ITIL - az informatikaszolgáltatás módszertana

Készült: 2002. novemberében a Széchenyi-terv támogatásával

KFKI Számítástechnikai Rt
Verzió: 3.1

Fejlesztés és felülvizsgálat

Tartalom

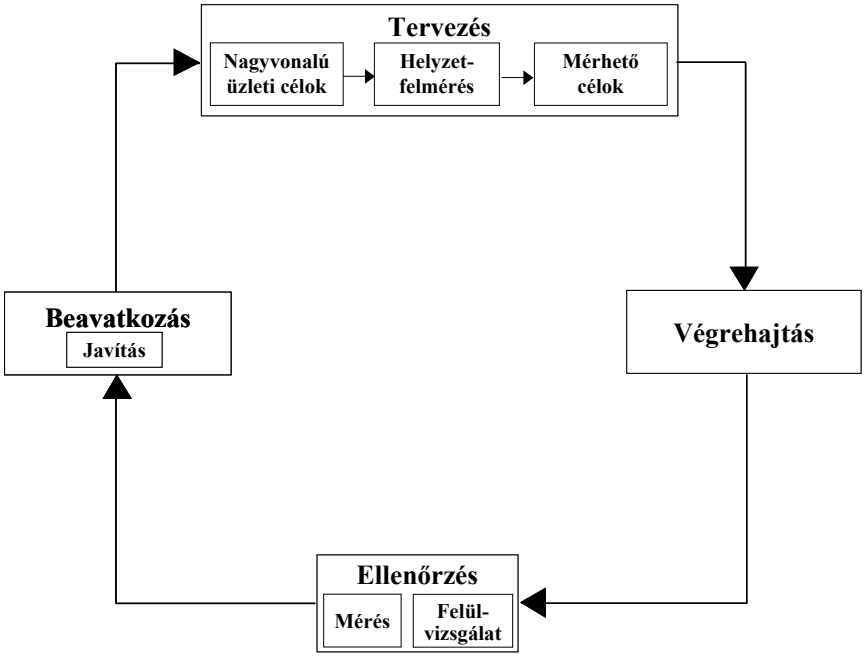
1. FEJLESZTÉS ÉS FELÜLVIZSGÁLAT 2

1.1. SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS 2
1.2. HELYZETFELMÉRÉS 11

A. FÜGGELÉK: GYORS, KÉRDŐÍVES ÖSSZEMÉRÉS AZ ITIL-LEL 23

1. Fejlesztés és felülvizsgálat

Az informatikaszolgáltatás fejlesztésének – hasonlóan más szervezeti területek fejlesztéséhez – négy fő területét célszerű megkülönböztetni:



1. ábra: A szolgáltatásfejlesztési ciklus

E területek együtt egy ú.n. szolgáltatásfejlesztési ciklust alkotnak, amely a maga teljességében tudja csak biztosítani egy szervezeten belül az informatika szolgáltatásának folyamatos fejlődését. Minden szervezet, amely az informatika szolgáltatásának fejlesztésére törekszik, és – akár tudatosan, akár ösztönösen – azt végzi is, e ciklus bizonyos részeit, részterületeit valósítja meg. A különbség e megközelítések között az eredményekben (tkp. a szolgáltatás színvonalának tényleges emelkedése) és az eredmények fenntarthatóságában, azaz a folyamatosan változó körülményekhez (piaci, üzleti és technológiai értelemben egyaránt) való alkalmazkodás gyorsaságában és eredményességében mutatkozik meg. A legnagyobb és legtartósabb hatást a fenti négy terület kiegyensúlyozott és összehangolt megközelítése biztosítja.

A fejlesztési ciklus kritikus mozzanatai azok a felülvizsgálati és felmérési lépések, amelyek elősegítik annak meghatározását, hogy milyen intézkedésekre van szükség, és annak értékelését, hogy a meghozott intézkedések milyen hatást fejtettek ki.

A következőkben először a szolgáltatásfejlesztés egészére, valamint azon belül a helyzetfelmérések (felmérés, felülvizsgálat) vonatkozó legfontosabb ismereteket és ajánlásokat foglaljuk összse.

1.1. Szolgáltatásfejlesztés

A kiindulás és a cél egyaránt az, hogy az informatikaszolgáltatás az üzletvitelt, annak hatékony és eredményes működését támogassa. A soron következő fejezetek útmutatást adnak arra vonatkozóan, hogy ezt miként lehet elérni. Fontos azonban megjegyezni, hogy ezeket az útmutatásokat nem szabad alkalmazási körülményeiktől elvonatkoztatva, abszolút érvényességgel vagy

előírásszerűen követni. Hasznosíthatóságukat és alkalmazhatóságukat azonban nem korlátozza sem az adott informatikai szervezet mérete, sem a működtetett technológia.

1.1.1. A szolgáltatásmenedzsment célja és helye

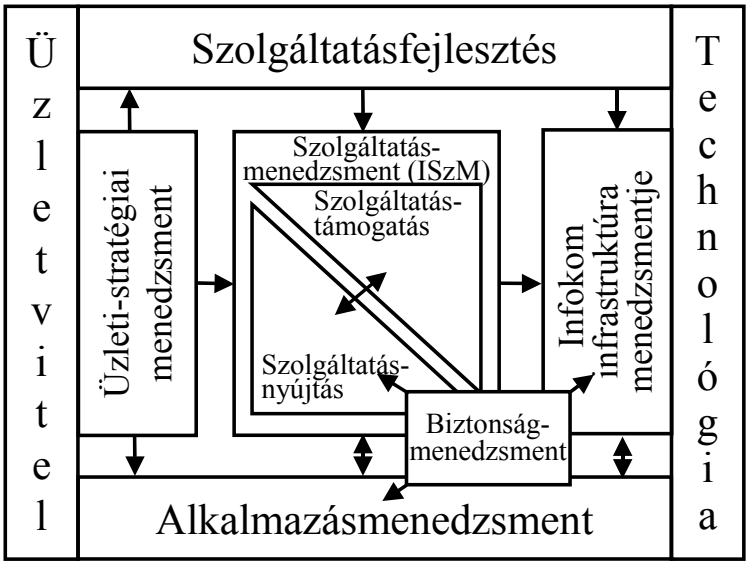
A szolgáltatásmenedzsment a következő három fő célt szolgálja:

1. Az informatikaszolgáltatás megfeleltetése az üzleti tevékenység és az ügyfelek meglévő és jövőbeni **igény**einek;

2. A ténylegesen nyújtott informatikaszolgáltatás **minőség**ének javítása;

3. A szolgáltatásnyújtás hosszú távú **költség**einek csökkentése.

A szolgáltatásmenedzsment helye az üzletvitel és a technológia összehangolásában:



2. ábra: A szolgáltatásmenedzsment helye

Az üzleti tevékenység és az infokommunikációs technológia összhangját alapvetően a szervezet ***üzleti-stratégiai menedzsment***je határozza meg: azaz, hogy milyen módon, milyen gyorsan, és milyen hatékonysággal tudja a szervezet felső vezetése

- **felismerni** a piaci, üzleti és technológiai környezetben bekövetkezett változásokat,

- képes ezekre sajátos és hatásos válaszokat **megfogalmazni**, és

- tudja **mozgósítani** a szervezet erőforrásait ezek megvalósítására.

Az üzleti stratégia informatikai vetületében két alapvető irány mentén lehet megfogalmazni a célokat:

1. **az alkalmazási portfolió meghatározása**: milyen új alkalmazásokra, ill. a meglévő alkalmazások milyen módosítására, milyen újfajta kombinációjára, együttműködésére tart igényt közvetlenül az üzletvitel?

2. **az informatika szolgáltatása**: a mindenkori alkalmazási portfolió és a kapcsolódó infokommunikációs infrastruktúra költséghatékony és az üzleti igényeknek megfelelő működtetése.

Az ***alkalmazásmenedzsment*** az elsőként említett irányban fejti ki hatását, és ezen keresztül – ha közvetetten is, de – meghatározó hatással van más területekre is. Hatása kiterjed a kezdeti üzleti igényektől az alkalmazásfejlesztés és –integrálás életciklusán át az alkalmazások használatból történő kivonására, valamint az (informatikai) szolgáltatásmenedzsment és az (infokommunikációs) infrastruktúramenedzsment folyamataira.

Az (informatikai) ***szolgáltatásmenedzsment*** (ISzM) a másodikként említett irány tekintetében fejti ki fő hatását, és emeli ki az informatikaszolgáltatást (tkp. az alkalmazások és az infrastruktúra hozzáférhetőségének és használhatóságának biztosítását) egyszerű technikai (üzemeltetési) tevékenységből sokrétű irányítási feladattá. Az ITIL fogalmi keretet és útmutatást ad erre vonatkozóan a nemzetközileg bevált, jó gyakorlat alapján. Ennek részleteit és két fő részterületét (***szolgáltatásnyújtás*** és ***szolgáltatástámogatás***) e kiadvány más fejezetei ismertetik.

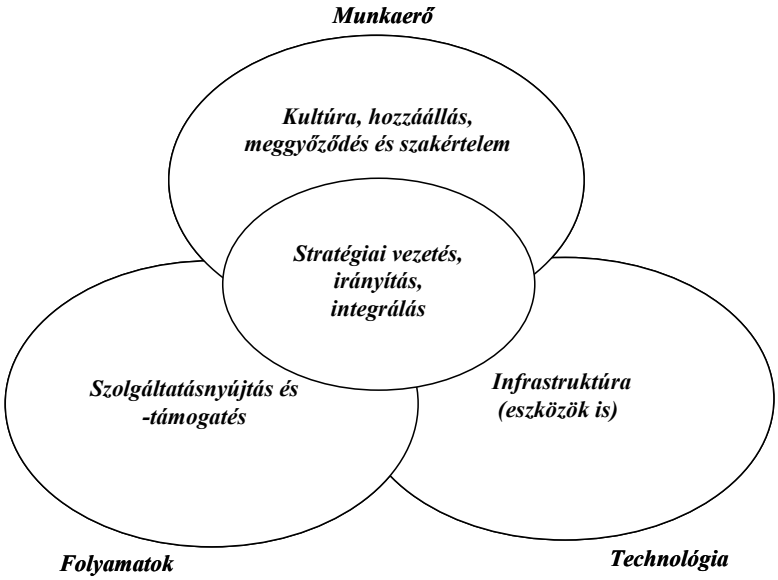
A ***szolgáltatásfejlesztés*** közvetlenül az informatikaszolgáltatás és az ezt biztosító (informatikai) szolgáltatásmenedzsment üzleti igényeknek való mindenkori megfelelésére és folyamatos fejlődésére irányul. Ennek hangsúlyait, mértékét és ütemét az üzleti stratégia határozza meg, hatása azonban megjelenik az alkalmazások és az infokommunikációs infrastruktúra menedzsmentjében is.

Az ***infrastruktúramenedzsment*** az infrastruktúra létrehozását irányítja a kezdeti üzleti igényektől a beszerzésen át a tesztelés, telepítés és üzembe helyezés folyamataiig, valamint irányítja az infrastrukturális komponensek és a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatások folyamatos támogatását és karbantartását.

A ***biztonságmenedzsment***, melynek elveit az ISO/IEC 17799 nemzetközi szabvány határozza meg, szerteágazó módon épül be mind a szolgáltatás-, mind az alkalmazás-, mind az infrastruktúramenedzsment területeire.

1.1.2. A szolgáltatásfejlesztés alapjai

Az (informatikai) szolgáltatásmenedzsment (ISzM) céljainak megvalósulásához megfelelő **irányítási keretben** és ezen belül három **fő irányban** kell az informatikaszolgáltatás fejlesztését végezni:



Mindemellett azonban a legfontosabb, hogy üzleti értelemben világosan megindokolható legyen a fejlesztési elképzelés: milyen üzleti hasznot fognak hozni a megjavított (informatikai) szolgáltatásmenedzsment-folyamatok (ISzM-folyamatok)?

Az ISzM-nek éreztetni kell hatását az egész szervezetben, legyen az üzleti hatékonyság növekedése, az informatikaszolgáltatás költségeinek csökkentése, javuló elégedettség az ügyfélnél, vagy megbízhatóbb informatikaszolgáltatás a kritikus üzleti folyamatoknál.

Az (informatikai) szolgáltatásfejlesztési projekteket (ISzFP) vagy programokat (amennyiben több, különböző, párhuzamosan futó projektben célszerű gondolkodni) elindító szervezeteknek:

- tekintettel kell lenniük a piac **gazdasági és technológiai fejleményei**re,
- meg kell érteniük ezeknek a **szervezetre gyakorolt hatás**át, és
- meg kell határozniuk, hogy az **ITIL ajánlás**ait hogyan lehet a legjobban felhasználni az informatika és a változó üzleti igények összhangjának megteremtésére.

Az ISzM megvalósítása a szervezeten belül a közvetlen üzleti hatásokon túl nyújthat pénzügyi, emberierőforrás-kezelési, innovációs és informatikaszolgáltatáson belüli hasznot is. Minden javításnak valamilyen hasznot – ha nem közvetlenül, akkor közvetetten, de – hoznia kell az üzletvitel számára. A tervezett hasznot olyanképpen kell megfogalmazni, hogyan annak valóra válása kimutatható és mérhető legyen.

1.1.2.1. Elvárások a szolgáltatásmenedzsmenttel szemben

Az üzleti szervezetekben egyre inkább tudatosul az informatika jelentősége nemcsak támogatói, de előmozdítói szerepben is. A legfontosabb üzleti követelmények ISzM számára:

- A **vállalati átalakulás előmozdítása** a vállalat-átalakítási programok szerves részeként;
- Megnövekedett figyelem az informatika **egyes minőségi kérdései**ben: megbízhatóság, rendelkezésreállás, kapacitás és biztonság;
- Az informatika **teljesítőképessége látható**vá válik (pl. Internet), emiatt a kiesések és elégedetlenségek gyakran közvetlen vezetői beavatkozást igényelnek;
- Az informatikának nyilvánvalóvá kell tenni, hogy a ráfordításokkal összevetve **mekkora értéket** teremt;
- Az **elektronikus üzletvitel**ben az informatika már szerves része az üzleti folyamatoknak.

A gyors technológiai fejlődés is követelményeket támaszt az informatikaszolgáltató szervezetekkel szemben:

- Az **üzleti tevékenység megértése**, és ennek következtében tanácsadási képesség az informatika lehetőségeit és korlátait illetően a vállalati döntéshozók felé;
- Egyre több **technológiai változás** egyre gyorsabb abszorpciója a meglévő szolgáltatási színvonal fenntartása mellett;
- A **szolgáltatási színvonal összehangolása** az új technológiák üzleti célú felhasználásával;
- A **növekvő informatikai költségek** ellenőrzés alatt tartása.

1.1.2.2. Az informatikaszolgáltató szervezetek a változás korában

Az informatikaszolgáltató (ISz) szervezetek *állandóan fokozzák* szolgáltatási képességüket válaszul a rendelkezésreállási, kapacitási, megbízhatósági és változtathatósági követelmények növekedésére. Ez azonban gyakran még mindig *nem elegendő* a változó üzleti igények és elvárások teljesítéséhez. A legtöbb vállalat úgy látja, hogy a jelenlegi informatikájuk sok kívánnivalót hagy maga után, vagy éppenséggel hogy a jelenlegi minőségi színvonal és munkamódszerek lefogadhatatlanok. A vállalatátalakulások informatikai támogatása természetes módon igényli az informatikaszolgáltatás hasonló mértékű átalakulását.

Az ITIL ilyen esetekben biztos kiindulási pontot adhat az ISz-szervezeteknek, egyszerre téve lehetővé a magasabb szolgáltatási színvonalat és az informatika költségeinek csökkentését.

