hoe lastiger het wordt daar nog iets mee te doen. Tot slot realiseren sommige gebruikers zich pas wat ze werkelijk willen of juist niet, zodra de contouren van de wijziging duidelijk worden.

Dit alles maakt het niet eenvoudig om aan de ene kant grip op de wijzigingen te houden en aan de andere kant voldoende flexibel te zijn om tussentijdse aanpassingen mee te kunnen nemen.

4. WIS EN KIS

De intake van wijzigingen moet volgens een afgesproken werkwijze verlopen. Toch zijn in de praktijk WIS (Wandelgangen Informatie Systeem) en KIS (Koffiecorner Informatie Systeem) ook nuttig. Er wordt weleens gezegd dat functionele mensen goed moeten kunnen koffiedrinken en eventueel zelfs roken. Op die informele verzamelplaatsen in een bedrijf is immers wel de nodige op te vangen over wat eraan zit te komen en waarover wordt nagedacht. Iets formeler kan worden gedacht aan floorwalking; rondes over de gebruikersafdelingen maken om op die wijze ontwikkelingen letterlijk op te vangen.

5. BEOORDELEN EN BESLUITEN: CONSENSUS OF CONSENT

Wijzigingen zijn vaak afkomstig uit een groot aantal verschillende bronnen. Dat maakt het moeilijk tot een nette besluitvorming te komen. Het lijkt nuttig om altijd te trachten tot consensus te komen, maar in de praktijk blijkt dat niet altijd mogelijk en soms erg tijdrovend. Door consensus als streven te nemen kunnen grote teleurstellingen ontstaan als, door bijvoorbeeld tijdgebrek, opeens toch een besluit wordt doorgedrukt. Een andere manier om tot besluiten te komen is via consent. Consent verschilt van consensus in de zin dat degene die consent geeft, niet vóór het voorstel hoeft te zijn, maar alleen niet tegen. Met andere woorden: iemand kan met het voorstel leven. Op die wijze hoeven dus niet, zoals bij consensus, alle aanwezigen het met elkaar eens te zijn, wat besluitvorming kan versnellen en blokkades in besluitvorming kan voorkomen.

6. 16 MANIEREN OM NEE TE ZEGGEN TEGEN EEN WIJZIGING

Het is bepaald niet ongewoon dat er vanuit de gebruikersorganisatie behoorlijke druk wordt uitgeoefend om een wijziging uitgevoerd te krijgen. Voldoende tegenwicht bieden kan lastig zijn. Hierna volgen een aantal manieren waarop nee gezegd kan worden zonder dat de relatie er ernstig door beschadigd wordt:

1. Probeer een alternatief aan te bieden.
2. Voeg altijd een onderbouwing toe aan de boodschap; waarom nee?
3. Zorg dat eigenaar van het systeem (het management) de keuze maakt en communiceert naar de eindgebruikers. Functioneel support heeft een adviserende rol en moet eigenlijk niet de boodschapper van het slechte nieuws zijn.
4. Begrip tonen, enige empathie hebben. Ga in de schoenen van de gebruiker staan. Enigszins meegaan in de gevoelens van de gebruikers is mogelijk ("Ik vind het ook rot"), maar niet te veel want dat brengt de eigen positie in gevaar.
5. Begrip creëren. Veel draait toch om goede, tijdige, heldere, volledige communicatie. Beter slecht nieuws dan geen nieuws communiceren.
6. Transparantie: laat zien wat je (wel) doet, welke prioriteit wijzigingen hebben en wanneer iets gaat gebeuren (dus nee zeggen tegen te snelle uitvoering, maar wel later alsnog uitvoeren).
7. Maak duidelijk dat het een nee is op inhoudelijke gronden is (dus dat het gewoon niet kan of niet gaat gebeuren) of dat het een planningsprobleem is en daardoor iets wel kan worden uitgevoerd maar niet meteen of op het tijdstip dat de klant het graag wil.

