

Verbeteren van de beheerorganisatie met het IT Service CMM

Drs. M. van den Dungen en drs. J. ter Hart

De volwassenheid van de beheerorganisatie is mede bepalend voor de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking binnen de organisatie. Ter ondersteuning van de professionalisering van de beheerorganisatie bestaat een groot aantal modellen en methoden. Centraal in dit artikel staat de inzet van het IT Service Capability Maturity Model met als doel de inrichting van beheer, en daarmee de IT-dienstverlening, op een beheerste en gestructureerde wijze te verbeteren.

Inleiding

Na een korte weergave van de problematiek van IT-beheer worden beknopt enkele IT-beheermodellen besproken. Daarna volgt een beschrijving van het IT Service Capability Maturity Model (IT Service CMM), waarbij wordt ingegaan op de verschillende volwassenheidsniveaus en de bijbehorende beheerprocessen die op hun beurt zijn opgebouwd uit de zogenaamde common features. Om de IT-dienstverlening te verbeteren op basis van het IT Service CMM dient een aantal stappen te worden doorlopen. Deze stappen worden kort toegelicht, inclusief een aantal aandachtspunten voor de toepassing van het IT Service CMM. In dit artikel wordt ook ingegaan op de toegevoegde waarde die een IT-auditor bij dergelijke trajecten kan bieden, in de vorm van zowel een advies- als een auditrol.

Problematiek IT-beheer

De rol van informatietechnologie (IT) binnen organisaties wordt steeds belangrijker. Een logisch gevolg hiervan is de toenemende mate waarin het belang van IT-beheer binnen organisaties wordt erkend. IT-beheer wordt ook steeds meer geraakt door de strikter wordende corporate-governanceregels. SOX, Basel, Tabaksblad en andere richtlijnen hebben invloed op IT-beheer. De eisen die aan zowel interne als externe IT-beheerorganisaties worden gesteld, nemen bijgevolg toe. Hierbij kan worden gedacht aan eisen ten aanzien van de beschikbaarheid van applicaties, maar ook ten aanzien van het tijdig oplossen van incidenten en het doorvoeren van wijzigingen zonder dat dit leidt tot ongeplande verstoringen in het productieproces. Om aan dergelijke door de organisatie gestelde eisen te kunnen voldoen, zal de beheerorganisatie professioneel moeten zijn ingericht en als een geoliede machine moeten functioneren.



Drs. M. van den Dungen is consultant bij KPMG Information Risk Management. Hij heeft zich gespecialiseerd op het gebied van IT-beheersing (waaronder IT Service CMM) en Project Management en verleent in die hoedanigheid ondersteuning bij verbeterimplementatieprojecten van geautomatiseerde logistieke en financiële informatiesystemen.

vandendungen.maikel@kpmg.nl



Drs. J. ter Hart is consultant bij KPMG Information Risk Management te Amstelveen. Hij heeft ruime ervaring met advies- en auditopdrachten op het gebied van Identity & Access Management, elektronische handtekeningen, IT Service CMM, elektronisch factureren en privacy.

terhart.joris@kpmg.nl

Om te komen tot een goed geoliede en professionele beheerorganisatie is het belangrijk dat de verschillende beheerprocessen op een beheerste en gestructureerde wijze worden uitgevoerd en zowel op elkaar zijn afgestemd als op de eisen en wensen van de klant. Dit klantenaspect levert vaak problemen op. In de praktijk blijkt het lastig om de eisen en wensen van de klant te vertalen naar de te leveren beherdiensten. Vooral de periodieke rapportering aan en afstemming met de klant vindt niet of nauwelijks conform de gemaakte afspraken plaats. Een ander probleem is het bestaan van dikke beheerhandboeken met procedures en werkinstructies die in de praktijk niet worden gebruikt. Beheerders voeren beheeractiviteiten vaak uit op basis van jarenlange ervaring en reeds opgedane kennis. Dit heeft niet per definitie direct een negatieve impact op de kwaliteit van de beherdienstverlening, maar is wel een bedreiging voor de continuïteit van de dienstverlening in geval van ziekte, vakantie en/of personeelsverloop. Ook blijkt het lastig om in te spelen op veranderingen in de business en wordt het beheer niet altijd even efficiënt uitgevoerd, omdat geen uniforme werkwijze wordt gehanteerd en de activiteiten niet goed op elkaar zijn afgestemd. Evenzo is de afstemming van en samenwerking tussen de verschillende behevormen, te weten functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer, niet altijd optimaal.