1.1.2.3. Tipikus szolgáltatásfejlesztési megközelítések

A legjobb természetesen az lenne, ha minden ISz-folyamat bevezetésre kerülne az ISz-szervezeteknél. A folyamatok ugyanis egymással összekapcsolódnak, gyakran teljes mértékben függenek egymástól, és ezért nem véletlen, hogy a teljes bevezetéssel realizálható haszon jóval felülmúlja az egyes folyamatokénak összegét. Azonban **nincs abszolút helyes útja** az ISzM megvalósításának (sem), különösen, ha tekintettel akarunk lenni az ISz-szervezet sajátságos helyzetére is. Az alábbiakban néhány tipikus megközelítést vázolunk:

1. **Egy problémára fókuszálás**: egy fő problémának a kezelése az azt megoldó folyamat segítségével (esetleg a kapcsolódó folyamatokat is bevonva). Ennek során a legfájóbb ponton igyekeznek orvosolni a helyzetet, amely annak ellenére, hogy gyakran csak felületi kezelést eredményez, már rövidtávon is hatásos lehet, pl.:

   - *Ügyfélpanaszok és –igények kezeletlensége*: Az *ügyfélszolgálat*i folyamat bevezetése az *incidens-* és *problémakezelés*i folyamatokkal együtt; néhány fő teljesítménymutató figyelemmel követése mellett meglepő mértékű szolgáltatásjavulást lehet elérni, ha ezeket vezetik be elsőként.

   - *Sorozatos leállások, alacsony rendelkezésreállás*: A *problémakezelés*i folyamat bevezetése elősegíti azoknak a területeknek az azonosítását és megoldását, amelyek a legtöbb üzemzavart és –kiesést okozzák a szervezetben.

   - *A változtatások elmaradásának ördögi körében*: Sok informatikaszolgáltató szervezet az „idő hiányában elmaradt *változtatás*ok → növekvő számú *incidens-bejelentés* → újabb *problémá*k megjelenése → további *változtatás*ok szükségessége" jellegű öngerjesztő üzemmódban működik. A *változáskezelés*i folyamat bevezetése lehetőséget ad az ebből való kitörésre, és bizonyos mértékű ellenőrzést is biztosít. Az informatikai *változtatás*ok láthatóságának növelésével és hatáselemzésük elvégzésével a szolgáltatások rendelkezésreállása és az ügyfélszolgálat érdemben javíthatók. Gyors eredményt lehet elérni azzal, ha először csak **egy** adott szolgáltatásra vagy szolgáltatási körre vezetik be. Ami aztán később kibővíthető további folyamatokkal, kiterjeszthető további szolgáltatásokra, vagy hosszabb távú változáskezelési koncepcióvá fejleszthető.

2. **Komplex problémafeltárás:** Ennek során az informatika és az üzletvitel képviselői között jelentős egyeztetések folynak, és a fő problémák átfogó feltárása után, ennek eredményeképp, több folyamat egyidejű javításába kezdenek. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk azokat az indító, kiváltó eseményeket, amelyek ilyen komplex *probléma*feltárást, és ennek eredményeképp komplex szolgáltatásfejlesztést eredményezhetnek:

   - *Kezdeményezés a szolgáltatás folyamatos fejlesztésére*: A folyamatos szolgáltatásfejlesztés elvének elfogadtatása és a munkakultúra ilyen irányú megváltoztatása fontos része a

szervezetbeli javítások előmozdításának. A megközelítés egy átfogó ISzFP kialakítására épül, amely minden olyan tevékenységet tartalmaz, ami az informatikaszolgáltatás javulásához hozzájárul.

- *Az ügyfél elégedettségének felmérése*: A felmérés megállapítja az informatikaszolgáltatás jelenlegi színvonalát az ügyfél szemszögéből nézve. A felmérés segít annak meghatározásában, hogy a szervezet működésében alkalmazott javítások megjelennek-e végső soron az ügyfeleknél, valamint hogy mely területeken lehet elérni a lehető legnagyobb előrelépést a fő ügyfeleknél a kedvezőbb megítélés érdekében.

- *Üzleti hatáselemzés*: A hatáselemzés feltárja az informatikaszolgáltatás leállásának és esetleges visszaállításának hatását az üzletvitelre. Ennek során meghatározza azokat a területeket és folyamatokat is, amelyek a legnagyobb zavart okozzák az üzletvitelnek normális működési körülmények között. Az elemzés eredménye felhasználható olyan célok kitűzéséhez, amelyek a lehető legnagyobb hasznot hozzák az üzleti tevékenység ill. az ügyfelek számára.

- *SWOT-elemzés az ISz-szervezetben*: Az elemzésben feltárt erős ill. gyenge oldalak támpontot adnak, hogy mely belső területeket és folyamatokat kell továbberősíteni ill. jelentős mértékben megváltoztatni. Az elemzés külső környezetre vonatkozó megállapításai (lehetőségek, veszélyek) viszont elsősorban a partneri kapcsolatok és a piaci tendenciák (pl. felvásárlási, kiszervezési hullámok) tekintetében adnak hasznos útmutatást az informatikaszolgáltatás stratégiai léptékű fejlesztéséhez. A szolgáltatás módjának és céljának radikális változásait többnyire a külsö körülmények változásai indokolják és indukálják.

- *Összemérés*: Az összehasonlítás a beváltnak tekintett, jónak vélt gyakorlattal igen hatékony módja a lemaradt ill. élenjáró területek meghatározásának. Az értékelés történhet egy általános „mérce” alapján, azaz pl. az ITIL, mint hatásos folyamatok és széles körben jónak tekintett gyakorlat logikus és konzisztens leírása alapján, de történhet egy, az informatikaszolgáltatás területén élenjárónak, követendőnek tekintett másik szervezet konkrét folyamatainak és megközelítésének megismerése, felmérése útján is. Az összemérés különösen hatásos lehet a fő teljesítménymutatók meghatározásában, ugyanis éppen ezek azok, amelyekkel az összemérés eredménye kifejezhető, és vezetői szinten is értelmezhetővé tehető. Az összemérés záró jelentésében a teljesítménymutatók alapján viszonylag egyértelműen lehet a javítandó területeket és folyamatokat azonosítani, és a javítás lehetőségeit és módját megfogalmazni. Az összemérések rendszeres végrehajtása fontos elem az informatikai szolgáltatásfejlesztés (ISzF) folyamatosságának biztosításában is.

- *Kísérleti teljesítménycélok kitűzése*: A minimálisan elfogadható szolgáltatási szint meghatározása, amely még elfogadható az ügyfelek számára saját céljaik eléréséhez, többnyire jó kiindulási pont, amely mind az ügyfelek, mind a szolgáltatók számára előrelépést jelent. A nélkül azonban, hogy az ügyfelek elvárásait összhangba hoznánk ezek teljesítésének költségvonzataival, nem lehetséges érdemi megegyezés a szolgáltatás színvonaláról. Ebben a megközelítésben viszonylag egyszerű, kísérleti jellegű teljesítménycélokat írnak elő, pl. a szolgáltatás rendelkezésreállására, a felhasználói válaszidőkre, *változtatás*i területekre, *incidenskezelés*i időkre. Az ilyen ideiglenes (véglegesen el nem fogadott) célok segítségével mintegy „felderítik” azokat a területeket és folyamatokat, ahol javításra lehetőség van, és egyúttal jobban megbecsülhetővé is válik a szolgáltatásfejlesztés ill. magának a szolgáltatásnak a költsége. E megközelítés előnye, hogy a konkrét ügyféligényeknek és ezek teljesítési költségeinek kapcsolata jól kimutathatóvá és érzékelhetővé válik, amely egyben a szolgáltatásfejlesztésnek is irányt és kézzel fogható értelmet ad.

3. **Teljes körű bevezetés**: ez az összes szolgáltatásmenedzsment-folyamat egyidejű bevezetését jelenti. A bevezetést különböző kezdeményezések vezérelhetik, ill. adhatnak keretet hozzá:

Üzleti-informatikai stratégia és jövőkép

Folyamatos szolgáltatásfejlesztési program

Összemérés

A leginkább célra vezető gyakorlati megközelítés ebben az esetben, hogy kis lépéseket hajtanak végre minden folyamatnál. Ez azt igényli, hogy egy átfogó SzF-program segítségével koordinálják a fejlesztéseket, amelyeket az egyes folyamatgazdák (10 az ITIL esetében) külön projektként irányítanak. Ez az egyetlen olyan megközelítés, amely akkor hozza igazán az eredményeket, ha a folyamatok már magasabb fejlettségi szinteket érnek el (4. vagy 5. szinteket az ISzM ún. folyamat-fejlettségi modellje szerint, ld. 6. ábra).

Alkalmatlan megközelítések esetei, jellemzői:

- *Konfigurációkezelés*i adatbázis (CMDB) létesítése *változáskezelés*i folyamat nélkül.
- Az informatikaszolgáltatásért térítést kérni egy átfogó pénzügyi intézkedéscsomag keretében anélkül, hogy az elvárt szolgáltatási szintek tekintetében megegyezés születne.
- *Problémakezelés* bevezetése anélkül, hogy az *incidenskezelés* pontos és teljes körű adatokat tudna szolgáltatni az *incidens*ek megoldását illetően.
- Lopakodó bevezetés, azaz megfelelő vezetői támogatás nélkül mintegy a színfalak mögött történő bevezetés kísérlete; népszerű, de lehetőleg elkerülendő megközelítés, amely éppen ezért csak figyelmeztetésként került ide.

Alkalmas megközelítések jellemzői:

Több, alternatív megközelítést célszerű értékelni, és ezek közül az adott helyzetre legmegfelelőbbet kell választani attól függően, hogy:

- milyen mértékű a felső vezetés elkötelezettsége;
- mennyi erőforrás áll rendelkezésre és mekkora költségvetést biztosítanak;
- a szervezet milyen tapasztalattal és szakértelemmel rendelkezik;
- milyen a szervezeti felépítés és kultúra;
- van-e és mennyire kidolgozott az üzleti és az informatikai jövőkép és stratégia;
- milyen eszközök és technológiák állnak rendelkezésre;
- mekkora a hagyományos üzletvitel iránti igény.

1.1.2.4. A szolgáltatásfejlesztés felülvizsgálata

A választott fejlesztési megközelítést időközönként célszerű felülvizsgálat alá venni annak érdekében, hogy mindenkori megfelelősége biztosított legyen. Ahogy az ISz-szervezetek és a SzM-folyamataik fejlődnek, úgy kell fejlődnie a szolgáltatásfejlesztésnél alkalmazott megközelítésnek is, és igen valószínű, hogy fokozatosan a komplex *probléma*feltárásra épülő ill. a teljes körű bevezetés kerül előtérbe. Nagyobb mérföldkövenként ezért felülvizsgálatot kell beütemezni a fejlesztési megközelítés megfelelőségének felmérése, és a fejlesztési terv módosítása végett, amennyiben erre szükség van.

Az informatikaszolgáltatás fejlesztése során rendkívül fontos „gyors eredmények” lehetőségének felismerése és elérése. Legalább ugyanennyire fontos azonban, hogy a hosszú távú célokat ne veszélyeztessük miközben eredmények gyors elérését „hajszoljuk”.

Azok az ISz-szervezetek, amelyek fejlettsége SzM-folyamataik tekintetében a SzM-fejlettségi modell alacsonyabb szintjein (pl. 1. vagy 2. szinteken) helyezkednek el, bármelyik korábban említett megközelítést követhetik. Ahogy azonban a szervezet feljebb kerül a fejlettségi „létrán”, egyre inkább a komplex ill. teljes körű megközelítéseket kell alkalmaznia. A 4. vagy magasabb szintek elérése nem lehetséges a teljes körű megközelítés alkalmazása nélkül.

1.1.2.5. A jövőkép szerepe

A jövőkép annak kinyilvánítása, hogy milyen állapot kell elérnie az informatikaszolgáltatásnak, amelyet az üzleti és informatikai terület egyaránt és kölcsönösen elfogad. A jövőkép ilyen módon leírja a szolgáltatásfejlesztés céljait és végső rendeltetését.

A jól megfogalmazott jövőkép 4 fontos célt is szolgál:

- tisztázza a fejlesztési program körüli esetleges félreértéseket;
- jó irányban történő cselekvésre ösztönzi a szervezet alkalmazottait;
- a résztvevők tevékenységét koordinálja;
- körvonalazza a felső vezetők hozzáállását.

1.1.2.5.1. A jövőkép kommunikálása

A fejlesztési program összes érdekeltje és résztvevője felé a jövőkép kommunikálását két oldalról kell megközelíteni:

- mi az, ami sűrgeti a program megvalósítását, mi történik, ha nem így teszünk?
- mi az, ami az egyes érdekeltek, résztvevők számára vonzó a programban, milyen előnye származik abból?

Rendkívül fontos, hogy mindenki számára a ***saját nézőpontjából*** kiindulva fogadtassuk el a programot, tegyük számára vonzóvá és kézzelfoghatóvá. Az alábbi táblázat néhány jellemző példát ad az informatikaszolgáltatás fejlesztésétől várható előnyökre az egyes nézőpontok szerint:

Érdekelt fél	Várható előny
Támogatók az üzleti oldalon	1. Összhangban lenni a piaci költségekkel 2. Kevesebb idő kell új informatikai rendszer megvalósításához 3. Az informatika nagyobb rendelkezésreállása az üzleti tevékenység végzésénél 4. Az üzleti oldal határozza meg az informatikaszolgáltatás szintjét 5. A szolgáltatási szint garantált
Ügyfelek Felhasználók	1. Az informatika rendelkezésreállása és megbízhatósága növekszik az üzleti tevékenység végzésénél 2. Az ügyfélelégedettség fenntartása és következetes javítása
Alkalmazottak Szakmai elkötelezettek	1. Személyes ambíciók teljesülése különböző szinteken 2. Javuló munkaköri elégedettség 3. Együttműködő folyamatok

	4. Javuló termelékenység, csökkenő bürokrácia
Partnerek Gyártók Szállítók	1. Javuló kapcsolatok és novekvő üzleti sikeresség 2. Világosabb megértése, hogy milyen helyet foglalnak el az üzleti tevékenységrendszerben
Szervezetváltozás felelőse Oktatók Személyzetisek Kommunikációs szakértők Tanácsadók	1. A projektmunka teljesítése 2. Személyes és munkaügyi elismerés. láthatóság 3. Tanulás és fejlesztés
(Szoftver)fejlesztők	Gyorsabb átadási folyamat

A következetes kommunikáció kiemelkedően fontos eleme, hogy amikor csak lehet és a szervezet minden szintjén, tettekkel legyen demonstrálva, hogy a szolgáltatás mindenkori elfogadott szintjét fenntartják, és, esetleg ahol lehet, meghaladják.

1.1.2.5.2. Az irány kijelölése

Alapvető fontosságú, hogy az üzleti és az informatikai stratégia összhangban legyen. Az informatika fejlesztési irányának kijelölése azt kell eredményezze, hogy létrejön:

- egy olyan **stratégia**, amely az informatikát összhangba hozza a üzleti oldallal;
- **politikák** és **szabványok** az informatika egységes menedzsmentjét illetően;
- az üzleti célokat támogató **architektúrák** az informatika és az eszközkezelés területén.

Az ehhez szükséges fő tevékenységek:

1. Elemezni az **üzleti igényeket** és azt, hogy az informatika hogyan tudja ezeket valóra váltani;
2. **Kockázatkezelési politikát** alakítani ki, és biztosítani, hogy ez beépüljön a tervezési és döntéshozatali folyamatokba;
3. **Informatikai stratégiát** alakítani ki, és biztosítani, hogy ez összhangban legyen az üzleti politikával;
4. Az **eredmények hasznosítására** politikát alakítani ki, és biztosítani, hogy az informatikába történt befektetések a lehető legnagyobb hasznot hozzák.

1.1.2.5.3. A siker fő tényezői

Az informatika üzleti orientáltságának megteremtésében a legfontosabb tényezők a következők:

1. **Felső vezetői elkötelezettség** a változásra és stratégiai irány tartására;
2. **A célok világos megfogalmazása** és a célmegvalósulás követése, mérése
3. Az **innováció** és új munkamódszerek elfogadása
4. Az **üzleti tevékenység megértése**, beleértve az összes érdekeltet és a környezetet is;
5. Az informatikusok megértsék az **üzlet igényeit**,

6. Az üzleti oldal megértse az **informatikában rejlő lehetőségeket**;

7. Az **információ és kommunikáció** mindenki számára elérhető legyen, aki arra igényt tart;

8. A **technológiai trendek** követése olyan lehetőségek felismerése érdekében, amelyeket az üzleti tevékenység támogatására fel lehet használni.