8. Keuze aan de gebruikers laten: Bijv. een aanpassing kost 1000 euro. Is dat het waard ten opzichte van andere wijzigingen? Met andere woorden: de aap op de schouder van de gebruikers laten zitten. Dit zeker ook doen bij meningsverschillen in de gebruikersorganisatie.
9. Gebruikers laten participeren in het hele traject en niet opeens met voldongen feiten confronteren. Dus bijv. meenemen in het hele traject waarin een wijziging wordt uitgewerkt en de haalbaarheid steeds verder in het gedrang komt.
10. Meer betrokken zijn bij eerste initiële selectie van pakketten. Daar wordt vaak al veel meer beloofd dan later waargemaakt kan worden. Waardoor steeds nee moet worden gezegd omdat het toch een standaard systeem is geworden. Als aan het begin minder wordt beloofd, of wensen worden ingekaderd, worden latere teleurstellingen voorkomen ("underpromise, overdeliver").
11. Een gesprek meteen starten met "nee" (als bij een slecht nieuws gesprek). Vervolgens toch iets aanbieden om te masseren (het leed te verzachten).
12. Indien nee afkomstig is van de leverancier: Via gebruikers op managementniveau toch nog eens druk uitoefenen of dat functioneel zelf doen om te kijken of er toch wel degelijk mogelijkheden zijn. Een eerste nee blijkt soms later toch een ja.
13. Soms kan de tijd ook veel dingen oplossen. Door iets bewust even te laten liggen kan iets opeens "al niet meer nodig zijn" waardoor ook geen nee hoeft te worden verkocht.
14. Oppassen met gebruikers die erg snel nee accepteren. Het gevaar is dat die dat dan onevenredig vaak gaan ervaren. Dat is niet alleen onrechtvaardig, maar op bedrijfsniveau kunnen dan kansen worden gemist.
15. Rugdekking van de eigenaar (management), dus degene die de beslissing heeft genomen. Het management moet volledig achter je staan, je moet er op kunnen vertrouwen dat ze je niet afvallen.
16. Meenemen in de fases waar je doorheen gaat: ontkenning-woede-marchanderen-depressie-aanvaarding. Als Functioneel support doorloop je deze fases eerder dan de gebruikers. De gebruikers moeten ook de kans krijgen om deze fases te doorlopen. Wat kan helpen is om vroegtijdig, als het er toch naar uit gaat zien dat iets misschien niet gaat lukken, een gebruiker/manager daar al van op de hoogte te stellen. Dan komt later de boodschap dat het echt niet gaat gebeuren minder hard aan.

Aspecten waar verder rekening mee moet worden gehouden:

1. Gebruik het juiste communicatiemiddel. Geen afwijzing per mail maar in een mondeling gesprek. Probeer daarbij ook te voorkomen dat daarbij buitenstaanders aanwezig zijn
2. Gezichtsverlies voorkomen. Vermijd dat het een strijd wordt tussen twee partijen die gelijk willen krijgen, ongeacht het onderwerp.
3. Kijk naar de mens aan wie de boodschap moet worden overgebracht. Stem de boodschap en vorm daarop af.
4. Kies het juiste tijdstip en de juiste plaats. Dus bijvoorbeeld niet terloops aan het eind van een vergadering.
5. Ruimte bieden voor een reactie. Dus niet in 60 seconden slecht nieuws brengen waarna je alweer een volgende activiteit hebt.
6. Zorg dat, indien er ook een (externe) leverancier bij betrokken is, er een eenduidig contactpunt bestaat. Gebruikers gaan anders bij een "nee" om

Functioneel support heen rechtstreeks naar de leverancier. Ook afspraken maken met leveranciers dat Functioneel support het contactpunt voor de organisatie is. Indien consultants van leveranciers direct contacten hebben met gebruikers omdat ze bijv. op de werkvloer rondlopen afspraken maken hoe met dit soort situaties om te gaan.

7. COMBINEREN VAN VERSCHILLENDE SOORTEN WIJZIGINGEN

Soms zijn voor het aanpassen van een bepaalde functionaliteit totaal van elkaar verschillende wijzigingen noodzakelijk. Dit bemoeilijkt het doorvoeren van die wijzigingen. Zo kan het zijn dat niet alleen de software en het datamodel moeten worden aangepast, maar ook de parameters en de configuratie van de workflow in die software. Er zit dan soms niets anders op dan de complete wijziging in meerdere *wijzigingsloops* uit te voeren. In de eerste *loop* worden de aanpassingen in de software en het datamodel gespecificeerd, gerealiseerd en getest. Vervolgens wordt de *loop* nogmaals doorgelopen om de parameters en configuratie van de workflow (en dergelijke) te specificeren, realiseren en testen. Het is goed te blijven beseffen dat vanuit gebruikersperspectief niet aanpassingen in computertechnologie het doel zijn, maar aanpassingen in het werk, dus in een bedrijfsproces. In traditionele wijzigingstrajecten, waarbij infra-, applicatiesupport en leveranciers de overhand hebben, vernauwt een wijziging zich nog weleens tot de technische aanpassingen zoals het 'slechts' aanpassen van de software en het datamodel. Het resultaat daarvan is (vrijwel) altijd een slecht(er) werkend bedrijfsproces.