Het inzetten van beheermodellen, mits goed toegepast, helpt beheerorganisaties om de inrichting van het beheer en daarmee de effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Er zijn diverse beheermodellen beschikbaar, bijvoorbeeld het IT Service CMM, ITIL, ASL en BISML (zie kader 1 voor een korte toelichting op de verschillende modellen). Er is geen eendui-

dige 'beste keuze' voor een methode. Elke methode heeft namelijk haar sterke en minder sterke punten en bovenal zijn de reikwijdte, diepgang en focus per beheermethode verschillend.

In dit artikel wordt de toepassing van het IT Service Capability Maturity Model (IT Service CMM) besproken. Het model is een hulpmiddel waarmee de volwassenheid van IT-dienstverleners kan worden bepaald en op basis waarvan IT-dienstverleners zelf hun volwassenheid kunnen verbeteren. In de navolgende paragraaf wordt in detail ingegaan op het IT Service CMM.

Het IT Service CMM

Het IT Service CMM is een groei-model, bestaande uit vijf volwassenheidsniveaus, die ieder een stadium van volwassenheid beschrijven waarin een IT-dienstverlener zich kan bevinden. Elk volwassenheidsniveau (behalve niveau 1) bevat een aantal sleutelprocessen (IT Service CMM-beheerprocessen). Er worden geen volwassenheidsgradaties onderscheiden binnen de IT Service CMM-beheerprocessen zelf. Om op een bepaald volwassenheidsniveau te acteren dient een IT-dienstverlener elk van de IT Service CMM-beheerprocessen van dat niveau, en alle lagere niveaus, geïmplementeerd te hebben.

De volgende vijf volwassenheidsniveaus worden onderkend:

- *Niveau 1. Initial Level*

Organisaties die zich op dit niveau bevinden, worden gekenmerkt door een ad-hocwerkwijze en onbetrouwbare prestaties. Er zijn weinig processen gedefinieerd en

Voor de professionalisering van de inrichting en uitvoering van IT-beheer zijn diverse theoretische en praktische kaders beschikbaar. Hieronder zijn enkele beheermethoden beknopt beschreven.

Information Technology Infrastructure Library (ITIL) is in Nederland de meest toegepaste beheermethode. Het beschrijft de best practice van IT-servicemanagement op een samenhangende wijze en is feitelijk een referentiemodel voor IT-servicemanagement. De procesgerichte aanpak staat centraal in de denkwijze van ITIL. ITIL bestaat uit drie delen, te weten ITIL Foundation, Service Support Set en Service Delivery Set. Er bestaat ook een op ITIL gebaseerde wereldwijde standaard die speciaal gericht is op IT-servicemanagement, BS 15000 genaamd. Bedrijven kunnen tegen deze standaard gecertificeerd worden. Allerlei informatiebronnen over ITIL zijn te vinden via itil.pagina.nl.

Application Services Library (ASL) wordt veelal ingezet voor het professionaliseren van applicatiebeheer. ASL is een leveranciersafhankelijke

methode en biedt naast een denkwijze, framework en begrippenkader ook best practices voor de praktische invulling. Aan ASL is een volwassenheidsmodel verbonden. Door middel van een zelfevaluatie of een scan kan vrij eenvoudig de volwassenheidsfase van alle ASL-processen worden vastgesteld en op basis hiervan kunnen gericht verbeteracties worden gedefinieerd. Meer informatie over ASL is beschikbaar via www.asl.foundation.org.

Business Information Systems Management Library (BISML) is een relatief nieuwe aanpak voor professionalisering van functioneel beheer en informatiemanagement. Het model is ontwikkeld door PinkRoccade en beschikbaar in het publieke domein sinds eind 2004. Meer informatie over dit model is beschikbaar via www.bisml.nl.

succes hangt af van individuele inspanningen en 'heldendaden'. Veelal wordt er sterk reactief gewerkt en wordt de meeste tijd gestoken in 'fire fighting' (incident management). Aangezien er geen beheerprocessen voor dit niveau zijn gedefinieerd, bevindt iedere organisatie zich minimaal op dit niveau.

- *Niveau 2. Repeatable level*

Elementaire servicemanagementprocessen zijn ingericht om grip te krijgen op kosten, voortgang en kwaliteit van de IT-dienstverlening. De noodzakelijke disciplines zijn ingericht om ervoor te zorgen dat eerder bereikte successen bij nieuwe projecten met gelijksoortige diensten en afspraken, kunnen worden herhaald. Voorbeelden van beheerprocessen uit niveau 2 zijn service delivery planning, event management en configuration management.