1.2. Helyzetfelmérés

Mielőtt valamilyen SzF-programba belefogna egy ISz-szervezet, különböző nézőpontokból meg kell érteni-e, hogy hányadán is áll:

- Milyen **üzleti hajtóerők** érvényesülnek – mi az üzleti stratégia, irányvonal és általában mik azok a témakörök, amelyekkel az üzletvitel szembesül, azt foglalkoztatja, és mindez hogyan érinti az informatikát?

- Milyen **technológiai hajtóerők** vannak jelen – melyek a meghatározó technológiai fejlemények, és hogy lehet ezeket felhasználni az üzletvitel támogatására?

- Hogyan értékeli az üzleti oldal az üzleti és technológiai hajtóerőket, és hogyan akar üzleti hasznot húzni a technológia által nyújtott lehetőségekből?

- Egyezik-e az üzleti és az informatikai oldal véleménye az informatika jelenlegi szerepét, valamint az informatikaszolgáltatás fejlettségét és színvonalát illetően ezen hajtóerőkhöz viszonyítva?

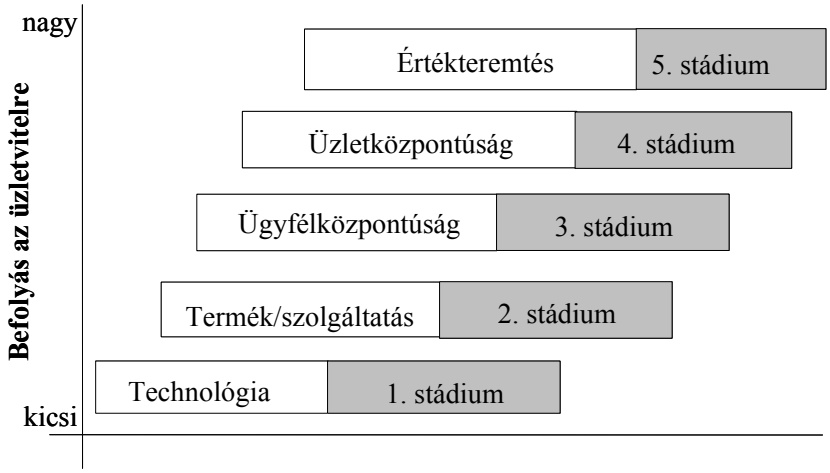
- Mi az érdekeltek nézete és igénye?

- Egyértelmű-e, hogy mi a következménye annak, ha nem történik semmilyen fejlesztés?

Ha világosan megértik, hogy hol is áll az ISz-szervezet, ez segít abban, hogy meghatározzák a jövőkép valóra váltásához szükséges ráfordításokat, különösen azok nagyságrendjét és komplexitását illetően.

1.2.1. ISz-szervezetek fejlődési modellje

Mielőtt valamilyen SzF-programba belefogna egy ISz-szervezet, fontos megértenie, hogy milyen fejlettségi szinten, milyen fejlődési stádiumban van (ld. alábbi ábra).



3. ábra: Fejlődési modell – Az informatika szerepe a szervezeten belül

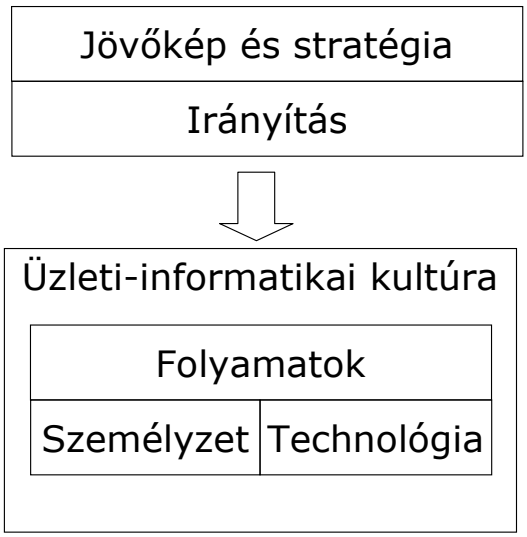
Fontos tudatában lenni annak, hogy:

- Minden fejlődési stádium az ISz-szervezet átalakulását vonja maga után, és ez változásokat kíván mind az emberek (beleértve a munkakultúrát is), mind a folyamatok, mind a technológia tekintetében.

- Kettőnél több stádium teljesítése egy adott szolgáltatásfejlesztési programon belül a kudarc nagyobb kockázatával jár, és rossz irányban befolyásolhatja nemcsak a személyzet motiváltságát és morálját, de az ügyfelek elégedettségét is.

- Nem kell minden ISz-szervezetnek a legfelső szintre eljutnia – a szükséges fejlettségi szint nagyban függ az informatikai terület elé állított üzleti igényektől.

Egy következő stádiumra való áttérés többet igényel, mint csupán a vonatkozó ITIL-ajánlások megvalósítása: különböző elemek összehangolt megváltoztatását teszi általában szükségessé (ld. 4. ábra).



4. ábra: A szolgáltatásfejlesztés meghatározó komponensei

- **Jövőkép és stratégia** – az átfogó irányvonal, amely meghatározza az informatika szerepét és helyzetét az üzletvitel szempontjából;

- **Irányítás** – az informatika előtt álló célok és célkitűzések, és ezek figyelemmel követése a stratégia megvalósítása tekintetében;

- **Folyamatok** – olyan tevékenységek összességei, amelyek segítségével az informatika előtt álló célokat és célkitűzéseket el lehet érni;

- **Személyzet** – szakértelem és képesség a folyamatok végrehajtásához;

- **Technológia** – a folyamatok végrehajtásához szükséges támogató infrastruktúra;

- **Kultúra** – az üzleti oldal viselkedése és hozzáállása az informatikát illetően.

Az alábbi táblázat vázlatosan jellemzi az egyes stádiumokat (tkp. az informatika szerepének változásait az üzleti oldal viszonylatában) a fent említett fő komponensek, mint nézőpontok szerint.

Stádium/szerep	Nézőpont	Jellemzők
Technológia	Jövőkép és stratégia	1. Az üzleti oldal az informatikát infrastruktúraszolgáltatónak tekinti. 2. Nincs világos jövőkép az informatika szerepét illetően.
	Irányítás	1. Költségvezérelt 2. Fókuszban az informatikai infrastruktúra stabilitása, rendelkezésreállása és teljesítménye.
	Folyamatok	1. Fókuszban a rendszer- és hálózatmenedzsment, valamit az informatikai tervezés és megvalósítás.
	Személyzet	1. Technikai kiválóság
	Technológia	1. Egymástól függetlenül beszerzett rendszer- és hálózatmenedzsment eszközök egyes technológia területek menedzselésére..
	Kultúra	1. Tudatosult informatikai szakértői státusz. 2. Kevés a kapcsolat az üzleti oldallal, és alacsony szintű annak a megértése, hogy szolgáltatói szerepet várnak az informatikától.
Termék/ szolgáltatás	Jövőkép és stratégia	1. Az informatika termékek és szolgáltatások adott körét nyújtja az üzleti oldal számára. 2. Az informatikai stratégia tervezése folyik, kevés a hozzájárulás az üzleti oldal felöl..
	Irányítás	1. A szolgáltatásokat technológiai értelemben határozzák meg. 2. A beszámoltatás és az irányítás az informatika által meghatározott paraméterekkel történik.
	Folyamatok	1. Fókuszban a szolgáltatástámogatási és a működtető jellegű szolgáltatásnyújtási folyamatok. 2. A jelentéseket a termékek és szolgáltatások teljesítményének javítására használkják.
	Személyzet	1. Tisztább meghatározása az informatikai funkcióknak. 2. Megjelenik az 1. és 2. vonalbeli szakértelem.
	Technológia	1. Termékszabványosítás. 2. Architektúrák tervezése és összeintegrálásuk a menedzsmenteszközökkel és -rendszerekkel.
	Kultúra	1. Csapat- és termékközpontúság. 2. Figyelemfelkeltés és promóció az ügyfelek irányában.
Ügyfélorientáltság	Jövőkép és stratégia	1. Az informatikát informatikaszolgáltatónak tekintik. 2. Az informatikai stratégiai kapcsolódik az üzleti stratégiához.
	Irányítás	1. Szolgáltatási megállapodás vezérli az informatikát. 2. A változáskezelést beépítik a projektekbe, hogy zökkenőmentes legyen az áttérés az új informatikai fejlesztéseknél.

Stádium/szerep	Nézőpont	Jellemzők
	Folyamatok	1. Szolgáltatásmenedzsment, formális ügyfélkezelés. 2. Fókusz a szolgáltató folyamatok tervezési vonatkozásain. 3. Egyértelmű szolgáltatást ad és ügyfél-orientált teljesítményt nyújt. 4. A visszajelzés a folyamatokról a szolgáltatási megállapodás értékelését támogatja.
	Személyzet	1. Oktatás ISzM témakörben, jól meghatározott tevékenységek és szerepkörök. 2. Folyamatgazda szerepköre megjelenik. 3. Formális ügyfélkezelési és ISzM-szerepkörök használatban.
	Technológia	1. Integrált rendszer- és szolgáltatásmenedzsment platformok, beépített menedzselhetőség. 2. Létezik eljárás a termelő ("éles") környezetben való működtetésre történő átadásra.
	Kultúra	1. Előtérben az ügyfél elégedettsége.
Üzletorientáltság	Jövőkép és stratégia	1. Az informatika partnere a üzleti oldalnak. 2. Az informatika az üzleti stratégiát valósítja meg. 3. Az informatika hozzájárul az üzleti stratégiához.
	Irányítás	1. Informatikai stratégiai célok, informatikai javaslatok a döntéshozói szinten. 2. Az informatikai befektetések üzleti fontosság és kockázat szerinti értékelése. 3. A szolgáltatási megállapodást üzleti terminológiában adják meg.
	Folyamatok	1. A folyamatok összhangban vannak mind az üzletvitel, mind az ifromatika igényeivel. 2. Az ISzM-folyamatok kialakítása és integrálása. 3. 'Műszerfal'-jellegű információk az irányítói szintnek. 4. Integrált szolgáltatástámogatás és –nyújtás. 5. Megalapozott tervek és tanácsadás az üzleti oldalnak.
	Személyzet	1. Üzleti hírszerzés és üzleti kompetencia. 2. "Informatikai igazgató" és "Technológiai igazgató" szerepkörök.. 3. Hasonló szerepkörök az üzleti és az informatikai oldalon.
	Technológia	1. K+F és technológiai kísérletek. 2. Egységes vállalati keretben integrálódnak a szolgáltatás- és rendszermenedzsment eszközök.
	Kultúra	1. Az informatika segíti és tanácsokat ad az üzleti oldalnak.
Értékteremtés	Jövőkép és stratégia	1. Az informatika szerepe az üzleti tevékenység előmozdítása. 2. Az informatika segíti az üzleti változás kialakítását és vezérli azt. Az informatika partner az üzleti stratégia meghatározásában, amely érdemben hozzájárul ahhoz.

Stádium/szerep	Nézőpont	Jellemzők
	Irányítás	1. Az informatikát úgy irányítják, hogy minél nagyobb mértékben járuljon hozzá az üzleti eredményhez. 2. Az üzleti tevékenység az informatika használatán keresztül javul.
	Folyamatok	1. Üzleti és informatikai stratégiakészítés. 2. Az informatika zökkenőmentes integrálódást tesz lehetővé a fejlesztéssel és az összes informatikai beszállítóval, és ilyen módon végponttól-végpontig terjedő szolgáltatási láncot képez.
	Személyzet	1. Stratégiakészítés, üzleti tervezés, partnerek és ügyfelek kezelése. 2. Infrastruktúraintegrátorok.
	Technológia	1. Technológiai kapcsolatok a beszállítók között. 2. Megoldásintegráció.
	Kultúra	1. Az informatika előmozdítja az üzleti tevékenységet.

A fenti táblázat segít annak gyors meghatározásában, hogy:

- Mekkora a különbség az informatika jelenlegi és a tervezett szerepe között?
- Vajon olyan célok alapján irányítják-e az informatikát, amelyek üzleti igényeket közvetítenek? Van-e jól meghatározott célrendszer kitűzve a szolgáltatásfejlesztési program elé?
- Megvannak-e azok a folyamatok és eljárások, amelyekkel a kitűzött célokat el lehet érni? És ki vannak-e alakítva azok mérési eljárások, amelyekkel a javulást, ha van, ki lehet mutatni?
- Rendelkezésre állnak-e a szükséges képességek és kompetenciák?
- Előmozdítja-e a technológia a folyamatok végrehajtását, és lehetővé teszi-e a szükséges méréseket a célok követhetősége érdekében?
- Vajon a személyzet viselkedése és hozzáállása lehetővé teszi-e, hogy az informatikaszolgáltatás ügyfél- és szolgáltatás-központúvá fejlődjön?

Részletesebb, megbízhatóbb és jobban hasznosítható helyzetfelméréshez különböző technikák állnak rendelkezésre. Ezek rövid összefoglalása a következő fejezetekben található.

1.2.2. Összemérés

Az összemérés olyan technika, amely közvetlenül teljesítményjavulás elérésére törekszik. Össze lehet hasonlítani különböző szervezetek teljesítményét, vagy egy szervezeten belül különböző egységekét. Olyan folyamatosan használható módszer, amely a termékek, szolgáltatások és tevékenységek mérését és javítását valamilyen bevált, jó gyakorlatnak tekintett megközelítéshez képest határozza meg.

Az összemérésben érintett szervezetek szerint általában négy féle összemérésről lehet beszélni:

1. Egy olyan viszonyítási alap létrehozása, amellyel az adott szervezet az idő múltával **saját-magát** össze tudja hasonlítani, és ezzel a saját fejlődését le tudja mérni.

2. Összehasonlítás más szervezetek által ajánlott – pl. az ITIL keretében megfogalmazott – **ipari szabvánnyal**[1].

3. Közvetlen összehasonlítás **más szervezetekkel**.

4. Összehasonlítás más rendszerekkel vagy egységekkel **ugyanabban a szervezetben**.

Az összemérés gyakran felfed olyan lehetőségeket, amelyekkel gyors eredményeket lehet elérni, mivel könnyen meg lehet őket valósítani viszonylagosan alacsony költségek mellett, miközben jelentősen hasznot hoznak a személyzet összetartása, a folyamatok hatékonyságjavítása és a költségcsökkentés terén. Azok a szervezetek, amelyek rendszeresen végeznek összeméréseket, általában arról számolnak be, hogy az összemérések költsége egyértelműen megtérül az általuk elindított javítási tevékenység eredményeiben.

1.2.3. Személyzetfelmérés

Gyakran az egyetlen igazi akadályt az **emberi tényező** jelenti a szolgáltatásfejlesztés eredményessége előtt. Az informatikaszolgáltatás helyzetének felméréséhez ezért meg kell érteni, hogy jelenleg a személyzet milyen módon dolgozik, hogyan hasznosítja tapasztalatát és szakértelmét.

Nem csak a munkavégzés kívülről könnyen észlelhető jellemzőit kell meghatározni (pl. alkalmazott munkamódszerek, eszközhasználati tapasztalat, képzettség stb.), hanem olyan nehezebben megfogható tényezőket is, mint a **szervezeti kultúra**. Idetartoznak mindazon fő gondolatok, értékrendek, meggyőződések, munkaszokások, elvárt viselkedés és napi megszokások, amelyeket a szervezet dolgozói követnek, jónak ismernek el és egymás közt megosztanak. A kultúra milyensége alapvető fontosságú, amely jól támogathatja a szolgáltatásfejlesztést, de amely az azzal szembeni ellenállás, ellenkezés hordozója, megjelenési formája is lehet.

Képet kell kapni ezért a helyzetfelmérés során a szervezeti kultúra fő (fent említett) jellemzőiről, arról, hogy ezek milyen módon akadályozhatják a szükséges változások keresztülvitelét, valamint arról is, hogy a jelenlegi kultúrát milyen módon lehet változtatni, befolyásolni. Szükség lehet ugyanis új célok kitűzésére ezen a területen, és gyakran a dolgozók munkastílusa is megváltoztatandó.

Új, javított ISz-folyamatok, munkaeljárások kialakításánál és bevezetésénél a szervezeti munkakultúra megértése elősegíti, hogy kellő figyelem irányuljon azoknak az esetleges problémáknak a **megelőzésére**, amelyek a jelenlegi létező hozzáállás, viselkedés stb. következtében alakulhatnak ki. Az ISz-szervezetek fejlődési modellje (ld. 3. ábra) kezdeti orientációt adhat e tekintetben is.

