

Ketenbeheer in de praktijk

Werkboek



Bart de Best

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

Dit werkboek hoort bij
Bart de Best, *Ketenbeheer in de praktijk*, Sdu Uitgevers, Den Haag 2006, ISBN 978 90 12 11663 3

© 2010 Sdu Uitgevers bv, Den Haag
Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Werkboek
Ketenbeheer in de Praktijk

Bart de Best



Voorwoord

De laatste tijd is er een toename in belangstelling voor ketenbeheer te onderkennen, zowel voor ketens binnen één organisatie als over organisaties heen. Hiervoor zijn verschillende factoren te onderkennen zoals de globalisering, de virtualisatie van de dienstverlening en de toenemende effectiviteit- en efficiëntie eisen die vanuit de bedrijfsprocessen aan de ICT-dienstverlening worden gesteld.

Voor het bedrijfsleven is de globalisering een belangrijke factor omdat steeds meer geografisch gescheiden organisaties in toenemende mate informatie met elkaar uitwisselen. Een van de eerste voorbeelden hiervan is EDI (Electronic Data Interchange). EDI is een netwerk waarin bedrijven administratieve gegevens uitwisselen en het elektronische betalingsverkeer afhandelen volgens internationale normen. Hierbij is er alleen sprake van een online koppeling van informatiesystemen tussen bedrijven zoals voor facturatie, inkoop of vervoer. Dit levert veel tijd -en geldwinst op voor de betrokken partijen omdat handmatige administratieve processen geautomatiseerd worden. Wel worden beide partijen afhankelijk van elkaar, zowel qua bedrijfsvoering als qua beheer. Beide moeten immers dezelfde protocolversie van het berichtenverkeer voeren en kunnen niet zonder onderlinge afstemming de interface veranderen.

De globalisering heeft deze vorm van samenwerking van bedrijven nog verder geïntensiveerd en in een stroomversnelling gebracht. De grenzen van een organisatie worden steeds vager. Hierdoor is het ook heel normaal geworden om complete bedrijfsonderdelen bij andere organisaties te laten uitvoeren, zoals het outsourcen van de ICT-dienstverlening of delen van bedrijfsprocessen zelf (business process outsourcing).

Daarnaast speelt ook de virtualisatie van dienstverlening op het internet een belangrijke rol. Dit biedt bedrijven een nieuwe mogelijkheid om diensten te verlenen gebaseerd op nieuwe technologieën of zelfs architecturen zoals de Service Oriented Architecture. Zo vindt het kopen op het internet middels een credit kaart immers plaats op basis van een keten waarin in ieder geval de koper, de verkoper en een financiële instelling betrokken zijn.

Los van deze externe drijfveren zoals globalisering en virtualisatie is er ook een interne drijfveer te onderkennen. Steeds meer wordt van de ICT-dienstverlening verwacht dat deze een significante bijdrage levert aan de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen. Het management van een bedrijf wil steeds meer uit de ICT-dienstverlening halen met minder geld. Dit zien we terugkomen in de aandacht voor Business Service Management (BSM) en asset management. Daarnaast blijken bedrijven hun interne klant niet meer tevreden te kunnen stellen met klassieke ICT-organisaties. Zo is bij Fortis gekozen om de ICT-dienstverlening te kantelen en deze in te delen in aparte units die elk een eigen businessketen ondersteunen. Ook andere banken in Nederland zijn de laatste jaren nadrukkelijk bezig met ketenbeheer om een betere ondersteuning te geven aan de business.

Ook bij de overheid zien we ontwikkelingen op het gebied van ketenbeheer zoals het ontstaan van shared services, de SUWI-keten, het GBA-stelsel (Gemeentelijke Basis Administratie), het BSN-stelsel (Burger Service Nummer) en andere vormen van integratie van informatievoorziening waardoor ketens ontstaan van informatieuitwisseling.

De ICT-organisaties moeten met al deze ontwikkelingen meegaan en daarenboven de klant voorzien van bestuurlijke informatie waarmee deze sturing kan geven aan de keten. Dit vereist ketenbeheer waarin zowel ketenmonitoring als ketenbesturing onderkend wordt.