- *Niveau 3. Defined level*

De IT-serviceprocessen zijn gedocumenteerd, gestandaardiseerd en geïntegreerd in standaard-serviceprocessen. Alle projecten hanteren geaccordeerde, toegesneden versies van de organisatiestandaard voor het leveren van IT-diensten. Voorbeelden van beheerprocessen uit niveau 3 zijn problem management, resource management en organization process definition.

- *Niveau 4. Managed level*

Er worden gedetailleerde metingen gedaan naar de kwaliteit van dienstverlening. Zowel de serviceprocessen als de leveringsprocessen worden kwantitatief gemeten en beheerst. Voorbeelden van beheerprocessen uit niveau 4 zijn quantitative process management en service quality management.

- *Niveau 5. Optimizing level*

Continue procesverbetering is mogelijk door kwantitatieve feedback uit processen en door het vroegtijdig uitproberen van innovatieve ideeën en technologieën. Voorbeelden van beheerprocessen uit niveau 5 zijn process change management en problem prevention. Een organisatie die dit niveau heeft bereikt, voegt aan alle in eerdere stadia bereikte kwaliteitskenmerken nog het vermogen toe om de procesgang zelf continu aan te passen aan de interne en externe omgeving.

Een IT Service CMM-beheerproces bestaat uit doelen en daarnaast uit activiteiten (key practices genoemd). Een organisatie die alle activiteiten uit een bepaald beheerproces uitvoert, zal in principe de doelen van dat beheerproces halen. Het IT Service CMM onderscheidt de volgende vijf soorten activiteiten, common features genoemd:

- *Commitment to perform:* activiteiten gericht op het committeren van de organisatie aan het uitvoeren van het IT Service CMM-beheerproces, bijvoorbeeld door het vaststellen van een bepaald beleid.

- *Ability to perform:* activiteiten gericht op het mogelijk maken van het IT Service CMM-beheerproces, bijvoorbeeld door te zorgen voor voldoende budget en opleiding.

Een organisatie die alle activiteiten uit een bepaald beheerproces uitvoert, zal in principe de doelen van dat beheerproces halen

- *Activities performed:* de uitvoerende activiteiten zelf, bijvoorbeeld het maken van een planning of het uitvoeren van configuratiemanagementactiviteiten.

- *Measurement and Analysis:* activiteiten gericht op het bepalen van de status van het IT Service CMM-beheerproces, bijvoorbeeld weten hoeveel tijd wordt besteed aan bepaalde activiteiten of hoelang incidenten gemiddeld open staan.

- *Verifying Implementation:* activiteiten gericht op het borgen van het IT Service CMM-beheerproces. Belangrijk is bijvoorbeeld dat de activiteiten van tijd tot tijd op de agenda van het senior management staan en worden besproken.

In juni 2004 is versie 0.4 van het IT Service CMM beschikbaar gesteld. In deze versie zijn de IT Service CMM-beheerprocessen tot en met niveau 3 uitgewerkt. Sinds januari 2005 zijn de IT Service CMM-beheerprocessen van de niveaus 4 en 5 gedefinieerd en zijn de common features in detail uitgewerkt. Voor de laatste ontwikkelingen en verdere informatie betreffende het IT Service CMM wordt verwezen naar de website www.itservicecmm.org.

Verschiede organisaties hebben inmiddels het IT Service CMM geadopteerd om hun interne beheerorganisaties door te lichten en te verbeteren. Zo heeft bijvoorbeeld de Rabobank Groep besloten om het model binnen alle onderdelen te gaan gebruiken en zijn er inmiddels door diverse partijen onderzoeken uitgevoerd bij Rabobank Nederland, Rabobank International, Rabofacet, Interpolis, De Lage Landen en Robeco¹. Daarnaast zijn er bij de volgende organisaties onderzoeken op basis van het IT Service CMM uitgevoerd:

- ING Diba en ING Direct USA;
- ISC (ICT-Service Organisation Police and Justice Department);
- Essent;
- Delta Lloyd;
- Pharma Bio Research.

Kader 2. IT Service CMM in de praktijk.

1) Voor een volledig en actueel overzicht met op basis van IT Service CMM uitgevoerde onderzoeken wordt verwezen naar www.itservicecmm.org/assessmentlist.html.