1.2.4. Folyamatfelmérés

Talán a legfontosabb eleme a helyzetfelmérésnek az ISzM-folyamatok olyan értékelése, amely lemegy az egyes folyamatok és tevékenységcsoportok részleteinek megértésébe is.

A “folyamat” fogalmát ebből a célból a következőképpen lehet meghatározni:

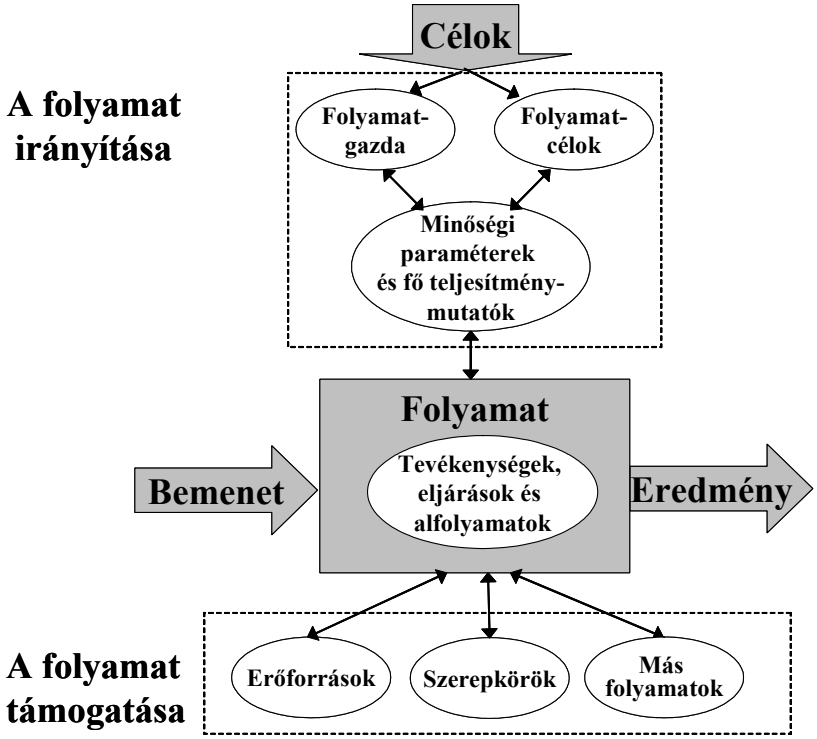
> *Tevékenységek, eljárások olyan összefüggő rendszere, amit valamilyen konkrét célok és meghatározott eredmények elérése érdekében hajtanak végre.*

A “folyamatirányítás” fogalma pedig a következőt jelenti:

[1] Erre kérdőív formájában egy konkrét példát is ad az 1. függelék.

Olyan tervezési és szabályozási jellegű folyamat[2], amelynek a célja más folyamatok hatékony és eredményes működése.

A következő ábra a folyamatok egy olyan általános modelljét mutatja be, amely megfelel a fenti meghatározásoknak, de azokat további részletekkel gazdagítja:



5. ábra: Folyamatok általános modellje

Összegezve tehát a folyamatokról a következőket lehet általánosságban mondani:

1. A folyamatok különböző adatokat, anyagokat és termékeket, mint **bemenet**et használnak fel, és ezek ***feldolgozásával*** újabb adatokat, anyagokat ill. termékeket adnak **eredményül**.

2. Egy folyamat mindig bizonyos **célok** körül formálódik, amelyeknek való megfelelésért a **folyamatgazda** a felelős.

3. A folyamat céljainak való ***megfelelés*** magukban az eredményekben kell megmutatkoznia. Ennek érdekében az eredmények **minőségi paramétereit** és a folyamat **teljesítménymutatóit** a ***folyamatirányítás*** keretében mérik és értékelik.

4. A folyamat – ilyen értelemben vett – ***célszerű*** működéséhez tárgyi jellegű **erőforrások** alkalmazására és **szerepek** személyek közreműködésével történő ellátására is szükség van, amelyek együtt adnak hathatós ***támogatást*** a folyamat végrehajtásához.

[2] Azaz – elsősorban és meghatározó módon – tervezési és szabályozási tevékenységek és eljárások rendszere.

A közhiedelemmel ellentétben, a fenti értelemben jól meghatározott[3] és kialakított[4] folyamatok alkalmazása *újszerű* a legtöbb szervezet számára. Annak ellenére az, hogy *széles körben* elfogadott: egy szervezet hatékonyabban és eredményesebben tud dolgozni, ha pontosan és részleteiben tudja, hogy a tevékenységéhez mi szükséges, és milyen eredményeket kell elérnie. Ha a tevékenységeket és eredményeket mérik, és ezt felhasználják a hatékonyság és eredményesség növelésére. Ha az üzleti kihívásoknak megfelelő elvárásokat minőségi paraméterek és teljesítménymutatók formájában beépítik a tevékenységükbe.

A fentiekben körvonalazott folyamatközpontú megközelítés alátámasztja a minőségirányítási rendszerek (pl. az ISO 9000:2000 típusú rendszerek) szokásos, „tervezés-végrehajtás-ellenőrzés-beavatkozás" jellegű szabályozási ciklusát (ld. még 1. ábra): a folyamat célját és eredményét olyan módon kell megtervezni (***tervezés***), hogy a folyamat ***végrehajtás***a felülvizsgálható (***ellenőrzés***) és, ha szükséges, javítható (***beavatkozás***) legyen.

A folyamat eredményének meg kell felelnie az üzleti célokból származtatott operatív szintű követelményeknek. Ha a folyamat eredménye megfelel a követelményeknek, akkor azt ***eredményes***nek lehet tekinteni. Ha a tevékenységeket többletráfordítás nélkül, vagy még inkább a lehető legkisebb ráfordítással hajtják végre, akkor ***hatékony***nak lehet tekinteni. Mindennek eléréséhez azonban előfeltétel, hogy a folyamatok mérési eredményei be legyenek illesztve a szokásos és rendszeres *vezetői jelentések*be.

1.2.4.1. Az ISzM-folyamatok fejlettségi modellje

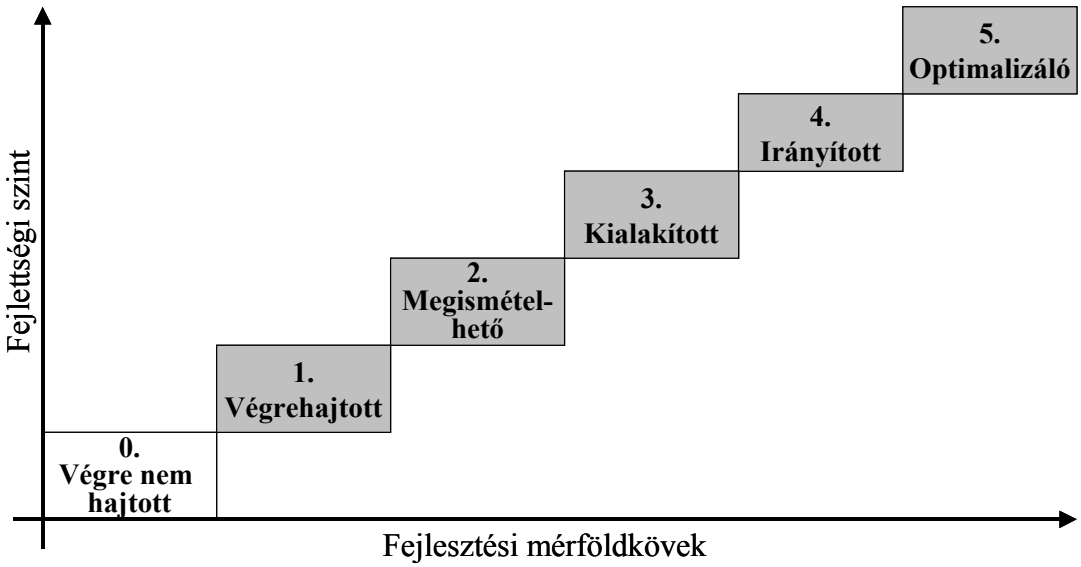
A folyamatok felülvizsgálatának és javításának létezik széles körben elfogadott, nemzetközi szabvány formájában is közzétett modellje[5] (ld. 6. ábra). A modellt keretként lehet használni akár egy-egy ISzM-folyamat egyenkénti, akár az ISzM területén az összes folyamat együttes felmérésére. A modell használata az ISzM-folyamatok fejlesztésére épít a ISzM-szervezetek korábban bevezetett ú.n. fejlődési modelljére (ld. 3. ábra), mivel az ISzM-folyamatok fejlettsége valamint a fogadókészség és igény a fejlesztésre erősen függ attól, hogy maga az egész ISzM-szervezet milyen fejlődési stádiumban van.

A modell szintről szintre jellemzők egy-egy ***jól meghatározott összesség***ének megváltozását követeli meg annak érdekében, hogy az egyes szinteken a lehetőségek teljes mértékben ki legyenek használva.

[3] A folyamat „jól meghatározott", ha bemenetei, célja, felelőse, a feldolgozás módja, az elvárt eredmények, ezek jellemzői és a szükséges támogatás konzisztens módon **leírásra** kerültek, és az összes érdekelt azt **megértette**.

[4] A folyamat „kialakított", ha a leírásával összhangban a folyamat bevezetésre, tkp. beágyazásra került a szervezetben: a bemenetek biztosítottak, az erőforrások a kívánt mennyiségben és minőségben rendelkezésre állnak, a szerepeket megfelelő képességekkel rendelkező személyek betöltik (beleértve a folyamatgazdát is), az eredményeket mérik, és ezek alapján értékelik a folyamat célszerű működését.

[5] Ilyen a Software Engineering Institute (SEI, http://www.sei.edu/) ú.n. Integrated Capability Maturity Model (CMMI), azaz integrált képességérettségi modellje, valamint az ennek központi részét képező ISO/IEC 15504 szabvány (Szoftverfolyamatok felmérése). E modellek elsősorban a rendszer- és alkalmazásfejlesztés területén használatosak, az itt említett modell ennek átültetése az informatikaszolgáltatás területére.



6. ábra: Folyamatfejlettségi modell

Kiindulva a folyamatok általános modelljéből (ld. 5. ábra) jól látható, hogy az informatikaszolgáltatás fejlesztésének korábban bevezetett öt dimenziójának (1. jövőkép, stratégia és irányítás; 2. folyamat, mint feldolgozási tevékenység; 3. személyzet; 4. technológia; 5. kultúra) mindegyikével a folyamatok szoros kapcsolatban állnak, fejlettségük jellemzéséhez igen hasznosak. A fejlettségi modell szintjeit ezért ezen öt dimenzió mentén következőképpen lehet jellemezni:

Végre nem hajtott (0. szint): A folyamatot nem hajtják végre, esetleg nem is ismerik.

Végrehajtott (1. szint): A folyamatot ismerik és végrehajtják; kevés vagy hiányzó folyamatirányítási tevékenység; a folyamat nem fontos a szervezet számára, nem irányul rá a figyelem, nincs kellő erőforrás biztosítva; gyakran kezdeti, „ad hoc” vagy éppen kaotikus szintnek is nevezik.

Jövőkép, stratégia és irányítás	1. Minimális mértékű pénzügyi alapok és erőforrások; kevés ilyen jellegű tevékenység 2. Az eredményeket időlegesen sem tárolják el 3. Szórványos jelentések és beszámoltatások
Folyamat	1. Lazán meghatározott 2. Teljesen reaktív megközelítés; a *probléma* felmerülése váltja ki 3. Rendszertelen, tervezetlen tevékenységek
Személyzet	1. Lazán meghatározott szerep- és felelősségi körök
Technológia	1. Manuális folyamatok vagy néhány különálló, egyedi eszköz használata
Kultúra	1. Eszköz- és technológiaalapú; erősen tevékenységközpontú

Megismételhető (2. szint): A folyamatot ismerik és végrehajtják; a folyamat kevéssé fontos a szervezet számára, a figyelem nem nagyon irányul rá. A folyamattal kapcsolatos tevékenységeket koordinálatlanul, rendszertelenül és megfelelő irányítás nélkül végzik; a központban az eredményesség áll.

Jövőkép, stratégia és irányítás	1. Nincsenek egyértelmű célok, formális célkitűzések 2. Pénzügyi alapok és erőforrások rendelkezésre állnak 3. Rendszertelen, tervezetlen tevékenységek, jelentések és beszámoltatások
Folyamat	1. Meghatározott 2. Nagyjában-egészében reaktív megközelítés 3. Rendszertelen, tervezetlen tevékenységek
Személyzet	1. Elkülönülő szerep- és felelősségi körök
Technológia	1. Több különálló, egyedi eszköz használata ellenőrzés nélkül 2. Az adatok különböző helyeken vannak tárolva
Kultúra	1. Termék- és szolgáltatásalapú és -központú

Kialakított (3. szint): A folyamatot ismerik és végrehajtják, de nincs formális megállapodás, elfogadás vagy elismerés az informatikaszolgáltatás egészén belüli szerepét illetően; van gazdája a folyamatnak; a hatékonyság és az eredményesség egyaránt a központban áll. A jelentéseket és a beszámoltatások eredményeit eltárolják a későbbi visszakereshetőség érdekében.

Jövőkép, stratégia és irányítás	1. Dokumentált, elfogadott, formális célok és célkitűzések 2. Formálisan közzétett, felügyelt és felülvizsgált tervek 3. Jól megalapozott, és kellő erőforrással ellátott tevékenység 4. Rendszeres és tervezett jelentések és beszámoltatások
Folyamat	1. Világosan meghatározott és széles körben közzétett 2. Rendszeres, tervezett tevékenységek 3. Jól dokumentált 4. Nagyjában-egészében kezdeményező jellegű megközelítés
Személyzet	1. Világosan megfogalmazott és elfogadott szerep- és felelősségi körök 2. Formális célok és célkitűzések 3. Formalizált oktatási tervek a folyamatok betanítására
Technológia	1. Folyamatos adatgyűjtés riasztási és küszöbfigyelő funkciókkal 2. Egységes adattárolás formális tervezés, előrejelzés és trendelemzés céljából
Kultúra	1. Szolgáltatás- és ügyfélközpontú, formális megközelítéssel

Irányított (4. szint): A folyamatot teljes mértékben ismerik és elismerik az informatikaszolgáltatás egész területén; a központban a folyamat, mint kifelé nyújtott szolgáltatás áll. Megelőző jellegű, és jól dokumentált, kialakított kapcsolatai vannak más informatikai folyamatokkal.

Jövőkép, stratégia és irányítás	1. Üzleti célok és formális célkitűzések 2. Az előrehaladást mérik 3. Az informatív vezetői jelentéseket érdemben használják 4. A folyamatfejlesztési terveket összekapcsolják az üzleti és informatikai tervekkel 5. Rendszeres, tervezett és felülvizsgált javítások
Folyamat	1. Jól meghatározott folyamatok, eljárások és szabványok, amelyeket minden informatikus munkaköri leírásába beillesztenek 2. Világosan meghatározott kapcsolatok és függőségi viszonyok 3. Integrált informatikaszolgáltató és –fejlesztő folyamatok 4. Túlnyomóan kezdeményező jellegű megközelítés
Személyzet	1. Csapatmunka a folyamatok között és azokon belül 2. A szerep- és felelősségi körök minden informatikai munkaköri leírásban megjelennek
Technológia	1. Folyamatos követés, mérés, jelentéskészítés és küszöbfigyelés integrált eszközök, adatbázisok és folyamatok központosításával
Kultúra	1. Üzletközpontú; megértik a szélesebb összefüggéseket is

Optimalizáló (5. szint): A folyamatot teljes mértékben a stratégiai, üzleti és informatikai célokkal összhangban lévőnek ismerik és fogadják el. A folyamat intézményesült.