CERTIFICERING/PROEFEXAMENVRAGEN

Voor MCTL kunt u zich certificeren op *foundation*, *advanced* en *expert* niveau. Het foundationniveau toetst uw kennis van MCTL. Het advanced en expert level toetsen uw vaardigheid in het toepassen van MCTL. In een apart onderdeel, 'MCTL Certificering', vindt u alle informatie over de drie niveaus. Hierna vindt u proefexamenvragen op foundationniveau. Aansluitend treft u een aantal vragen aan op advanced-basisniveau.

1. MCTL FOUNDATION - PROEFEXAMENVRAGEN

Voor dit hoofdstuk zijn de volgende proefexamenvragen beschikbaar. Maak deze zonder terug te bladeren. De correcte antwoorden en uitleg vindt u direct hierna.

12-1. Een wijziging is binnen MCTL:

- a. een aanpassing van de functionaliteit;
- b. een aanpassing in de software;
- c. een aanpassing in de functionele of niet-functionele aspecten van de gebruikte computertechnologie;
- d. een aanpassing die door de organisatie is geïnitieerd.

12-2. Binnen Change support worden op taakclusterniveau besluiten genomen betreffende het al dan niet uitvoeren van een wijziging. Waar wordt tijdens de besluitvorming als eerste op beoordeeld?

- a. Is de wijziging voldoende uitgewerkt om een besluit te kunnen nemen?
- b. Is de wijziging realistisch en uitvoerbaar?
- c. Er wordt in eerste instantie gekeken of er budget is. Is er geen budget, dan wordt de wijziging niet uitgevoerd.
- d. Er wordt in eerste instantie een bedrijfseconomische afweging gemaakt; kosten versus baten.

12-3. Binnen het taakcluster Change support zijn enige algemene taken opgenomen die niet in de individuele taakgebieden (Requirements management, Ontwerp, etc.) terug te vinden zijn. Deze algemene taken zijn:

- a. bewaken, intake, beoordelen, uitvoeren, inproductiename;
- b. intake, beoordelen, plannen, bewaken, communicatie;
- c. beoordelen, plannen, bewaken, uitvoeren, communicatie;
- d. intake, beoordelen, plannen, communicatie.

12-4. Het procescluster Change support heeft diverse relaties met omliggende procesclusters en processen. De belangrijkste is:

- a. Behoeftemanagement binnen Tactisch support, omdat daar het behoefteplan is opgesteld. Dat plan geeft de inhoudelijke focus voor het komende jaar.
- b. Capaciteitsmanagement binnen Management support, omdat daar de beschikbare tijd wordt gemanaged.
- c. Het gehele taakcluster Management support, omdat wijzigingen zowel te maken hebben met geld, tijd als kwaliteit en dus met Financieel management, Capaciteitsmanagement en Kwaliteitsmanagement.
- d. Met Gebruikersondersteuning binnen Operationeel support, omdat daar wijzigingen ontstaan en andersom de gewijzigde systemen worden ondersteund.

12-5. Het taakcluster Change support omvat een aantal taakgebieden. Dit zijn de volgende.

- a. Requirements management, Ontwerp, Bijwerken handleidingen, Testen, Transitie.
- b. Requirements management, Ontwerp, Realisatie, Testen, Implementatie.
- c. Requirements management, Ontwerp, Realisatie, Testen, Transitie.
- d. Requirements uitvragen, Ontwerp, Bijwerken handleidingen, Testen, Transitie.

2. MCTL FOUNDATION – PROEFEXAMENVRAGEN MET ANTWOORDEN EN UITLEG

Hierna vindt u de proefexamenvragen direct daarachter de antwoorden en uitleg.

12-1. Een wijziging is binnen MCTL:

- a. een aanpassing van de functionaliteit;
 - b. een aanpassing in de software;
 - c. een aanpassing in de functionele of niet-functionele aspecten van de gebruikte computertechnologie;
 - d. een aanpassing die door de organisatie is geïnitieerd.
- a. Onjuist. Een aanpassing van de functionaliteit is inderdaad wel een wijziging, maar ook niet-functionele aanpassingen worden als wijziging gezien

- b. Onjuist. Een wijziging kan leiden tot een verandering in de software, maar ook in de hardware, werkprocessen of bijvoorbeeld handleidingen.
- c. Juist. Dit is precies de definitie die MCTL hanteert. Zie hoofdstuk 12.
- d. Onjuist. Wijzigingen kunnen uit de organisatie afkomstig zijn, maar evengoed worden geïnitieerd in de buitenwereld of binnen functioneel support, applicatie- of infrasupport.

