

# Factsheet Changemanagement



De wereld om ons heen is contant in verandering. Dit betekent dat ook de ICT-omgeving mee moet veranderen met actuele ontwikkelingen. Hierbij is wijzigingsbeheer, ofwel changemanagement van groot belang. Door wijzigingen op een gestructureerde wijze door te voeren kan worden voorkomen dat onnodige verstoringen en fouten zich bevinden in de overgang naar een nieuwe gewenste situatie van de ICT-voorzieningen. Daarbij kan het zowel gaan om processen als ook applicaties netwerken of hardware. Daarnaast kan changemanagement bruikbaar zijn voor het gecontroleerd uitvoeren van patchmanagement en daarmee de ICT-omgeving actueel houden en beschermen tegen kwetsbaarheden. Meer informatie over dit onderwerp is ook te vinden in de bijbehorende handreiking wijzigingsbeheer. Changemanagement is één van de vier processen om de basisbeveiliging op orde te krijgen van het traject Verhogen Digitale Weerbaarheid Module 1.

## Waarom is changemanagement van belang?

Changemanagement is een proces binnen het ITIL-raamwerk voor ICT-voorzieningen en het beheer daarvan. Er zijn allerlei vormen van changemanagement denkbaar en het kan toegepast worden op diverse aspecten van de ICT-omgeving. In deze factsheet ligt de focus echter op changemanagement als essentieel proces voor het veilig houden van de ICT-omgeving onder invloed van veranderingen. Changemanagement kan worden toegepast om patchmanagement op een gecontroleerde wijze te organiseren. Daarmee kunnen ICT-systemen up-to-date gehouden en schade aan of misbruik van ontstane kwetsbaarheden in software en hardware worden voorkomen. De mogelijke schade hierbij kan variëren van een kleine verstoring tot serieuze incidenten als ransomware of datalekken, met grote financiële en imagoschade tot gevolg. Changemanagement kan ook toegepast worden voor het uitfasen van oude software of hardware, maar ook het implementeren van verschillende beveiligingsmaatregelen in bijvoorbeeld het netwerk van de organisatie. De toepassing is veelzijdig en het is van groot belang voor het verhogen van de digitale weerbaarheid. Daarnaast is een procedure voor wijzigingsbeheer ook een verplichting vanuit de BIO (control 12.1.2.1).

### Wat is het doel van changemanagement?

Changemanagement draagt er zorg voor dat wijzigingen op de ICT-infrastructuur (ICT-middelen en -diensten) efficiënt en effectief worden doorgevoerd met zo min mogelijk verstoring van de kwaliteit van de dienstverlening, zodat deze dienstverlening blijft voldoen aan de eisen die hieraan zijn gesteld.

## Aan de slag!

- Zet het changemanagementproces voor de organisatie op papier of voorzie het bestaande proces voor wijzigingsbeheer van een procesupdate. Zorg er hierbij voor dat minimaal wordt voldaan aan de eisen die worden gesteld vanuit de BIO door aandacht te besteden aan:
  - Het administreren van wijzigingen;
  - Risicoafweging van mogelijke gevolgen van de wijzigingen;
  - Goedkeuringsprocedure voor wijzigingen (Inclusief testen).

- Denk vooraf na over zogenaamde roll-back scenario's. Hierbij wordt een activiteit, dienst of een ander configuratie-item terugzet op een eerder uitgangspunt als de wijziging niet het gewenste resultaat oplevert. Roll-back scenario's zijn essentieel als plan B en een belangrijk onderdeel van gecontroleerd wijzigingsbeheer.
- Zorg ervoor dat het Change Advisory Board (CAB) voldoende betrokken is bij het changemanagementproces. Mocht deze nog niet afdoende zijn aangewezen, dan is het van belang dat een goed functionerend CAB alsnog wordt opgezet. In deze wijzigingsadviescommissie is alle expertise aanwezig om wijzigingen goed te kunnen beoordelen. Wijzigingen hebben steeds goedkeuring nodig van het CAB voordat deze doorgevoerd kunnen worden. Maak hier eenduidige afspraken over die binnen de organisatie ook praktisch uitvoerbaar zijn en daadwerkelijk worden nageleefd. Zorg er ook voor dat zowel financiële, zakelijke als technische belangen in adviezen en beslissingen kunnen worden meegewogen. Daarbij is ook een onderscheid te maken tussen standaard changes waarbij geen CAB-beslissing noodzakelijk is en niet standaard changes waarbij het CAB wel eerst een besluit dient te nemen voordat de verandering kan worden doorgevoerd. Ook in het geval van een wijziging middels een spoedproces dient het CAB betrokken te worden.
- Patchmanagement moet het changemanagementproces volgen. Zo kunnen updates en security patches op een gecontroleerde wijze worden uitgevoerd.