Jövőkép, stratégia és irányítás	1. Integrált stratégiai tervek elválaszthatatlanul összekapcsolódnak az átfogó üzleti tervekkel, célokkal és célkitűzésekkel 2. A folyamatfelügyelet, -mérés, jelentéskészítés, riasztás és beszámoltatás összekapcsolódik a folyamatos szolgáltatásfejlesztéssel 3. Rendszeres beszámoltatások és/vagy felülvizsgálatok az eredményesség, hatékonyság és megfelelés érdekében
Folyamat	1. Jól meghatározott része a teljes szervezeti kultúrának 2. Kezdeményező és megelőző jellegű megközelítés
Személyzet	1. Az üzleti igényekkel összhangban lévő célokat és formális célkitűzéseket napi tevékenység keretében aktívan figyelemmel követik 2. A szerep- és felelősségi körök a teljes szervezti kultúra részét képezik
Technológia	1. Jól dokumentált, átfogó, teljesen integrált informatikai (eszköz)architektúra a személyzet, folyamatok és technológia minden területén
Kultúra	1. A hozzáállást a folyamatos fejlesztés elvének elfogadása, követése valamint a stratégia-, üzletközpontúság jellemzi. 2. Megértik az informatika értékét az üzletvitelben, és a szerepét az üzleti értékteremtésben.

1.2.5. Eszközfelmérés

A helyzetfelmérés során nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy leltárt készítsünk a meglévő eszközökről, ezek használatáról és alkalmasságukról az adott területen. Igen gyakori, hogy számtalan különböző eszköz áll rendelkezésre az egyes szervezeti egységeknél, és gyakran:

- ezek kevéssé vannak integrálva, vagy nem osztják meg maguk között az adatokat;
- az egyes folyamatokhoz használt eszközök nem támogatják a szervezet funkcionális szintjeit;
- az adatszerkezet és –kezelés nem szabható le olyan rekordattribútumokra és adatokra, amelyek az ITIL-alapú munkafolyamatokhoz kellenek.

Az ISzM-folyamatfejlettségi modell elősegítheti e hiányosságok fokozatos kiküszöbölését is.

A. függelék: Gyors, kérdőíves összemérés az ITIL-lel

Az alábbi kérdőív jól használható egy informatikai szervezet SzM-folyamatainak összehasonlítására az ITIL-lel, mint a bevált, jó gyakorlat megtestesítőjével.

Ez az összemérési megközelítés egy egyszerű kérdőíven alapul, amely lehetővé teszi annak meghatározását, hogy milyen vonatkozásban és mértékben felel meg egy ISz-szervezetnél a jelenlegi gyakorlat az ITIL-folyamatoknak, valamint hogy konkrét lépésekkel hol és hogyan lehet ebben az irányban előrelépni. A megközelítés a folyamatok általános modelljén alapul (ld. 5. ábra), ami több olyan folyamatkomponenst azonosít, amelyeknek a helyükön kell lenniük, működniük, hatniuk kell ahhoz, hogy az üzleti oldal és az ügyfelek igényeinek a folyamat meg tudjon felelni.

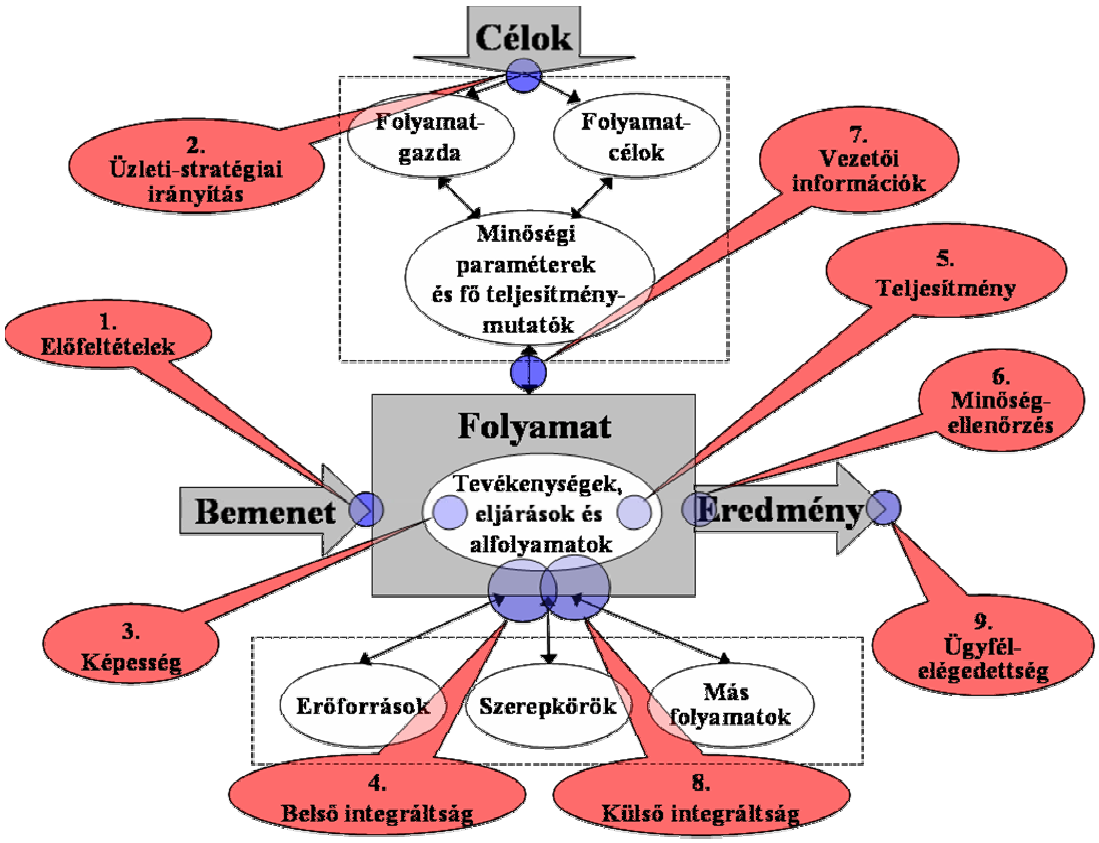
Annak megállapításához, hogy az ISz-szervezet egy-egy folyamata hol áll az ITIL-folyamatokhoz képest, számos kérdést kell megválaszolni. Ezek a kérdések súlyozva vannak: azok, amelyek valamivel nagyobb jelentőséggel bírnak kötelezően „Igen" választ kell kapniuk, hogy az adott összetevő szempontjából az ITIL-folyamatnak megfeleljen. Ezek a kérdések „K" betűvel vannak megjelölve a „Nem" oszlopban (jelezve, hogy „Igen" válasz szükséges a megfeleléshez).

Az alábbi lépéseket kell annak érdekében követni, hogy egy folyamat ITIL-követelményeknek való megfelelését megállapíthassuk:

- az 1. szemponttal kell kezdeni, és meg kell válaszolni az összes kérdést bejelölve a megfelelő választ az „Igen" vagy „Nem oszlopokban;
- ellenőrizni kell az 1. szempont értékelő táblázatának alján szereplő feltételt:
    - ha teljesül, akkor a folyamat megfelel az ITIL-követelményeknek ebből a szempontból, és folytatni kell tovább az értékelést a többi szemponttal, hogy a folyamat egésze megfelelésének mértékét pontosabban meg lehessen határozni;
    - ha nem, akkor a folyamat egésze megfelelésének mértékét sikerült meghatározni (ha már az 1. szempont szerint sem felelt meg, akkor az egész folyamat sem felelt meg), de <u>célszerű</u> folytatni a további szempontokkal is, mivel az ezek szerinti értékelés további fontos betekintést adhat a folyamat jelenlegi helyzetének ismeretéhez, ami befolyásolhatja a javító intézkedések meghatározását is;
- folytatni kell a többi szemponttal, amíg a feltétel valamelyik szempontnál nem teljesül teljes egészében; például, ha egy folyamatra az1. 2. 3. és 4. szempont feltétele teljesül, de az 5-é nem teljes egészében, akkor a folyamat megfelelésének mértéke 4 (0-9 közötti 10-fokozatú skálán); nem kell további kérdéseket megválaszolni e tekintetben, azonban a kérdőív megmaradt szempontjai szerint <u>célszerű</u> továbbfolytatni az előző megjegyzés értelmében.

A.1. Az összemérés pontozási rendszerének indoklása

A 7. ábra szemlélteti a kérdőívnél alkalmazott pontozási rendszer fő szempontjait. Az **első szempont (Előfeltételek)** szerinti értékelés megállapítja, hogy a folyamat tevékenységeihez minimálisan szükséges dolgok rendelkezésre állnak-e. A **2. szempont (Üzleti-stratégiai irányítás)** szerinti értékelés megállapítja, hogy a szervezet stratégiai irányelvei, üzleti céljai (vagy az ilyen jellegű szándék más hasonló konkrétumai) adnak-e megfelelő irányt és útmutatást a folyamat működéséhez.



7. ábra: Folyamatértékelési szempontrendszer

Az értékelési rendszer kezdeti szempontjainál a kérdőív <u>általános</u> fogalmakkal hivatkozik a különböző termékekre és tevékenységekre. A későbbi szempontoknál jóval <u>specifikusabb</u> ITIL-fogalmakat használ kiindulva abból a feltételezésből, hogy a jobb eredményre törekvő ISz-szervezetek nagyobb valószínűséggel ismerik és alkalmazzák az ITIL-szóhasználatot.

A **3. szempont (Képesség)** szerinti értékelés megvizsgálja, hogy milyen tevékenységeket hajtanak végre. A kérdések arra irányulnak, hogy az ITIL szerint minimálisan szükséges tartott tevékenyésgeket végrehajtják-e. A **4. szempont (Belső integráltság)** szerinti értékelés arra irányul, hogy vajon a folyamat tevékenységei megfelelően integráltak-e, hogy a folyamat elérje a célját.

Az **5. szempont (Teljesítmény)** szerinti értékelés a folyamat tényleges eredményeit vizsgálja meg annak eldöntése érdekében, hogy az összes szükséges terméket/szolgáltatást valóságosan is előállítja-e a folyamat. A **6. szempont (Minőségellenőrzés)** szerinti értékelés azzal foglalkozik, hogy a folyamat eredményeinek vizsgálata és igazolása összhangban áll-e a minőségi célkitűzésekkel, képes-e biztosítani ezek elérését.

A **7. szempont (Vezetői információk)** szerinti értékelés a folyamat irányításával foglalkozik, és azt vizsgálja, hogy megfelelő információkat időben előállít-e a folyamat a szükséges vezetői döntések előkészítése céljából. A **8. szempont (Külső integráltság)** szerinti értékelés azt vizsgálja, hogy vajon minden érintkezési felület és kapcsolódási pont az adott folyamat és más folyamatok között megfelelő módon ki lett-e alakítva a szervezetben. Ennél a szempontnál már feltételeződik, hogy a teljes ITIL-fogalomkör ismert és használt az informatikaszolgáltatás menedzsmentjénél.

A **9. szempont (Ügyfélelégedettség)** szerinti értékelés alapvetően a folyamat külső vizsgálataival és felülvizsgálataival foglalkozik annak érdekében, hogy biztosítsa a folyamat a továbbiakban is az ügyfelek igényeire optimalizáltan fog működni.

A kérdőíves összemérés célja nem pusztán annak megállapítása, hogy az adott ISz-szervezet folyamatai teljesen megfelelnek-e az ITIL-követelményeknek vagy sem, hanem sokkal inkább az, hogy a szervezet visszajelzést kapjon arról, hogy mennyire jól működnek összehasonlítva az ITIL-ben megtestesülő bevált gyakorlattal. A kérdőív arra is törekszik, hogy felhívja a figyelmet azokra az irányítási és ellenőrzési treületekre, amelyeket a folyamatok fejlettségének növelése végett javítani kellene.

A.2. Konfigurációkezelés

1 Előfeltételek	**Igen**	**Nem**
Legalább néhány konfigurációkezelési tevékenység létezik a szervezeten belül, pl. konfigurációs elemek regisztrálása?		**K**
Meg vannak-e határozva bizonyos konfigurációs elem tulajdonságok, pl. hely, pillanatnyi állapot, szolgáltatás elemek kapcsolata?		**K**
A konfigurációkezelés feladataival erre kijelölt személyek foglalkoznak vagy külön funkcionális területet jelent?		
Létezik a jelenleg használt informatikai eszközökről egy naprakész nyilvántartás?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
2 Üzleti-stratégiai irányítás	**Igen**	**Nem**
A konfigurációkezelés célját, előnyeit megismerték a szervezeten belül?		**K**
A konfigurációkezelés tevékenységeinek terjedelme meg van határozva a szervezeten belül?		
Léteznek eljárások a konfigurációs elemek regisztrálásához?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
3 Képesség	**Igen**	**Nem**
A konfigurációkezeléssel kapcsolatos tevékenységek végrehajtására ki vannak jelölve felelős személyek?		**K**
Létezik a konfigurációs elemek információinak kinyerésére, frissítésére, analizálására létezik eljárás?		**K**
A hatás felméréshez a konfigurációs adatokat rendszeresen használják?		
A konfigurációs adatokat rendszeresen használják új konfigurációs elemek létrehozásakor vagy installálásakor?		
A konfigurációkezelési tevékenységeket rendszeres időközönként átvizsgálják?		
Végeznek rendszeresen konfiguráció auditot?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
4 Belső integráltság	**Igen**	**Nem**
Érvényben vannak ellenintézkedések a duplikált konfigurációs elemek és egyéb anomáliák kiküszöbölésére?		**K**
A konfigurációs adatokat rendszeresen használják kapacitástervezésre, pl. konfigurációs elemek mennyiségének növekedése?		
A szolgáltatás támogatását és nyújtását végző személyek rendszeresen kinyerik a szükséges konfigurációs adatokat tevékenységük támogatása céljából, pl. ügyfélszolgálat személyzete?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
5 Teljesítmény	**Igen**	**Nem**
A konfigurációs elemekről készülnek rendszeres időközönként előre definiált riportok?		**K**
A konfigurációkezelés által előállított végtermékek és azok hasznossága a többi témakörök (szolgáltatás támogatása és biztosítása) számára világos a szervezet többi részének?		
A konfigurációs elemek installációjának, létrehozásának ütemezése a konfigurációs adatbázis alapján történik?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
6 Minőségellenőrzés	**Igen**	**Nem**
A konfigurációs elemek regisztrálásakor alkalmazott szabványos eljárások vagy egyéb minőségi kritériumok egyértelmű-ek és be vannak tartva?		**K**
A konfigurációkezelésért felelős alkalmazottak megfelelően ki vannak képezve?		**K**
Meg vannak-e határozva és átvizsgálják-e a konfigurációkezelés céljait?		
Használatban van-e bármely olyan eszköz, amellyel a konfigurációkezelés folyamatot támogatni lehet?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		

7 Vezetői információk	Igen	Nem
Előállnak-e az alábbi menedzsment információk?		
• Jelentős változtatások által érintett konfigurációs elemekről		K
• *Konfigurációkezelés* céljainak eléréséről		K
• Konfigurációs adatbázis növekedésének és használatáról		
• Az egyes konfigurációs elemeket, típusokat érintő kivételes problémákról		
• Szabványoknak való nem-megfelelésről		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
8 Külső integráltság	**Igen**	**Nem**
Tartanak rendszeres megbeszéléseket az érintett szereplőkkel a konfigurációkezelés ügyeinek megbeszélésére?		K
Kapnak-e illetve küldenek-e értesítéseket a *változáskezelésnek* minden, a konfigurációs elemek üzembe állításáról és az azokat érintő változtatásokról?		K
A hiteles szoftverkönyvtár és a konfigurációs adatbázis konzisztenciájának elérése érdekében van-e információ csere a *Kiadáskezelés*sel?		K
Az új konfigurációs elemekről rendelkezésre áll-e információ Az ügyfélszolgálat számára?		
A problémákhoz, beszállítóhoz, ügyfelekhez, változtatásokhoz kapcsolódó konfigurációs elemekről van-e információ csere a *problémakezelés*sel?		
A költségekről, költség kódokról és más tulajdonságokról van-e információ csere a *pénzügyi menedzsment*tel?		
A konfigurációs elemekről, mentések részleteiről, biztonsági és katasztrófa elhárítási témákról rendelkezésre áll-e információ a *Katasztrófa elhárítás tervezés* számára?		
A konfigurációs adatbázisból rendelkezésre állnak-e információk a növekedés becsléséhez a *kapacitásmenedzsment* számára?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
9 Ügyfél elégedettség	**Igen**	**Nem**
Végez ellenőrzést az ügyféllel arról, hogy a konfigurációkezelés tevékenységek megfelelően támogatják-e az üzleti igényeiket?		K
Ellenőrzik, hogy az ügyfelei elégedettek-e a nyújtott szolgáltatásokkal?		K
Folyamatosan ellenőrzik, hogy az ügyfél elégedettség milyen trendet követ?		K
Az ügyfél megelégedettségi felmérések eredményét felhasználják-e a szolgáltatás-javítási tervben?		K
Mérik a szolgáltatások ügyfelek által érzékelt értékét?		K
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre		

A.3. Ügyfélszolgálat

1 Előfeltételek	Igen	Nem
Legalább néhány ügyfélszolgálat tevékenység létezik a szervezeten belül, pl. *incidens*-rögzítés?		K
Léteznek-e a bejelentések azonosítására, *incidens*ek rögzítésére, kérdések kezelésére vonatkozó eljárások?		
Az ügyfélszolgálat nyújt-e valamilyen első vonali segítséget?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
2 Üzleti-stratégiai irányítás	**Igen**	**Nem**
Az ügyfélszolgálat operátoroknak van a hívások kezelését segítő kérdés lista?		K
Léteznek eljárások az *incidens*ek rögzítéséhez?		
A ügyfélszolgálat célját, előnyeit megismerték a szervezeten belül?		
Az *incidens*ek megoldására és hívások kezelésére vannak-e célok kitűzve?		
Ki vannak-e jelölve a felhasználókat képviselő (kulcsfelhasználók) a szervezeten belül az elsővonali segítségnyújtás és megoldások támogatására?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
3 Képesség	**Igen**	**Nem**
Létrejött megállapodás az ügyfélszolgálat funkcióit tekintve?		K
Az ügyfélszolgálat operátorok használnak-e valamilyen stratégiát a bejelentéseknél a szükséges információk kinyerésé-hez?		K
Létezik az *incidens*ek monitorozására, a megoldás előrehaladásának figyelésére valamilyen eljárás?		K
Van az *incidens*ek lezárására valamilyen eljárás?		K
Az ügyfélszolgálat tisztázza a tervezett javítások állapotát?		