12-2. Binnen Change support worden op taakcluster niveau besluiten genomen betreffende het al dan niet uitvoeren van een wijziging. Waar wordt tijdens de besluitvorming als eerste op beoordeeld?

- a. Is de wijziging voldoende uitgewerkt om een besluit te kunnen nemen?
- b. Is de wijziging realistisch en uitvoerbaar?
- c. Er wordt in eerste instantie gekeken of er budget is. Is er geen budget, dan wordt de wijziging niet uitgevoerd.
- d. Er wordt in eerste instantie een bedrijfseconomische afweging gemaakt; kosten versus baten.

a. Onjuist. Bij de intake hoort een wijziging voldoende te worden uitgewerkt. Is een wijziging nog niet voldoende uitgewerkt, dan kan deze helemaal niet worden meegenomen in de besluitvorming.

b. Onjuist. Haalbaarheid is een belangrijk aspect, maar wordt al tijdens de intake onderzocht. Daardoor wordt voorkomen dat bij de beoordeling van de uitgewerkte wijzigingen nog wijzigingen worden meegenomen die niet realistisch zijn.

c. Onjuist. Het ter beschikking staan van budget is voor de uitvoering van een wijziging uiteraard van belang. Voor de besluitvorming hoort dit geen overweging te zijn.

d. Juist. Kosten versus baten is een eerste afweging die bij de beoordeling wordt gemaakt. Overigens kunnen daarnaast ook andere afwegingen een rol spelen. Zie hoofdstuk 12.

12-3. Binnen het taakcluster Change support zijn enige algemene taken opgenomen die niet in de individuele taakgebieden (Requirements management, Ontwerp, etc.) terug te vinden zijn. Deze algemene taken zijn:

- a. bewaken, intake, beoordelen, uitvoeren, inproductiename;
- b. intake, beoordelen, plannen, bewaken, communicatie;
- c. beoordelen, plannen, bewaken, uitvoeren, communicatie;
- d. intake, beoordelen, plannen, communicatie.

a. Onjuist. Uitvoeren en inproductiename horen er niet bij en plannen en communicatie ontbreken.

b. Juist. Dit zijn precies de vijf algemene taken. Zie hoofdstuk 12.

c. Onjuist. Uitvoeren hoort er niet bij, en intake ontbreekt.

d. Onjuist. Bewaken ontbreekt.

12-4. Het procescluster Change support heeft diverse relaties met omliggende procesclusters en processen. De belangrijkste is:

a. Behoeftemanagement binnen Tactisch support, omdat daar het behoefteplan is opgesteld. Dat plan geeft de inhoudelijke focus voor het komende jaar.

b. Capaciteitsmanagement binnen Management support, omdat daar de beschikbare tijd wordt gemanaged.

c. Het gehele taakcluster Management support, omdat wijzigingen zowel te maken hebben met geld, tijd als kwaliteit en dus met Financieel management, Capaciteitsmanagement en Kwaliteitsmanagement.

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

d. Met Gebruikersondersteuning binnen Operationeel support, omdat daar wijzigingen ontstaan en andersom de gewijzigde systemen worden ondersteund.

a. Juist. Deze relatie is het sterkst. Zie hoofdstuk 12.

b. Onjuist. Alle taakgebieden binnen Management support zijn even belangrijk voor Change support, maar uiteindelijk minder belangrijk dan de inhoudelijke focus die uit het behoefteplan komt (Behoeftemanagement).

c. Het is zo dat wijzigingen te maken hebben met de aspecten tijd, geld en kwaliteit, maar het is een minder belangrijke relatie dan die met Behoeftemanagement (behoefteplan).

d. Onjuist. Uiteraard is er een relatie met alle processen binnen Operationeel support, maar er is er daarbinnen niet een aan te wijzen waarmee de relatie opvallend veel sterker is.

12-5. Het taakcluster Change support omvat een aantal taakgebieden. Dit zijn de volgende.

a. Requirements management, Ontwerp, Bijwerken handleidingen, Testen, Transitie.

b. Requirements management, Ontwerp, Realisatie, Testen, Implementatie.

c. Requirements management, Ontwerp, Realisatie, Testen, Transitie.

d. Requirements uitvragen, Ontwerp, Bijwerken handleidingen, Testen, Transitie.

a. Onjuist. Het bijwerken van handleidingen is een onderdeel van taakgebied Realisatie.

b. Onjuist. De inproductiename wordt binnen MCTL Transitie genoemd, en niet Implementatie.

c. Juist. Dit zijn precies de taakgebieden in taakcluster Change support. Zie hoofdstuk 12

d. Onjuist. Het uitvragen van requirements is onderdeel van het taakgebied. Requirements management en het bijwerken van handleidingen is een onderdeel van taakgebied Realisatie.