Verbeteren IT-dienstverlening met behulp van IT Service CMM

Bepalen gewenste volwassenheidsniveau

Wanneer een organisatie het IT Service CMM wil gaan toepassen om de beheerorganisatie te verbeteren, moet allereerst worden bepaald op welk volwassenheidsniveau de beheerorganisatie wil ofwel dient te opereren. Het bepalen van het gewenste volwassenheidsniveau gebeurt veelal op basis van de te leveren dienstverlening die is vastgelegd in service level agreements (SLA's), de doelstellingen en de aard van de beheerorganisatie.

Om de basisdienstverlening te verbeteren, zullen allereerst de relaties tussen de in de SLA's onderkende diensten en de IT Service CMM-beheerprocessen inzichtelijk moeten worden gemaakt. Hiertoe dient een vertaaltabel te worden opgesteld waarin per dienst de doelstelling en de bijbehorende taken zijn gedefinieerd. Per taak kan vervolgens een vertaling worden gemaakt naar het IT Service CMM-beheerproces waartoe deze taak kan worden gerekend. Het is aan te raden om het resultaat van de vertaaltabel in een workshop af te stemmen met vertegenwoordigers van de beheerorganisatie en de klantorganisatie, opdat beide partijen achter de in te richten beheerprocessen staan². De uiteindelijke uitkomst van deze activiteit is een lijst van IT Service CMM-beheerprocessen die ingericht moeten zijn om de in de SLA's gespecificeerde dienstverlening te kunnen leveren. Veelal zijn dit in ieder geval de beheerprocessen uit volwassenheidsniveau 2 en een aantal beheerprocessen uit volwassenheidsniveau 3 zoals problem en resource management.

Randvoorwaardelijk voor het hanteren van een SLA als uitgangspunt is dat de aanwezige SLA actueel is en actief gebruikt wordt binnen de organisatie. Wanneer er geen SLA voorhanden is, kan inzicht in het te bereiken volwassenheidsniveau worden verkregen door middel van het uitvoeren van een afhankelijkheidsanalyse. Hiermee kan namelijk op eenvoudige wijze inzicht worden verkregen in de eisen die vanuit de organisatie worden gesteld ten aanzien van IT-beheer.

Nu voor de korte termijn het gewenste volwassenheidsniveau is bepaald, dient te worden bepaald op welk volwassenheidsniveau de beheerorganisatie uiteindelijk wil opereren. De aard van de organisatie speelt hierbij een belangrijke rol. Wanneer bijvoorbeeld verschillende systemen worden beheerd voor verschillende klanten zal een organisatie sneller naar niveau 3 willen doorgroeien omdat op dit niveau het hanteren van toegesneden versies van de organisatiestandaard voor beheerdiensten centraal staat. Organisaties die niveau 4 en 5 nastreven,

kenmerken zich door de wens om zichzelf continu te verbeteren.

De wens om een bepaald niveau te bereiken kan ook voortkomen uit marketingdoeleinden waarmee de, veelal externe, dienstverlener zich wil onderscheiden van zijn concurrenten. Een andere reden om het IT Service CMM toe te passen en een bepaald niveau te bereiken kan gelegen zijn in het feit dat de klant waarborgen wil hebben over de kwaliteit van de dienstverlening. In deze twee situaties wordt het te bereiken volwassenheidsniveau veelal niet via analyse bepaald, maar opgelegd door de klant of de directie van de beheerorganisatie.

Gap-analysis

Alvorens een groeipad naar het gewenste volwassenheidsniveau kan worden gedefinieerd, zal moeten worden vastgesteld in hoeverre de beheerorganisatie afwijkt van het gewenste niveau. Ofwel er dient te worden vastgesteld of er wordt voldaan aan de normen zoals vastgelegd in het IT Service CMM. Hiertoe kan de beheerorganisatie een selfassessment uitvoeren of een onderzoek laten uitvoeren door de Interne Auditdienst (IAD) of een externe IT-auditor³. Het is raadzaam om bij het vaststellen van het huidige volwassenheidsniveau de kortetermijndoelstelling als norm te hanteren en niet het uiteindelijke niveau waarop de organisatie op de lange termijn wil opereren⁴.

Bij de selfassessment ligt de nadruk op het invullen van vragenlijsten door de beheerders en het bestuderen van de door de beheerders gehanteerde documentatie. Op de website www.itservicecmm.org is een standaard-vragenlijst beschikbaar voor het toetsen tegen niveau 2. Uit de praktijk is gebleken dat deze vragenlijst moet worden geconcretiseerd naar de te toetsen beheerorganisatie.