## Hoe begin ik?

- Goede afspraken zijn belangrijk. Het changemanagementproces wordt in veel gevallen uitgevoerd door de ICT-afdeling van de organisatie. Bij deze afdeling, maar ook breder in de organisatie is het van belang dat procesafspraken duidelijk zijn en verantwoordelijkheden zijn belegd. Zorg er in ieder geval voor dat er afspraken zijn over dat nieuwe systemen, upgrades en nieuwe versies worden getest op impact en gevolgen, en pas geïmplementeerd worden na formele acceptatie en goedkeuring door de opdrachtgever (veelal de proceseigenaar) en het CAB. De test en de testresultaten dienen ook te worden gedocumenteerd.

- Zorg ervoor dat de ontwikkel- test- en productieomgeving(en) gescheiden zijn van elkaar. Zo hebben fouten in de ene omgeving geen gevolgen voor de productieomgeving. Corruptie van gegevens of verstoringen kunnen daarmee in het proces van wijzigingsbeheer worden voorkomen. Deze scheiding wordt in de ICT ook wel OTAP-genoemd (Ontwikkeling, Test, Acceptatie en Productie). Soms is dit alleen een acceptatie- en een productieomgeving. Ook dan is scheiding van beide omgevingen beter dan een wijziging direct uit te rollen in de productie omgeving, met alle mogelijke verstoringen en fouten van dien.
- Bouw testmomenten in bij het proces. Testmomenten opnemen in het proces zorgt ervoor dat fouten en problemen tijdig worden opgemerkt. Een succesvolle uitrol van de gewenste verandering kan hiermee met minder verstoringen en een grotere kans van slagen worden uitgevoerd.
- Leg afspraken voor wijzigingen vast in SLA's. Goede afspraken met leveranciers of ketenpartners kunnen van groot belang zijn voor het gecontroleerd doorvoeren van changes.

## Hoe pak ik het structureel op?

- Zorg ervoor dat de processtappen voor changemanagement goed zijn ingericht. Deze stappen zijn respectievelijk; indienen, accepteren, classificeren, plannen, coördineren en evalueren. Deze processtappen zijn in meer detail uitgewerkt in bijbehorende handreiking.
- Maak gebruik van een standaard template om wijzigingsverzoeken in te kunnen dienen. Dit kan ook bijvoorbeeld een formulier zijn. Hiermee kan worden gefaciliteerd dat wijzigingsverzoeken volgens een vast format worden aangeleverd en dat niets essentieels in de aanvraag wordt vergeten. Ondersteuning vanuit de CISO of een medewerker van de ICT-afdeling kan hierbij gewenst zijn om de velden van het format juist in te vullen. Een voorbeeld template is als bijlage te vinden in de handreiking proces wijzigingsbeheer.
- Classificeer wijzigingsverzoeken op een systematische wijze. In de zojuist benoemde handreiking is ook een bijlage te vinden voor het bepalen van de prioriteit en categorie van de wijziging aan de hand van een inschatting van de impact en urgentie. Door een juiste prioritering toe te kennen aan wijzigingsverzoeken kan ervoor worden gezorgd dat de belangrijkste verzoeken eerst worden opgepakt. Zo kunnen tijd en middelen effectief worden ingezet. Bij zeer urgente wijzigingsverzoeken kan zelfs een noodprocedure worden afgesproken.
- Evalueer wijzigingen achteraf. Is het doel bereikt? Zijn de gebruikers/belanghebbenden tevreden? Zijn er fouten of nevenverschijnselen opgetreden? Is het changemanagement-proces gevolgd en passend ingericht? Heeft alles binnen de gestelde kaders plaatsgevonden van bijvoorbeeld tijd en financiële middelen? Leer van gemaakte fouten. Pas ook het changemanagementproces zelf aan waar dat nodig is.
- Controleer minimaal jaarlijks of het changemanagementproces actueel en beschreven is en of verantwoordelijkheden juist zijn belegd. Zo kunnen misverstanden worden voorkomen en kan waar nodig het proces geactualiseerd worden.