Ketenmonitoring wordt in het boek *Ketenbeheer in de praktijk* beschouwd op zowel beheerproces niveau (infrastructuur en/of applicatie niveau) als op bedrijfsproces niveau (goederenstromen, geldstromen en informatiestromen). Ketenbesturing omvat het definiëren van ketens, het maken van afspraken over de functionaliteit, kwaliteit en het beheer van de keten en het (automatisch) ingrijpen op het moment dat de ketenafspraken niet worden nagekomen, bijvoorbeeld als uit de ketenmonitoring blijkt dat er een verstoring is in de keten.

Het boek *Ketenbeheer in de praktijk* geeft een overzicht van de ontwikkelingen op dit gebied van ketenbeheer anno 2006, op basis van een onderzoek bij vier leveranciers van ketenbeheertools en een onderzoek bij Fortisbank Nederland.

Inhoud

1	Inleiding	1
	Doel van dit werkboek	1
	Structuur van dit werkboek	1
2	Opdrachten	2
	2.1 Vragen bij Hoofdstuk 2 – Wat is ketenbeheer?	2
	2.2 Vragen bij Hoofdstuk 3 – Ketenbeheer op beheerproces niveau.....	3
	2.3 Vragen bij Hoofdstuk 4 – Ketenbeheer op bedrijfsproces niveau	4
	2.4 Vragen bij Hoofdstuk 5 – Integraal ketenbeheer	5
	2.5 Vragen bij Hoofdstuk 6 – Ketenbeheertool functionaliteit.....	6
	2.6 Vragen bij Hoofdstuk 7 – Ketenperformance.....	7
3	Antwoordindicaties	8
	3.1 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 2 – Wat is ketenbeheer?	8
	3.2 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 3 – Ketenbeheer op beheerproces niveau	9
	3.3 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 4 – Ketenbeheer op bedrijfsproces niveau ..	10
	3.4 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 5 – Integraal ketenbeheer	11
	3.5 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 6 – Ketenbeheertool functionaliteit	12
	3.6 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 7 – Ketenperformance	13
4	Afkortingen	14
	Over de auteur	15

1 Inleiding

Dit werkboek is opgesteld voor studenten die gebruik maken van het boek *Ketenbeheer in de Praktijk* (ISBN 978 90 12 11663 3) door Bart de Best, uitgegeven door Sdu Uitgevers/Academic Service. Dit werkboek kan kosteloos worden gedownload vanaf de website www.sdu.nl; het is niet los te gebruiken omdat de opdrachten specifiek afgestemd zijn op de content van het boek.

Ketenbeheer in de Praktijk is verkrijgbaar via de (internet)boekhandel en via de website van de uitgever (www.sdu.nl).

Doel van dit werkboek

Het doel van dit werkboek is studenten die het boek *Ketenbeheer in de Praktijk* als lesmateriaal gebruiken, een middel te geven om hun kennis en kunde te toetsen. Hiertoe bevat het werkboek een hoofdstuk Opdrachten en een hoofdstuk Antwoordindicaties.

Structuur van dit werkboek

Voor de hoofdstukken 2 tot en met 7 van het boek worden in paragraaf 2.1 t/m 2.6 drie typen vragen gesteld:

- Elementaire vragen; deze stellen de student in staat om te toetsen of de basale kennis is opgedaan.
- Diepgaande Kennisvragen; deze zijn bedoeld om vast te stellen of de stof goed is begrepen.
- Inzichtvragen; deze gaan nog iets verder dan de diepgaande kennisvragen en zijn gericht op het kunnen toepassen van de kennis.

2 Opdrachten

2.1 Vragen bij Hoofdstuk 2 – Wat is ketenbeheer?

2.1.1 Elementaire Kennisvragen

1. Uit welke twee belangrijke aspecten bestaat ketenbeheer?
2. Op welke niveaus kan een keten worden gemeten?
3. Wat omvat het besturen van ketens?
4. Welke varianten van ketenbeheer worden onderkend?
5. Waar is een ketenbeheerder verantwoordelijk voor?