Az ügyfélszolgálat tájékoztatja-e az érintett felhasználókat a megoldás a latt levő *incidens*ek / problémák állapotának változásáról?		
Az ügyfélszolgálat szolgáltat információt az *incidens*ek megoldásáról?		
A felhasználók kapnak felvilágosítást körözvények révén?		
Az ügyfélszolgálat értesül az új szolgáltatástámogatási igényekről?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
4 Belső integráltság	**Igen**	**Nem**
Az ügyfélszolgálat felelős az összes *incidens* adat teljességéért?		**K**
Az ügyfélszolgálat központi (hiba)bejelentési felületet nyújt?		
Az *incidens* bejegyzéseket a megoldás előrehaladásának folyamatos monitorozására / ellenőrzésére használják?		
Az ügyfélszolgálat felelősségi körébe tartozik a megoldás felhasználóval történő egyeztetése és az *incidens* lezárása?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
5 Teljesítmény	**Igen**	**Nem**
Az *incidens*ekről készülnek rendszeres időközönként előre definiált riportok?		**K**
Az ügyfélszolgálat által nyújtott szolgáltatások az ügyfelek és külső felek számára egyértelműen definiáltak?		
A menedzsment áttekinti a bejelentéseket új támogatási igények azonosítása céljából?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
6 Minőségellenőrzés	**Igen**	**Nem**
Az *incidens*ek rögzítésére és hívások fogadására léteznek szabványos eljárások vagy egyéb minőségi kritériumok, amelyekkel tisztában vannak az ügyfélszolgálat operátorok?		**K**
Az ügyfélszolgálat személyzet megfelelően ki van képezve?		**K**
Meg vannak-e határozva és átvizsgálják-e az ügyfélszolgálat céljait?		
Használatban van-e bármely olyan eszköz, amellyel ügyfélszolgálati funkciót támogatni lehet?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
7 Vezetői információk	**Igen**	**Nem**
Előállnak-e az alábbi menedzsment információk?		
• Incidens rekordokról		**K**
• Az ügyfélszolgálat működésének teljesítményéről		**K**
• Felhasználói oktatások szükségességéről		
• A konfigurációs elemek anomáliájáról részletek		
• Incidens előfordulásának, megoldásának trend elemzéséről		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
8 Külső integráltság	**Igen**	**Nem**
Tartanak rendszeres megbeszéléseket az érintett szereplőkkel az ügyfélszolgálat ügyeinek megbeszélésére?		**K**
A problémákkal, ismert hibákkal kapcsolatban van-e információ csere a *problémakezelés*sel?		**K**
A konfigurációs bejegyzések könnyű kezelhetőségéről, konfigurációs anomáliákról van-e információ csere a *konfiguráció-kezeléssel*?		
Az *incidens*ek, problémák megoldását célzó lehetséges változtatások részleteiről van-e információ csere a *változáskeze-lés*sel?		
A szolgáltatási szintek megsértéséről, a szolgáltatási és támogatási kötelezettségekről van-e információ csere a *szolgál-tatási szint menedzsment*tel?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
9 Ügyfél elégedettség	**Igen**	**Nem**
Végez ellenőrzést az ügyféllel arról, hogy a ügyfélszolgálati tevékenységek megfelelően támogatják-e az üzleti igényei-ket?		**K**
Ellenőrzik, hogy az ügyfelei elégedettek-e a nyújtott szolgáltatásokkal?		**K**
Folyamatosan ellenőrzik, hogy az ügyfél elégedettség milyen trendet követ?		**K**
Az ügyfél megelégedettségi felmérések eredményét felhasználják-e a szolgáltatásjavítási tervben?		**K**
Mérik a szolgáltatások ügyfelek által érzékelt értékét?		**K**
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre		

A.4. Kiadáskezelés

1 Előfeltételek	Igen	Nem
Legalább néhány kiadáskezelés tevékenység létezik a szervezeten belül, pl. szoftver csomag készítésének ellenőrzése, szoftver konfigurációs elemek változtatása?		K
Kiadáskezelés feladataival erre kijelölt személyek foglalkoznak vagy külön funkcionális területet jelent?		
Létezik friss adatokat tartalmazó szoftver leltár?		
A szoftver elemeket tároló médiák ellenőrzés alatt vannak?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
2 Üzleti-stratégiai irányítás	**Igen**	**Nem**
A kiadáskezelés célját, előnyeit megismerték a szervezeten belül?		K
A kiadáskezelés tevékenységeinek terjedelme meg van határozva a szervezeten belül?		
Léteznek eljárások a szoftver elemek regisztrálásához függetlenül annak eredetétől, pl. belső fejlesztés?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
3 Képesség	**Igen**	**Nem**
Ki vannak jelölve felelősségi körök a szoftver kiadások kezelésére?		K
Vannak üzemeltetési eljárások az új szoftver elfogadására, függetlenül annak eredetétől?		K
Van a szoftver terítés végzését előíró eljárás?		K
Vannak irányelvek a szoftver kiadások létrehozását, kezelését, tesztelését illetően?		
Vannak formális eljárások új szoftver üzembe helyezésére?		
Léteznek eljárások a szoftverhasználat monitorozására?		
Léteznek eljárások a szoftver licencek kezelésére?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
4 Belső integráltság	**Igen**	**Nem**
Érvényben vannak ellenintézkedések a duplikált konfigurációs elemek és egyéb anomáliák kiküszöbölésére?		K
A konfigurációs elem rekordok összhangban vannak a tényleges mozgásokkal (változtatásokkal)?		K
A licenc információk a konfigurációs elemek rekordjaival együtt vannak tárolva és a szoftver terítés alatt ezek ellenőrzésen mennek keresztül?		
A szoftver konfigurációs elemek rekordjait rendszeresen használják a kiadáskezelés folyamata során?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
5 Teljesítmény	**Igen**	**Nem**
A szoftver konfigurációs elemek terítéséről készülnek rendszeres időközönként előre definiált riportok?		K
A kiadáskezelés által nyújtott szolgáltatások mások számára (többi témakör) egyértelműen definiáltak?		
Az összes érintett fél kap értesítést a szoftverinstallálásokról?		
Kapnak értesítést az érintett felek a licenc információkról?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
6 Minőségellenőrzés	**Igen**	**Nem**
A kiadáskezelésnél és a szoftver kiadások kezelésénél léteznek-e szabványos eljárások vagy egyéb minőségi kritériumok?		K
A kiadáskezelés személyzete megfelelően ki van képezve?		K
Meg vannak-e határozva és átvizsgálják-e a kiadáskezelés céljait?		
Használatban van-e bármely olyan eszköz, amellyel a kiadáskezelés folyamatot támogatni lehet?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
7 Vezetői információk	**Igen**	**Nem**
Előállnak-e az alábbi menedzsment információk?		
• Új / változtatott szoftverek kiadásáról		K
• Szoftver licencekről		K
• Sikertelen telepítésekről		
• Statisztikák mentésekről, archiválásokról		
• Licenc kötelezettségek megsértéséről		
• Redundáns szoftver konfigurációs elemek azonosításáról kiszűréséről		

Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
8 Külső integráltság	**Igen**	**Nem**
Tartanak rendszeres megbeszéléseket az érintett szereplőkkel a kiadáskezelés ügyeinek megbeszélésére?		**K**
A szoftver komponensekről, köztük levő kapcsolatról, változtatásokról van-e információ csere a *konfigurációkezelés*sel?		**K**
Új és változtatott konfigurációs elemekről van-e információ csere a *változáskezelés*sel?		**K**
A szoftver könyvtár helyigényének pontosításával kapcsolatban van-e információ csere a *kapacitásmenedzsment*tel?		
A konfigurációs elemekkel kapcsolatos ismert hibákkal kapcsolatban van-e információ csere a *problémakezelés*sel?		
A szoftver elemekkel telepítését elősegítése érdekében történő leállásokkal kapcsolatban van-e információ csere a *rendelkezésreállás menedzsment*tel?		
A körözvényekben a felhasználóknak küldött tanácsokkal kapcsolatban van-e információ csere az *ügyfélszolgálat*tal?		
A felmerülő költségekkel / számlázással kapcsolatban van-e információ csere a *pénzügyi menedzsment*tel?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
9 Ügyfél elégedettség	**Igen**	**Nem**
Végez ellenőrzést az ügyféllel arról, hogy a kiadáskezelés tevékenységek megfelelően támogatják-e az üzleti igényeiket?		**K**
Ellenőrzik, hogy az ügyfelei elégedettek-e a nyújtott szolgáltatásokkal?		**K**
Folyamatosan ellenőrzik, hogy az ügyfél elégedettség milyen trendet követ?		**K**
Az ügyfél megelégedettségi felmérések eredményét felhasználják-e a szolgáltatásjavítási tervben?		**K**
Mérik a szolgáltatások ügyfelek által érzékelt értékét?		**K**
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre		

A.5. Problémakezelés

1 Előfeltételek	**Igen**	**Nem**
Legalább néhány *problémakezelés* tevékenység létezik a szervezeten belül, pl. *probléma* meghatározása, *probléma* analízis, *probléma* megoldás?		**K**
Problémakezelés feladataival erre kijelölt személyek foglalkoznak vagy külön funkcionális területet jelent?		
Létezik eljárás, amely szerint a fontos *incidens*ek az első vonali ügyfélszolgálattól a szakmai csoportokhoz eszkalálódnak?		
A potenciális problémákat előzetesen felmérik, azonosítják?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
2 Üzleti-stratégiai irányítás	**Igen**	**Nem**
A *problémakezelés* célját, előnyeit megismerték a szervezeten belül?		**K**
Léteznek eljárások a problémák és azok megoldásának regisztrálásához?		
A szervezet elkötelezett a problémák számának csökkentése és a megoldási idők csökkentése iránt?		
Törekedik-e a menedzsment a megelőző *problémakezelés* megvalósítására?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
3 Képesség	**Igen**	**Nem**
Ki vannak jelölve felelősségi körök a *problémakezelés* tevékenységeinek végrehajtására?		**K**
Van-e eljárás a fontos *incidens*ek kezelésére?		**K**
Létezik-e olyan eljárás, amely szerint a potenciális problémákat vizsgálatnak vetik alá?		**K**
A problémák felelősei használna-e megfelelő irányelveket a problémák jellegének meghatározásához?		
Zajlanak-e komplex, pl. több műszaki területet koordináló *probléma*feltáró tevékenységek?		
Léteznek eljárások problémák lezárására?		
Léteznek eljárások a *probléma*megoldás követésére?		
Mérik a *probléma*megoldás hatékonyságát?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
4 Belső integráltság	**Igen**	**Nem**
A *probléma* jellege mindig dokumentálásra kerül a *probléma* rekorddal együtt?		**K**
A *problémakezelés* felelős az összes *probléma* rekord teljességéért?		**K**
A problémákra adott megoldás javaslatokat egy külső csoport megvizsgálja és jóváhagyja?		
A *probléma* rekordokat módosítják a megoldási tevékenységnek megfelelően?		
A *problémakezelés* felelős a *probléma* rekordok utólagos átvizsgálásáért?		

Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
5 Teljesítmény	**Igen**	**Nem**
A *problémakezelés* tevékenységekről készülnek rendszeres időközönként előre definiált riportok?		**K**
A *problémakezelés* által nyújtott szolgáltatások mások számára (többi témakör) egyértelműen definiáltak?		
A *probléma* analízis eredményeképp létrejönnek változáskérelmek?		
Léteznek riportok a *megelőző problémakezelés* eredményéről?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
6 Minőségellenőrzés	**Igen**	**Nem**
A *problémakezelés*nél léteznek-e szabványos eljárások vagy egyéb minőségi kritériumok?		**K**
A *problémakezelés* személyzete megfelelően ki van képezve?		**K**
Meg vannak-e határozva és átvizsgálják-e a *problémakezelés* céljait?		
Használatban van-e bármely olyan eszköz, amellyel a *problémakezelés* folyamatot támogatni lehet?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
7 Vezetői információk	**Igen**	**Nem**
Előállnak-e az alábbi menedzsment információk?		
• *Probléma* rekordok analízisének eredményéről		**K**
• A *problémakezelés* és más támogatást nyújtó terület teljesítményéről		
• *Problém*ák eloszlásának trendjéről, potenciális gyenge pontokról		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
8 Külső integráltság	**Igen**	**Nem**
Tartanak rendszeres megbeszéléseket az érintett szereplőkkel a *problémakezelés* ügyeinek megbeszélésére?		**K**
A konfigurációs elemek rekordjainak minőségéről van-e információ csere a *konfigurációkezelés*sel?		**K**
A *probléma* megoldások érdekében végrehajtott változtatásokról, sürgős esetek kezeléséről van-e információ csere a *változáskezelés*sel?		**K**
A problémákhoz kapcsolódó *incidens*ekről, a felhasználóknak küldött tájékoztatásokról (pl. körözvények a közérdekű *incidens*ekről) van-e információ csere az ügyfélszolgálattal?		**K**
A problémák prioritásáról, a szolgáltatási szint megállapodásokra való lehetséges hatásokról van-e információ csere a *szolgáltatási szint menedzsment*tel?		
Jelentős szolgáltatás kieséskor végrehajtott lehetséges katasztrófa elhárítási tevékenységekről van-e információ csere az *informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsment*tel?		
A szolgáltatások kiesésének terjedelmével, időtartamával kapcsolatban van-e információ csere a *rendelkezésreállás menedzsment*tel?		
A konfigurációs elemeket, a problémák és a konfigurációs elemek közti kapcsolatot érintően van-e információ csere a *kiadáskezelés*sel?		
A problémák trendjével, a kapacitástervezési lehetőségekkel kapcsolatban van-e információ csere a *Kapacitásmenezsment*tel?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
9 Ügyfél elégedettség	**Igen**	**Nem**
Végez ellenőrzést az ügyféllel arról, hogy a *problémakezelés* tevékenységei megfelelően támogatják-e az üzleti igényeiket?		**K**
Ellenőrzik, hogy az ügyfelei elégedettek-e a nyújtott szolgáltatásokkal?		**K**
Folyamatosan ellenőrzik, hogy az ügyfél elégedettség milyen trendet követ?		**K**
Az ügyfél megelégedettségi felmérések eredményét felhasználják-e a szolgáltatásjavítási tervben?		**K**
Mérik a szolgáltatások ügyfelek által érzékelt értékét?		**K**
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre		