3. MCTL ADVANCED-BASIS - PROEFEXAMENVRAGEN

Voor dit hoofdstuk zijn de volgende proefexamenvragen op advanced-basisniveau beschikbaar. Het zijn open vragen waarop u de antwoorden in de tekst van dit hoofdstuk kunt terugvinden. Om veel herhaling te voorkomen is daarom hier geen aparte uitleg per vraag opgenomen.

Vraag 1 (5 punten): Noem twee verschillende voorbeelden van wat in MCTL onder een wijziging wordt verstaan. Let op, de voorbeelden mogen niet soortgelijk aan elkaar zijn!

Vraag 2 (5 punten): Een algemene taak binnen taakgebied Change support is het verzamelen van wijzigingen en een intake per wijziging te doen. Veel organisaties gebruiken een template (wijzigingsformulier) met een aantal aspecten die standaard per wijziging in de intake worden uitgevraagd, zoals bijvoorbeeld de gegevens van de indiener en de gewenste datum gereed. Noem vijf andere aspecten die nuttig zijn om bij de intake van een wijziging uit te vragen. Geef vervolgens een voordeel en een nadeel aan van het gebruik van templates (wijzigingsformulieren).

Vraag 3 (5 punten): De prioriteitsstelling van wijzigingen is veelal een lastige zaak. Juist vanuit gebruikerperspectief vindt een gemiddelde gebruiker de meeste ingediende wijzigingen toch zeker heel belangrijk. En absoluut ook belangrijker dan de wijzigingen van

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

andere afdelingen, hoewel ze dat meestal niet hardop durven te zeggen. In MCTL wordt MoSCoW genoemd als een van de manieren om wijzigingen te ordenen. MoSCoW staat voor:

- **Must** have: wijzigingen die moeten worden ingewilligd;
- **Should** have: wijzigingen die zeer gewenst zijn, maar niet absoluut noodzakelijk;
- **Could** have: wijzigingen die kunnen worden ingewilligd indien er ruimte, tijd en budget voor is;
- **Won't** have: wijzigingen die nu niet aan bod komen maar worden geparkeerd voor later.

Geef aan wat het essentiële verschil is tussen de Must have en de drie andere "have's" (2 punten).

Vervolgens kan met behulp van criteria en weegfactoren de prioriteit per wijziging preciezer worden bepaald. Immers, als 20 wijzigingen in de groep "Should have's" terecht komen, moeten deze verder worden onderverdeeld. Geef aan wat het essentiële verschil is tussen een criterium en een weegfactor (3 punten).

Vraag 4 (5 punten): Bij de planning van wijzigingen kan vaak worden gekozen voor de bundeling van wijzigingen. In het geval van hardware kan bijv. in een keer een serie werkplekapparatuur worden aangepast of vervangen. Op softwaregebied wordt bundeling doorgaans gedaan via sprints, releases of projecten. Toch blijft dit een keuze; het is ook mogelijk een individuele wijziging aan een individueel hardware- of softwarecomponent uit te voeren. Geef een argument om een wijziging te bundelen met andere wijzigingen. Geef tevens een argument om een wijziging juist individueel af te handelen.

NUTTIGE WEBSITES EN BOEKEN

Vanuit functioneel perspectief zijn de volgende websites interessant voor taakcluster Change support.

- www.mctl.nl
MCTL.nl – Website met alle informatie over MCTL; de achtergrond, een beschrijving van het model, video's, artikelen, etc. etc. Alle documenten, waaronder dit document, zijn vanaf deze website te downloaden.
- www.bisl.nl
BiSL.nl – Website met alle informatie over BiSL. BiSL is, als voorganger van MCTL, interessant vanwege de verzameling Best Practices, whitepapers en artikelen die op deze website zijn te vinden.
- www.ismportal.nl/nl/fsm-procesmodel
FSM – Website met alle informatie over FSM. FSM is een compacte out-of-the-box versie van BiSL. De praktische vertaling in dit model is absoluut de moeite waard.

Vanuit functioneel perspectief zijn de volgende boeken interessant voor taakcluster Change support.

MCTL – 6. Taakcluster Change support v1.19.1

- Humble, J., Farley, D. (2011). *Continuous Delivery*. Boston: Pearson Education Inc.
- Solingen, R. van, Rustenburg, E. (2014). *De kracht van scrum*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Franken, M. (2013). *Scrum voor dummies*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Kim, G., Behr, K., Spafford, G. (2013). *The Phoenix Project*. Portland: IT Revolution Press.