2.1.2 Diepgaande Kennisvragen

1. Wat is de meerwaarde van integraal ketenbeheer boven ketenbeheer?
2. Op welke wijze kan vanuit het beheerparadigma van Looijen het begrip ketenbeheer worden geduid?
3. Geef een drietal contingency factoren en de feedback daarop.
4. Wat zijn de fundamentele verschillen tussen ketenbeheer en procesbeheer?

2.1.3 Inzichtvragen

1. Welke varianten van ketenbeheer zijn geschikt om integraal ketenbeheer toe te passen?
2. Formuleer een functioneel doel, kwaliteitdoel (SMART doel) en volwassenheidsdoel.

2.2 Vragen bij Hoofdstuk 3 – Ketenbeheer op beheerproces niveau

2.2.1 Elementaire Kennisvragen

1. Noem drie ICT-struikelblokken bij ketenbeheer op beheerprocesniveau.
2. Beschrijf drie lagen van ketenmonitoring.
3. Beschrijf de begrippen resourcemeting, servicemeting en eventmeting.
4. Wat is een LCI?
5. Wat is een handige LCI-structuur voor ketenbesturing?

2.2.2 Diepgaande Kennisvragen

1. Op welke wijze kan de loginformatie van system management gebruikt worden bij de interpretatie van de loginformatie van keten management?
2. Wat is de toegevoegde waarde van Logische Configuratie Items boven de standaard Configuratie Items?
3. Beschrijf hoe de CFIA de besturing van de keten ondersteunt.
4. Beschrijf welke informatie van de beheerprocessen: beveiligingsbeheer, beschikbaarheidsbeheer, capaciteitsbeheer en service level management gebruikt kan worden bij de service delivery informatie-analyse.
5. Welke vitale informatie wordt door ketenbesturing aan de operationele processen geleverd?

2.2.3 Inzichtvragen

1. In het ketenmonitorconcept wordt system management aan service management gekoppeld. Welke informatie vormt het raakvlak tussen beide management vormen?
2. Geef van drie architectuurprincipes van ketenbeheer voor beheerprocessen aan wat er fout gaat als hier niet aan voldaan wordt.

2.3 Vragen bij Hoofdstuk 4 – Ketenbeheer op bedrijfsproces niveau

2.3.1 Elementaire Kennisvragen

1. Benoem enkele oorzaken voor het toenemen van het belang van ketenbeheer van bedrijfsprocessen.
2. Geef drie struikelblokken van ketenbeheer op bedrijfsprocesniveau.
3. Geef drie mogelijke doelen voor het meten van een keten van bedrijfsprocessen.
4. Beschrijf de belangrijkste eisen van een ketenmonitortool voor bedrijfsprocessen.

2.3.2 Diepgaande Kennisvragen

1. Beschrijf hoe met McFocus tool de informatieketen wordt gemeten.
2. Door het schakelen van informatiesystemen ontstaan onoverzichtelijke ketens. Welk oplossing beschrijft het boek voor dit probleem.

2.3.3 Inzichtvragen

1. Leg de relatie uit tussen de SOX-wetgeving en ketenbeheer van bedrijfsprocessen.
2. Geef van drie architectuurprincipes van ketenbeheer voor bedrijfsprocessen aan wat er fout gaat als hier niet aan voldaan wordt.

2.4 Vragen bij Hoofdstuk 5 – Integraal ketenbeheer

2.4.1 Elementaire Kennisvragen

1. Wanneer is er sprake van synergie van ketenbeheer?
2. Benoem vijf voordelen van integrale ketenmonitoring.
3. Wat zijn de vier niveaus van het integratiemodel van Thompsom en King?
4. Wat is een kenmerkend voorbeeld van een organisatie die zich op het tweede niveau bevindt?
5. Wat is volgens de auteur het minimale niveau om integraal ketenbeheer mogelijk te maken?
6. Benoem drie voordelen van integratie van ketenbesturing.

2.4.2 Diepgaande Kennisvragen

1. Waarom kunnen incidenten sneller worden opgelost bij integrale ketenmonitoring?
2. Geef aan hoe doorbelasting van de serviceverlening makkelijker is bij integrale ketenmonitoring.
3. Welk niveau van integratie komt overeen met business partnership? Waarom wordt gesproken over business partnership op dit niveau?