A.6. Változáskezelés

1 Előfeltételek	**Igen**	**Nem**
Legalább néhány változáskezelés tevékenység létezik a szervezeten belül, pl. változáskérések rögzítése, változás hatásfelmérés, változástervezés?		**K**
A változáskezelés feladataival erre kijelölt személyek foglalkoznak vagy külön funkcionális területet jelent?		
Létezik eljárás, amely szerint a változáskéréseket kezdeményezik?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		

2 Üzleti-stratégiai irányítás	**Igen**	**Nem**
A változáskezelés célját, előnyeit megismerték a szervezeten belül?		**K**
A változáskezelés tevékenységeinek terjedelme meg van határozva a szervezeten belül?		
Léteznek szabványos eljárások, minőségi kritériumok a változáskérések kezdeményezéséhez, regisztrálásához?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
3 Képesség	**Igen**	**Nem**
Ki vannak jelölve felelősségi körök a változáskezelés tevékenységeinek végrehajtására?		**K**
A változáskérések kezdeményezésére vonatkozó eljárásokat betartják?		**K**
Létezik eljárás a változáskérések jóváhagyására, ellenőrzésére, ütemezésére?		**K**
A változtatások üzleti és műszaki hatásait mindig felmérik?		
A változtatások előrehaladását megfelelően figyelemmel követik?		
A sikeres változtatások végrehajtását tényét a változáskezelés megerősíti?		
Létezik eljárás a változtatások utólagos vizsgálatára?		
Léteznek megfelelő riportok a változáskezelésről?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
4 Belső integráltság	**Igen**	**Nem**
Az összes változtatáskérés a kijelölt változáskezelési csatornákon keresztül zajlik?		**K**
A változtatásokat központilag vagy közös megegyezéssel tervezik, priorálják?		**K**
A változás rekordokat karbantartják, így azok tükrözik a mindenkori állapotot?		
A sikertelen változtatások okát feljegyzik és kiértékelik?		
A sikeres változtatásokat elemzik, hogy azok megfelelnek az üzleti igényeknek?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
5 Teljesítmény	**Igen**	**Nem**
A formális változáskezelés rekordokat karbantartják?		**K**
A jóváhagyott változtatásokat mindig ütemezik?		**K**
Léteznek rendszeresen előállított szabványos riportok a változtatások eredményéről?		
Léteznek szabványok a változtatások dokumentálására?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
6 Minőségellenőrzés	**Igen**	**Nem**
A változtatások dokumentálására léteznek-e szabványos eljárások vagy egyéb minőségi kritériumok?		**K**
A változáskezelés személyzete megfelelően ki van képezve?		**K**
Meg vannak-e határozva és átvizsgálják-e a változáskezelés céljait?		
Használatban van-e bármely olyan eszköz, amellyel a változáskezelés folyamatot támogatni lehet?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
7 Vezetői információk	**Igen**	**Nem**
Előállnak-e az alábbi menedzsment információk?		
• A beérkező változtatás kérelmekről		**K**
• *Változtatás*ok ütemezéséről		**K**
• *Változtatás*ok számáról		
• A sikeres és sikertelen változtatások számáról		
• *Változtatás*okról kategóriánként		
• *Változtatás*ok elhúzódásáról		
• *Problém*ák megoldásaként végrehajtott változtatások számáról		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
8 Külső integráltság	**Igen**	**Nem**
Tartanak rendszeres megbeszéléseket az érintett szereplőkkel a változáskezelés ügyeinek megbeszélésére?		**K**
Van-e információ csere a *konfigurációkezelés*sel a következőkről?		
• *Változtatás*ok előrehaladása, lezárása		**K**

• *Változtatás*ok hatása a konfigurációs elemekre		K
Van-e információ csere a *problémakezelés*sel a következőkről?		
• *Problémá*k ismert hibák megoldására végzett változtatások		K
• *Probléma* eszkalációs és a megoldás előrehaladását jelző riportok		K
• *Változtatás*ok miatt bekövetkezett problémák		K
Van-e információ csere az *ügyfélszolgálat*tal a következőkről?		
• *Változtatás* folyamatáról értesítés		
• *Változtatás*ok ütemezéséről értesítés		
• *Változtatás*ok hatásának felmérése az ügyfélszolgálat szolgáltatási színvonalára		
• *Változtatás*ok miatt keletkezett *incidens*ekről, bejelentésekről információ		
Van-e információ csere a *kiadáskezelés*sel a következőkről?		
• *Változtatás*ok végrehajtása		
• Értesítés a szoftver kiadásokról, és a szoftver kiadások ütemezése		
Van-e információ csere a *szolgáltatási szint menedzsment*tel a következőkről?		
• *Változtatás*ok ütemezése		
• *Változtatás*ok lehetséges hatása a szolgáltatási szint megállapodásokra		
Van-e információ csere az *informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsmenttel* a következőkről?		
• Értesítés a változtatások ütemezéséről		
• *Változtatás*ok lehetséges hatása a katasztrófa elhárítási tervre		
Van-e információ csere a *kapacitásmenedzsmenttel* a következőkről?		
• *változás*okkal kapcsolatos teljesítmény és kapacitáskérdések		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
9 Ügyfél elégedettség	**Igen**	**Nem**
Végez ellenőrzést az ügyféllel arról, hogy a változáskezelés tevékenységei megfelelően támogatják-e az üzleti igényeiket?		K
Ellenőrzik, hogy az ügyfelei elégedettek-e a nyújtott szolgáltatásokkal?		K
Folyamatosan ellenőrzik, hogy az ügyfél elégedettség milyen trendet követ?		K
Az ügyfél megelégedettségi felmérések eredményét felhasználják-e a szolgáltatásjavítási tervben?		K
Mérik a szolgáltatások ügyfelek által érzékelt értékét?		K
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre		

A.7. Szolgáltatási szint menedzsment

1 Előfeltételek	**Igen**	**Nem**
Legalább néhány szolgáltatási szint menedzsment tevékenység létezik a szervezeten belül, pl. szolgáltatások definiálása, szolgáltatási szint megállapodásokkal kapcsolatos egyeztető megbeszélések?		K
Meg vannak határozva az informatikaszolgáltatás felhasználói/ügyfelei?		
Definiálva vannak a szolgáltatások tulajdonságai?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
2 Üzleti-stratégiai irányítás	**Igen**	**Nem**
A szolgáltatási szint menedzsment célját, előnyeit megismerték a szervezeten belül?		K
Meg vannak határozva a szolgáltatási szint megállapodások alapjául szolgáló adatok?		
Léteznek olyan elfogadott eljárások, amely alapján a szolgáltatási szint megállapodásokban megállapodnak, áttekintik?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
3 Képesség	**Igen**	**Nem**
A szolgáltatási szint menedzsmenttel kapcsolatos tevékenységek végrehajtására ki vannak jelölve felelős személyek?		K
Létezik szolgáltatás katalógus?		K
Létezik a szolgáltatási szint mérésére, áttekintésére eljárás?		K
Az ügyfelek összes szolgáltatás igényét ellenőrzik?		
Léteznek eljárások a szolgáltatási szint megállapodások létrehozására?		
Léteznek olyan eljárások, amelyek a szolgáltatások javítását célozzák?		
Létezik ütemezés a szolgáltatások bevezetésére?		

Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
4 Belső integráltság	**Igen**	**Nem**
Végeznek összehasonlítást a tényleges és a megállapodott szolgáltatási szintekre vonatkozóan?		**K**
Létezik eljárás a szolgáltatás katalógus frissítésére, hogy az új / megváltoztatott szolgáltatásoknak megfeleljen?		
A szolgáltatásokról rögzített adatokat felhasználják a menedzsmentnek és az ügyfeleknek a szolgáltatás minőségéről adott információkhoz?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
5 Teljesítmény	**Igen**	**Nem**
Készülnek rendszeres időközönként előre definiált riportok?		**K**
A szolgáltatásokról és azok összetevőiről készül dokumentáció?		
A szolgáltatások összetevői konfigurációs elemként vannak kezelve?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
6 Minőségellenőrzés	**Igen**	**Nem**
A szolgáltatási szint menedzsment által használt szabványos eljárások vagy egyéb minőségi kritériumok dokumentálva vannak?		**K**
A szolgáltatási szint menedzsment felelős alkalmazottai megfelelően ki vannak képezve?		**K**
Meg vannak-e határozva és átvizsgálják-e a szolgáltatási szint menedzsment céljait?		
Használatban van-e bármely olyan eszköz, amellyel a szolgáltatási szint menedzsment folyamatot támogatni lehet?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
7 Vezetői információk	**Igen**	**Nem**
Előállnak-e az alábbi menedzsment információk?		
• Szolgáltatás célokról, tényleges teljesítésről		**K**
• Szolgáltatási szint megsértések trendjéről		**K**
• Standard szolgáltatásokról		
• Új szolgáltatásra és szolgáltatás-változásra leadott igények számáról		
• Szolgáltatási szint igények trendjéről		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
8 Külső integráltság	**Igen**	**Nem**
A szolgáltatási szint menedzsment aktívan bevonja a rendelkezésreállás menedzsmentet a szolgáltatási szintekkel kapcsolatban?		**K**
A szolgáltatási szintek egyeztetésekor a *szolgáltatási szint menedzsment* konzultál-e más témakörökkel, pl. *kapacitás menedzsment, pénzügyi menedzsment*?		
A szolgáltatási szint menedzsmenttel konzultál-e a változáskezelés a szolgáltatási szinteket érintő változások lehetséges hatásairól?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
9 Ügyfél elégedettség	**Igen**	**Nem**
Végez ellenőrzést az ügyféllel arról, hogy a szolgáltatási szint menedzsment tevékenységek megfelelően támogatják-e az üzleti igényeiket?		**K**
Ellenőrzik, hogy az ügyfelei elégedettek-e a nyújtott szolgáltatásokkal?		**K**
Folyamatosan ellenőrzik, hogy az ügyfél elégedettség milyen trendet követ?		**K**
Az ügyfél megelégedettségi felmérések eredményét felhasználják-e a szolgáltatás-javítási tervben?		**K**
Mérik a szolgáltatások ügyfelek által érzékelt értékét?		**K**
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre		

A.8. Informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsment

1 Előfeltételek	**Igen**	**Nem**
Legalább néhány Katasztrófa elhárítás tervezés tevékenység létezik a szervezeten belül, pl. üzleti hatáselemzés, visszatérési tervek készítése?		**K**
Meg vannak határozva az üzleti folyamatok működéseihez szükséges minimális követelmény szintek?		
Van a szervezetnek a folyamatos üzletmenet biztosítására stratégiája?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
2 Üzleti-stratégiai irányítás	**Igen**	**Nem**
Az informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsment célját, előnyeit megismerték a szervezeten belül?		**K**
Meg van határozva az informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsment tevékenység terjedelme?		
Az összes informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsmenthez szükséges erőforrás biztosítását stratégiai terv írja elő?		
A legfelsőbb vezetés támogatja az informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsment intézkedéseinek megvalósítását?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
3 Képesség	**Igen**	**Nem**
Az informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsment tevékenységeire ki vannak jelölve a felelősök?		**K**
Az üzleti hatás elemzése révén meg vannak határozva a kritikus üzleti folyamatok minimális követelményei?		**K**
Lezajlott a kockázat felmérés?		
A Katasztrófa elhárítás tervezés alkotóelemeivel tisztában vannak?		
A Katasztrófa elhárítás tervezés tesztelésére, áttekintésére van-e szabványos eljárás ?		
Létezik kockázat csökkentő program a folyamatos üzemeltetés megvalósítására?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
4 Belső integráltság	**Igen**	**Nem**
Az informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsment felelős az informatikai katasztrófa elhárítás terv teljességéért?		**K**
Az üzleti folytonosság tervezői tájékoztatják az informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsmentet a szolgáltatások kritikusságáról / prioritásáról?		
A katasztrófa elhárítási terveket rendszeresen felülvizsgálják, az eljárásokat és folyamatokat tesztelik, szükség esetén módosítják?		
A katasztrófa elhárítási tervek aktiválásához szükséges műszaki tevékenységek teljesen dokumentálva vannak, így az informatikai személyzet végre tudja hajtani a visszatérési műveleteket?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
5 Teljesítmény	**Igen**	**Nem**
A kockázat felmérésről és csökkentésről készülnek rendszeres időközönként riportok?		**K**
Az informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsment készít riportokat alternatív ellenintézkedési opciókról a költségek és az elfogadható szolgáltatási szintek figyelembe vételével?		
Az informatikaiszolgáltatás-folytonosság menedzsment javítása céljából vannak-e formális változtatás kérések?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
6 Minőségellenőrzés	**Igen**	**Nem**
Az informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsment által használt szabványos eljárások vagy egyéb minőségi kritériumokat egyértelműek és használatban vannak?		**K**
Az informatikaszolgáltatás-folytonosság menedzsment tevékenységért felelős személyzet megfelelően ki van képezve?		**K**
Meg vannak-e határozva és átvizsgálják-e az informatikaiszolgáltatás-folytonosság menedzsment céljait?		
Használatban van-e bármely olyan eszköz, amellyel a kockázat felmérést és/vagy a katasztrófa elhárítás terv karbantartását támogatni lehet?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
7 Vezetői információk	**Igen**	**Nem**
Előállnak-e az alábbi menedzsment információk?		
• Az üzletmenet folytonosságának sebezhetőségi pontjairól és sebezhetőség jellegéről		
• Katasztrófa elhárítási opciókról		
• Katasztrófa elhárítási tervről		**K**
• A katasztrófa elhárítási terv változásairól		

• Visszaállítási tervek ellenőrzéséről		
• Kockázat csökkentésről (kockázat jellege és forrása, kockázat csökkentés/elkerülés mértéke)		
• Üzletmenet folytonossági stratégia eredményességéről		K
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
8 Külső integráltság	**Igen**	**Nem**
Tartanak rendszeres megbeszéléseket az érintett szereplőkkel a Katasztrófa elhárítás tervezés ügyeinek megbeszélésére?		K
Van-e információ csere a *rendelkezésreállás menedzsment*tel a következőkről?		
• Kockázat csökkentés		K
• A katasztrófa elhárítási terv rendelkezésreállásra vonatkozó komponensei, belső szolgáltatási megállapodások, szerződés külső felekkel		K
Van-e információ csere a *változáskezelés*sel a következőkről?		
• A katasztrófa elhárítási tervet érintő változásokról		K
• Kockázat csökkentő/elkerülő változtatások felmérése		K
Van-e információ csere a *kapacitásmenedzsment*tel a következőről?		
• Kapacitással / tárolással kapcsolatos kockázatokról		
• Visszatérési tervek teszteléséhez szükséges kapacitás / tárolási követelményekről		
Van-e információ csere a *szolgáltatási szint menedzsment*tel a következőkről?		
• Szolgáltatási szint megállapodások és Katasztrófa elhárítási tervek közötti kereszthivatkozások, katasztrófa illetve visszaállítás ideje alatti speciális szolgáltatási szintek		
Van-e információ csere a *konfigurációkezelés*sel a következőkről?		
• Katasztrófa elhárítási követelmények, végleges konfigurációs részletek a konfigurációs adatok pontosságának biztosításának céljából.		
• informatikai komponensek és szolgáltatások közötti kapcsolatok		
Van-e információ csere a *problémakezelés*sel a következőkről?		
• Jelentős problémák áttekintése		
• Katasztrófa elhárítás tervezést érintő problémák okainak / megoldásainak megvitatása		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 3 "igen" más kérdésre		
9 Ügyfél elégedettség	**Igen**	**Nem**
Végez ellenőrzést az ügyféllel arról, hogy a Katasztrófa elhárítás tervezés tevékenységek megfelelően támogatják-e az üzleti igényeiket?		K
Ellenőrzik, hogy az ügyfelei elégedettek-e a nyújtott szolgáltatásokkal?		K
Folyamatosan ellenőrzik, hogy az ügyfél elégedettség milyen trendet követ?		K
Az ügyfél megelégedettségi felmérések eredményét felhasználják-e a szolgáltatás-javítási tervben?		K
Mérik a szolgáltatások ügyfelek által érzékelt értékét?		K
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre		