## Meer informatie

Meer informatie over onze dienstverlening vindt u in de andere factsheets van de IBD en op de website [www.informatiebeveiligingsdienst.nl](http://www.informatiebeveiligingsdienst.nl). De helpdesk van de IBD is te bereiken tijdens kantooruren van 9:00 tot 17:00 uur op het nummer



## Tips uit de praktijk

- Belangrijk is dat changemanagement een technische, maar ook een menselijke kant kent. Betrek de noodzakelijke medewerkers bij de wijziging / change vroegtijds in het proces. Zo kan er rekening worden gehouden met bepaalde aspecten die van groot belang zijn voor de bedrijfsvoering. Maar dit leidt ook tot meer begrip en minder weerstand.
- Stel een communicatieplan op of werk een andere opzet voor communicatie uit. Zo kunnen de juiste personen op tijd geïnformeerd worden over de wijziging die plaats gaat vinden. Bepaal daarbij in ieder geval wie in welk stadium geïnformeerd dienen te worden. Achteraf kunnen deze personen of afdelingen dan ook direct geïnformeerd worden als de wijziging is doorgevoerd. Mogelijke implicaties van de change kunnen zo aan de gebruikers en andere betrokkenen worden meegegeven. Deze geïnformeerde betrokkenen kunnen vervolgens eerder aan de bel trekken bij vermoeden van fouten of problemen die zich na de change voordoen. Al zal de link met de wijziging bij verstoringen soms ook onterecht worden gelegd.
- Verbind het patchmanagement van de organisatie met het changemanagementproces. Bij verschillende security patches kan middels het changemanagementproces de wijziging met een patch of update gecontroleerd worden doorgevoerd met zo min mogelijk verstoringen.
- Zorg voor een inbedding van wijzigingen en patches op het gebied van informatiebeveiliging binnen het bestaande, op ITIL gebaseerde, ICT-beheer van de ICT-afdeling of het shared service center. Ga hierbij uit van gezamenlijke belangen en stem werkwijzen op elkaar af.

## Waar vind ik meer?

### Verhogen Digitale Weerbaarheid Module 1

- <https://www.informatiebeveiligingsdienst.nl/project/digitaleweerbaarheid/>

### Handreiking proces wijzigingsbeheer BIO

- <https://www.informatiebeveiligingsdienst.nl/product/handreiking-proces-wijzigingsbeheer/>

### ITIL

- [https://nl.wikipedia.org/wiki/Information\\_Technology\\_Infrastructure\\_Library](https://nl.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library)

### Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)

- <https://www.informatiebeveiligingsdienst.nl/product/baseline-informatiebeveiliging-overheid-bio/>

### Kijk voor meer ook op de productenpagina van de IBD;

- <https://www.informatiebeveiligingsdienst.nl/kennisproducten-ibd/>

### Hulp nodig?

U kunt de IBD altijd om advies vragen. Dit kan telefonisch via 070 204 55 11 of per mail via [info@ibdgemeenten.nl](mailto:info@ibdgemeenten.nl). Deel vooral ook uw successen! Ook andere gemeenten kunnen leren van datgene wat werkt.



070 204 55 11 of via het e-mailadres [info@IBDgemeenten.nl](mailto:info@IBDgemeenten.nl). De CERT van de IBD is 24x7 bereikbaar via 070 204 55 11 (instructies voor het piketnummer op de voicemail).