2.4.3 Inzichtvragen

1. Hoe kan de impact van wijzigingen in de ICT-Infrastructuur voor de klant eenvoudiger worden vastgesteld. Geef een voorbeeld.
2. Geef aan op welke wijze de volwassenheid van een organisatie gerelateerd kan worden aan de vier niveaus van integratie.

2.5 Vragen bij Hoofdstuk 6 – Ketenbeheertool functionaliteit

2.5.1 Elementaire Kennisvragen

1. Waarom is volgens de auteur een ‘best-of-breed’ keuze nodig voor de selectie van integraal ketenbeheer tools?
2. Benoem de vijf functiegroepen van de ketenbeheertool checklist.
3. Geef twee voorbeelden van de functiegroep FID 1.
4. Wat is het voordeel van ketenmonitoring boven systeemmonitoring?
5. Wat zijn de voor –en nadelen van tool-suites (totaaloplossingen) voor ketenbeheer?
6. Benoem twee klassen van toolclassificatie en geef van elk een voorbeeld.
7. Geef van F1.1 Resource, F1.2 Service en F1.3 Event twee voorbeelden.
8. Geef een voorbeeld van een importfunctie en een exportfunctie.
9. Geef aan wat de toegevoegde waarde is van ketenmeting versus domeinmeting.

2.5.2 Diepgaande Kennisvragen

1. Wat is het belang om systeemmonitoring OOB te laten plaatsvinden?
2. Binnen welke monitorfunctionaliteit valt het vaststellen van het klikgedrag van gebruikers?
3. Wat zijn de verschillende wijze waarop de vier in het onderzoek betrokken tools de bedrijfsprocessen meten?
4. Wat is het verschil tussen enkelvoudige en meervoudige informatiebronnen?

2.5.3 Inzichtvragen

1. Welke functionaliteit biedt systeemmonitoring wel die ketenmonitoring niet biedt?
2. Wat is het belang om naast F2.3 (applicatie E2E meting) ook F2.1 (infrastructuur E2E-meting te doen. F2.3 impliceert immers F2.1?
3. De vier in het onderzoek betrokken tools meten elk op hun eigen manier de bedrijfsprocessen. Geef enkele voordelen en nadelen van elk van deze meetmethoden.
4. Welke conclusie kan getrokken worden uit het feit dat geen van de leveranciers alle functionaliteit van ketenbeheer ondersteunt?

2.6 Vragen bij Hoofdstuk 7 – Ketenperformance

2.6.1 Elementaire Kennisvragen

1. Benoem een aantal problemen op het gebied van performance monitoring.
2. Benoem een viertal technieken om performance metingen te verrichten.

2.6.2 Diepgaande Kennisvragen

1. Wat houdt de het begrip OnDemand van IBM in (ook wel water-uit-de-kraan principe)?
2. Wat is een fantoomprobleem? Geef een voorbeeld.

2.6.3 Inzichtvragen

1. Waarom is het correleren van het aantal gebruikers met performancemetingen zo belangrijk?
2. Naast het eerst monitoren en het daarna nemen van maatregelen kan ook direct overgegaan worden tot het overdimensioneren van de infrastructuur. Wat zijn hiervan de voor –en nadelen?

3 Antwoordindicaties

3.1 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 2 – Wat is ketenbeheer?

3.1.1 Elementaire Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	2.1	8
2.	2.1	8
3.	2.1	9
4.	2.3	10-16
5.	2.4	17

3.1.2 Diepgaande Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	2.1	9
2.	2.2	9-10
3.	2.4	19
4.	2.4	18

3.1.3 Inzichtvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	2.3.4 t/m 2.3.7	14 t/m 16
2.	2.4	17

3.2 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 3 – Ketenbeheer op beheerproces niveau

3.2.1 Elementaire Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	3.2	24
2.	3.3	26 en 27
3.	3.4	29
4.	3.5	31
5.	3.5	31

3.2.2 Diepgaande Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	3.4	28
2.	3.5	31
3.	3.5	31
4.	3.5.1	33
5.	3.5.2	34

3.2.3 Inzichtvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	3.4	28
2.	3.6	35-36

3.3 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 4 – Ketenbeheer op bedrijfsproces niveau