A.9. Rendelkezésreállás menedzsment

1 Előfeltételek	**Igen**	**Nem**
Legalább néhány rendelkezésreállás menedzsment tevékenység létezik a szervezeten belül, pl. szolgáltatás komponensek monitorozása, szolgáltatás rendelkezésreállásának analízise?		K
Rendelkezésreállás menedzsment feladataival erre kijelölt személyek foglalkoznak vagy külön funkcionális területet jelent?		
Létezik eljárás a szolgáltatások kiesésének és a konfigurációs elemek hibáinak észlelésére?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
2 Üzleti-stratégiai irányítás	**Igen**	**Nem**
A rendelkezésreállás menedzsment célját, előnyeit megismerték a szervezeten belül?		K
A szervezet elkötelezett a külső partnerek szolgáltatási szint célokkal kapcsolatos teljesítményének monitorozásával kapcsolatban?		
A szervezet elkötelezett az informatikaszolgáltatás rendelkezésreállási tervének rendszeres elkészítésével kapcsolatban?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
3 Képesség	**Igen**	**Nem**
Ki vannak jelölve felelősségi körök a rendelkezésreállás menedzsment tevékenységeinek végrehajtására?		K

A rendelkezésreállás menedzsment tevékenységeinek terjedelme meg van határozva a szervezeten belül?		K
Léteznek eljárások a szolgáltatások rendelkezésreállásának monitorozására, analizálására, előrejelzésére?		K
Léteznek eljárások a szerződéses szolgáltatások rendelkezésreállásának monitorozására?		
Létezik eljárás a szolgáltatások hibatűrésének javítására?		
Léteznek eljárások az adatok mentésének visszaállításának kezelésére?		
Léteznek eljárások az informatikaszolgáltatás biztonságának kezelésére?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
4 Belső integráltság	**Igen**	**Nem**
A szolgáltatási szintek részletes rendelkezésreállási követelményeit felülvizsgálják, továbbá rögzítik és használják a rendelkezésreállás tervezetben?		K
A rendelkezésreállás adatokat felhasználják az rendelkezésreállási szintek előrejelzések, trendek elkészítéséhez?		
A rendelkezésreállási szint javítása érdekében végrehajtott változásokat alátámasztják a trendekkel, előrejelzésekkel?		
Minden új vagy módosított konfigurációs elem úgy van tervezve és tesztelve, hogy a rendelkezésreállás kritériumoknak eleget tegyen?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
5 Teljesítmény	**Igen**	**Nem**
A rendelkezésreállásról készülnek rendszeres időközönként előre definiált riportok?		K
Létezik rendelkezésreállás terv, és azt rendszeresen felülvizsgálják?		
A rendelkezésreállás javítását célzó változtatásokat formális változás kérésként kezelik?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
6 Minőségellenőrzés	**Igen**	**Nem**
A rendelkezésreállás menedzsment tevékenységekre léteznek-e szabványos eljárások vagy egyéb minőségi kritériumok?		K
A rendelkezésreállás menedzsment személyzete megfelelően ki van képezve?		K
Meg vannak-e határozva és átvizsgálják-e a rendelkezésreállás menedzsment céljait?		
Használatban van-e bármely olyan eszköz, amellyel a rendelkezésreállás menedzsment folyamatot támogatni lehet?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
7 Vezetői információk	**Igen**	**Nem**
Előállnak-e az alábbi menedzsment információk?		
• Szolgáltatás rendelkezésreállásról és komponens hibákról		K
• Javaslatokról és a rendelkezésreállás javítása érdekében javasolt változtatásokról		K
• Szolgáltatások működési szintjeinek komponensektől való függése		
• Megelőző intézkedések kiértékelése		
• informatikaszolgáltatás rendelkezésreállási terve		
• *Változtatás*ok felmérése		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
8 Külső integráltság	**Igen**	**Nem**
Tartanak rendszeres megbeszéléseket az érintett szereplőkkel a rendelkezésreállás menedzsment ügyeinek megbeszélésére?		K
Van-e információ csere a *problémakezelés*sel a következőkről?		
• informatikaszolgáltatás kiesése		K
• Szolgáltatás kiesését okozó konfigurációs elemek		K
• Szükséges változtatások, *probléma* megelőző karbantartás		K
Van-e információ csere a *kapacitásmenedzsment*tel a következőről?		
• Rendelkezésreállási terv figyelembe veszi a rendszer használatának trendjeit.		K
Van-e információ csere a *változáskezelés*sel a következőkről?		
• Javasolt változások felmérése		
• informatikaszolgáltatás rendelkezésreállásának javítása érdekében szükséges változtatások		
Van-e információ csere az ügyfélszolgálattal a következőkről?		
• Alacsony szintű rendelkezésreállás miatt bejelentett végfelhasználói panaszok		
Van-e információ csere a *konfigurációkezelés*sel a következőkről?		

• A konfigurációs elemek adatairól, meghibásodások között letelt időtartamról (MTBF)		
A rendelkezésreállás menedzsment és a fejlesztés között van információ csere annak érdekében, hogy a fejlesztés alatt figyelembe vegyék a rendelkezésreállás szempontokat?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
9 Ügyfél elégedettség	**Igen**	**Nem**
Végez ellenőrzést az ügyféllel arról, hogy a rendelkezésreállás menedzsment tevékenységek megfelelően támogatják-e az üzleti igényeiket?		**K**
Ellenőrzik, hogy az ügyfelei elégedettek-e a nyújtott szolgáltatásokkal?		**K**
Folyamatosan ellenőrzik, hogy az ügyfél elégedettség milyen trendet követ?		**K**
Az ügyfél megelégedettségi felmérések eredményét felhasználják-e a szolgáltatás-javítási tervben?		**K**
Mérik a szolgáltatások ügyfelek által érzékelt értékét?		**K**
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre		

A.10. Pénzügyi menedzsment

1 Előfeltételek	**Igen**	**Nem**
Legalább néhány pénzügyi menedzsment tevékenység létezik a szervezeten belül, pl. költség-előrejelzés, a szolgáltatások költségének menedzselése?		**K**
Pénzügyi menedzsment feladataival erre kijelölt személyek foglalkoznak vagy külön funkcionális területet jelent?		
A szolgáltatások biztosítása témakörökre létezik költségvetés?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
2 Üzleti-stratégiai irányítás	**Igen**	**Nem**
A pénzügyi menedzsment célját, előnyeit megismerték a szervezeten belül?		**K**
Meg van határozva a pénzügyi menedzsment tevékenység terjedelme?		
Az informatikaszolgáltatás kiadásaival és számlázásával kapcsolatos pénzügyi menedzsment célok világosak?		
Létrejött megállapodás az informatikai költségek számítására és regisztrálására?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
3 Képesség	**Igen**	**Nem**
Ki vannak jelölve felelősségi körök a pénzügyi menedzsment tevékenységeinek végrehajtására?		**K**
Van-e eljárás a kiadások tervezésére?		**K**
Van-e eljárás az eszközök, szolgáltatások beszerzésére?		
Van-e megfelelő eljárás a jelentkező költségek követésére?		
Meg van-e határozva, milyen időközönként kell a kiadásokról riportokat generálni?		**K**
Van-e előrejelzés az erőforrások és szolgáltatások egység költségeire vonatkozóan?		
Meg van-e határozva a számlázási eljárás?		
Létezik-e eljárás a költségek fedezésére?		
Létezik-e eljárás a szolgáltatások árának meghatározására?		
Létezik-e eljárás a bevételi riportok készítésére?		
Létezik-e eljárás a bevételek és a kiadások összevetésére?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 3 "igen" más kérdésre		
4 Belső integráltság	**Igen**	**Nem**
A pénzügyi menedzsment felelős az informatikai kiadásokról és bevételekről készült riportok teljességéért?		**K**
A számlázási adatok, ha ilyen létezik, a jelenlegi költség információk alapján készültek?		
A használt költség besorolás és regisztráció összhangban van az előre definiált struktúrával?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
5 Teljesítmény	**Igen**	**Nem**
A kiadásokról és bevételekről készülnek rendszeres időközönként előre definiált riportok?		**K**
Végez számlázást a felhasználók felé a költség központok és költségfedezeti struktúra alapján?		
Végez formális költségvetést az ügyfelei számára?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
6 Minőségellenőrzés	**Igen**	**Nem**

A pénzügyi menedzsmentre léteznek-e szabványos eljárások vagy egyéb minőségi kritériumok?		**K**
A pénzügyi menedzsment személyzete megfelelően ki van képezve?		**K**
Meg vannak-e határozva és átvizsgálják-e a pénzügyi menedzsment céljait?		
Használatban van-e bármely olyan eszköz, amellyel a pénzügyi menedzsment folyamatot támogatni lehet?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
7 Vezetői információk	**Igen**	**Nem**
Előállnak-e az alábbi menedzsment információk?		
• informatikaszolgáltatás biztosításának költségelőrejelzéséről		**K**
• Erőforrások, szolgáltatások biztosításának tényleges költségei összehasonlítva a tervezett költségekkel		**K**
• Költségek fedezésének pénzügyi céljáról		
• Erőforrások következő évre szükséges biztosításáról vagy bérbe/eladásáról előrejelzés		
• Bevételekről erőforrásonként, szolgáltatásonként, ügyfelenként a tervezett bevételhez viszonyítva		
• Szolgáltatások költségének kezeléséről a tervezett pénzügyi célokhoz viszonyítva		
• A pénzügyi célok eléréséhez szükséges tennivalókról		
• Tervektől való eltérés analíziséről		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
8 Külső integráltság	**Igen**	**Nem**
Tartanak rendszeres megbeszéléseket az érintett szereplőkkel a pénzügyi menedzsment ügyeinek megbeszélésére?		**K**
Van-e információ csere a *kapacitásmenedzsment*tel a következőkről?		
• Árképzési politika meghatározása		**K**
• Egység költségek előrejelzése		**K**
• Költségfedezet tervezése		**K**
• Szolgáltatások változásának meghatározása		**K**
Van-e információ csere a *változáskezelés*sel a következőről?		
• Szolgáltatások költségeinek kezeléséről (szolgáltatási szintek áttekintése, erőforrásokért számolt árak)		
Van-e információ csere a *konfigurációkezelés*sel a következőkről?		
• Beszerzett tételekkel kapcsolatban		
• Egység költségek előrejelzéséről		
• Felmerülő költségek rögzítéséről		
Van-e információ csere a *szolgáltatási szint menedzsment*tel a következőkről?		
• Szolgáltatási szint megállapodások információinak felmérése a szolgáltatások változásának meghatározására		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
9 Ügyfél elégedettség	**Igen**	**Nem**
Végez ellenőrzést az ügyféllel arról, hogy a pénzügyi menedzsment tevékenységei megfelelően támogatják-e az üzleti igényeiket?		**K**
Ellenőrzik, hogy az ügyfelei elégedettek-e a nyújtott szolgáltatásokkal?		**K**
Folyamatosan ellenőrzik, hogy az ügyfél elégedettség milyen trendet követ?		**K**
Az ügyfél megelégedettségi felmérések eredményét felhasználják-e a szolgáltatás-javítási tervben?		**K**
Mérik a szolgáltatások ügyfelek által érzékelt értékét?		**K**
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre		

A.11. Kapacitás menedzsment

1 Előfeltételek	Igen	Nem
Legalább néhány Kapacitás menedzsment tevékenység létezik a szervezeten belül, pl. erőforrás-használat, teljesítmény monitorozása, kapacitástervezés, szolgáltatás elemek méretezése?		K
A Kapacitás menedzsment feladataival erre kijelölt személyek foglalkoznak vagy külön funkcionális területet jelent?		
A kulcsfontosságú szolgáltatások jellemzői azonosítva vannak, pl. sávszélesség, processzor-terhelés, áteresztőképes-ség, tárterület?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
2 Üzleti-stratégiai irányítás	**Igen**	**Nem**
A kapacitás menedzsment célját, előnyeit megismerték a szervezeten belül?		K
A kapacitás menedzsment tevékenységeinek terjedelme meg van határozva a szervezeten belül?		
A szervezet elkötelezett a szolgáltatások teljesítményének mérésére?		
A szervezet elkötelezett a kapacitás terv létrehozására?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
3 Képesség	**Igen**	**Nem**
Ki vannak jelölve felelősségi körök a Kapacitás menedzsment tevékenységeinek végrehajtására?		K
Léteznek eljárások a rendszerhasználat analízisére, a teljesítmény-beszámolók készítésére?		K
Az új szolgáltatásokhoz szükséges szolgáltatás elemeket definiálják és méretezik?		K
A szolgáltatások teljesítményének tényleges szintjét rögzítik?		
A jövőben jelentkező igényeket előrejelzik a jelenlegi terhelés adatok alapján?		
Modellezik a rendszer viselkedését különböző terhelés alapján?		
Készítenek kapacitás tervet a vállalat számára?		
Figyelemmel követik a megjelenő új technológiákat?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
4 Belső integráltság	**Igen**	**Nem**
Létezik kapacitás menedzsment adatbázis?		K
Az erőforrás-használat optimalizálása céljából analizálják a használat és teljesítmény adatokat?		
Az előírt szolgáltatási szinteket és előrejelzéseket felhasználják a szolgáltatás elemek definiálásához és méretezéséhez?		
Felmérik a tervezett erőforrás használattól való eltéréseket, trendeket?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
5 Teljesítmény	**Igen**	**Nem**
Karbantartják a kapacitás tervet?		K
Léteznek rendszeresen előállított szabványos riportok a teljesítménnyel kapcsolatban?		
Léteznek rendszeresen előállított szabványos riportok a kulcsfontosságú erőforrások használatáról, biztosításáról?		
Készítenek előrejelzéseket új munkamennyiségekre és azok erőforrásigényeire?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		
6 Minőségellenőrzés	**Igen**	**Nem**
A kapacitás menedzsment folyamataira léteznek-e szabványos eljárások vagy egyéb minőségi kritériumok?		K
A kapacitás menedzsment feladataiért felelős személyzet megfelelően ki van képezve?		K
Meg vannak-e határozva és átvizsgálják-e a Kapacitás menedzsment céljait?		
Használatban van-e bármely olyan eszköz, amellyel a kapacitás menedzsment folyamatot támogatni lehet?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 1 "igen" más kérdésre		

7 Vezetői információk	**Igen**	**Nem**
Előállnak-e az alábbi menedzsment információk?		
• Erőforrás használatokról		**K**
• Szolgáltatási szintek biztosításához szükséges infrastruktúra követelmények		**K**
• Teljesítmény trendek		
• Kiszámlázható erőforrás használatokról		
• Új munkamennyiségekről részletek		
• Javaslatokról, amelyek technológiai trendek, új technológiák alapján készültek		
• Tervezett és tényleges kapacitás használat eltéréséről		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
8 Külső integráltság	**Igen**	**Nem**
Tartanak rendszeres megbeszéléseket az érintett szereplőkkel a kapacitás menedzsment ügyeinek megbeszélésére?		**K**
Van-e információ csere a *szolgáltatási szint menedzsment*tel a következőkről?		
• Szolgáltatások és munkamennyiségek monitorozása		**K**
• Új munkamennyiségek számára javasolt szolgáltatási szintek		**K**
Van-e információ csere a *pénzügyi menedzsment*tel a számlázható költség használatról?		
Van-e információ csere a *konfigurációkezelés*sel a következőkről?		
• informatikai komponensek és munkaterhelések bevezetésének részletei		
• *Változtatás*ok hatásainak részletei a létező munkaterhelésekre és a teljesítmény hatáselemzés eredményének felhasználása		
Van-e információ csere a rendszerfejlesztéssel?		
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre + 2 "igen" más kérdésre		
9 Ügyfél elégedettség	**Igen**	**Nem**
Végez ellenőrzést az ügyféllel arról, hogy a Kapacitás menedzsment tevékenységei megfelelően támogatják-e az üzleti igényeiket?		**K**
Ellenőrzik, hogy az ügyfelei elégedettek-e a nyújtott szolgáltatásokkal?		**K**
Folyamatosan ellenőrzik, hogy az ügyfél elégedettség milyen trendet követ?		**K**
Az ügyfél megelégedettségi felmérések eredményét felhasználják-e a szolgáltatás-javítási tervben?		**K**
Mérik a szolgáltatások ügyfelek által érzékelt értékét?		**K**
Minimális pontszám: "igen" minden kötelező ('K') kérdésre		