3.3.1 Elementaire Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	4.2	44
2.	4.2	45
3.	4.3	46
4.	4.4	48

3.3.2 Diepgaande Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	4.3	46
2.	4.7	52

3.3.3 Inzichtvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	4.2	44
2.	4.5	49

3.4 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 5 – Integraal ketenbeheer

3.4.1 Elementaire Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	5.2	54
2.	5.3	54-55
3.	5.4	56
4.	5.4	56
5.	5.4	56
6.	5.4	56-57

3.4.2 Diepgaande Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	5.3	54
2.	5.3	55
3.	5.4	56

3.4.3 Inzichtvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	5.3	55
2.	5.4	56

3.5 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 6 – Ketenbeheertool functionaliteit

3.5.1 Elementaire Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	6.1	60
2.	6.3	61
3.	6.3.1	61
4.	6.3.2	62
5.	6.3.3	62
6.	6.5.1 en 6.5.2	64 en 65
7.	6.6.1 t/m 6.6.3	66 en 68
8.	6.8.1 en 6.8.2	75-76
9.	6.9.4	78

3.5.2 Diepgaande Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	6.3.1	61
2.	6.7.4	70
3.	6.7.5	71
4.	6.7.8	73

3.5.3 Inzichtvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	6.3.1 en 6.3.2	61-62
2.	6.7.1 en 6.7.3	68-70
3.	6.7.5	71
4.	6.12	82-83

3.6 Antwoordindicaties bij Hoofdstuk 7 – Ketenperformance

3.6.1 Elementaire Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	7.1.2	87
2.	7.1.3	87-88

3.6.2 Diepgaande Kennisvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	7.5	97
2.	7.5	97

3.6.3 Inzichtvragen

	Paragraaf	Bladzijde
1.	7.1.2	87
2.	7.1 t/m 7.6	85-98

4 Afkortingen

Verklarende lijst van gebruikte afkortingen.

ASL	Application Services Library
BSN	Burger Service Nummer
BSM	Business Service Management
BSV	Business Service Views
CI	Configuration Item
CFIA	Component Failure Impact Analysis
CMDB	Configuration Management DataBase
CMM	Capability Maturity Model
CRAMM	CCTA's Risk Analysis Management Methodology
EDI	Electronic Data Interchange
FID	Function Identifier
GBA	Gemeentelijke Basis Administratie
ICT	Informatie & Communication Technology
ICM	Intelligent Contact Manager
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
LAN	Local Area Network
LCI	Logisch Configuration Item
OLA	Operational Level Agreement
OLAP	OnLine Analytical Program
OOB	Out-Of-Band
Prince2	PRojects IN Controlled Environments
RFID	Radio Frequency IDentification
MTTR	Mean Time To Repair
RTT	Round Trip Time
SIP	Service Improvement Plan
SLA	Service Level Agreement
SMS	Short Message Service
SOX	Sarbanes OXley
SOA	Service Oriented Architecture
UC	Use Case
WAN	Wide Area Network

Over de auteur



Drs. Ing. B. de Best RI is sinds 1985 werkzaam in de ICT. Hij heeft voornamelijk gewerkt bij de top-100 van het Nederlandse bedrijfsleven en bij de overheid. Hierbij heeft hij gedurende twaalf jaar functies vervuld in alle fasen van de systeemontwikkeling, inclusief beheer en exploitatie. Sindsdien heeft hij zich toegelegd op het service management vakgebied.

Momenteel vervult hij als consultant alle aspecten van de kennislevenscyclus van service management, zoals het schrijven en geven van trainingen aan ICT-managers en service managers; het adviseren van beheerorganisaties bij het richting geven aan de beheerorganisatie, de beheerinrichting, het verbeteren van beheerprocessen, het uitbesteden van (delen van) de beheerorganisatie en het reviewen en auditen van beheerorganisaties..

Andere boeken van de auteur

- *Acceptatiecriteria*, 2e druk, Sdu Uitgevers, Den Haag 2009, ISBN 978 90 12 58133 2
- *Beheren onder Architectuur – Het richting geven aan de inrichting van beheerorganisaties*, NGN Press, De Meern 2008, ISBN 978 90 81338 01 1