Bij het externe onderzoek worden, naast het gebruik van de vragenlijsten en het bestuderen van documentatie, interviews afgenomen met de beheerders en de vertegenwoordigers van de klantorganisaties. Tevens worden deelwaarnemingen gedaan om vast te stellen of de beheerprocessen daadwerkelijk zijn geïmplementeerd. Op basis van de resultaten uit het onderzoek wordt het huidige volwassenheidsniveau bepaald.

Door het huidige volwassenheidsniveau af te zetten tegen het gewenste volwassenheidsniveau voor de korte termijn wordt zichtbaar wat de sterke en zwakke punten zijn van de beheerorganisatie. Op basis van de confrontatie kunnen verbetervoorstellen worden opgesteld. De verbetervoorstellen tezamen vormen een groeipad op basis waarvan de beheerorganisatie haar processen kan professionaliseren om uiteindelijk haar IT-dienstverlening te verbeteren.

2) Wanneer een organisatie volgens het IT Service CMM wil gaan werken, heeft het de voorkeur om de SLA op basis van de IT Service CMM-beheerprocessen in te richten.
3) De meest actieve ontwikkelaars van het model (Frank Niessink en Viktor Clerc van CIBIT) onderscheiden ook nog een zogenaamde second-party assessment, waarbij de klant de volwassenheid van een potentiële dienstverlener beoordeelt om de geschiktheid van de beheerorganisatie als leverancier vast te stellen. Dit type onderzoek wordt in dit artikel verder niet behandeld.
4) Zie ook de paragraaf 'Vijf aandachtspunten bij het hanteren van het IT Service CMM'.

Opstellen groeipad

Om te komen tot een juiste prioritering van de verbetervoorstellen dient, naast een risico-inschatting van de afwijking, de benodigde inspanning en de verwachte doorlooptijd van de verbetervoorstellen, rekening te worden gehouden met de deelgebieden en de beheerprocessen waarop de verbetervoorstellen betrekking hebben. Verbetervoorstellen die betrekking hebben op de deelgebieden Commitment to perform en Ability to perform vallen binnen de randvoorwaardenscheppende sfeer voor het betreffende beheerproces. Immers, het hebben van commitment vanuit de organisatie en het verkrijgen van voldoende geld, tijd en middelen zijn noodzakelijk om de uitvoerende activiteiten te kunnen oppakken. Op eenzelfde manier zijn verbetervoorstellen die betrekking hebben op het verzamelen, meten en analyseren van procesgerelateerde data (Measurement and Analysis) en het vaststellen of activiteiten daadwerkelijk plaatsvinden (Verifying Implementation) relevant indien de uitvoerende activiteiten van het betreffende proces worden uitgevoerd (Activities performed).

Bij de prioritering van de verbetervoorstellen dient ook rekening te worden gehouden met de afhankelijkheid tussen de volwassenheidsniveaus van de verschillende IT Service CMM-beheerprocessen. Bepaalde IT Service CMM-beheerprocessen uit hogere niveaus bouwen namelijk voort op de resultaten van IT Service CMM-beheerprocessen uit lagere niveaus. Voor goed problem management (IT Service CMM-beheerproces uit volwassenheidsniveau 3) is bijvoorbeeld een goede afhandeling van incidenten noodzakelijk en is de implementatie van incident management (volwassenheidsniveau 2) vereist.

De implementatie van de verbetervoorstellen heeft als doel de IT-dienstverlening de komende jaren structureel te gaan verbeteren. Het implementeren van verbeteringen is een continue activiteit. Enerzijds omdat het altijd beter kan, anderzijds veranderen de wensen van de klanten aangezien hun bedrijfsprocessen veranderen en de techniek zich ontwikkelt. Het is daarom ook belangrijk om periodiek te beoordelen in hoeverre de inrichting van de beheerprocessen nog aansluit bij de werkelijke situatie. Het blijven acteren op hetzelfde volwassenheidsniveau gaat namelijk niet vanzelf en het doorgroeien naar hogere volwassenheidsniveaus vergt uiteraard ook een behoorlijke inspanning. Om door te groeien naar het in de eerste fase bepaalde eindvolwassenheidsniveau kan opnieuw een assessment worden uitgevoerd, gevolgd door het opstellen van verbetervoorstellen en een groeipad.

Vijf aandachtspunten bij het hanteren van IT Service CMM

Bij het hanteren van het IT Service CMM om de IT-dienstverlening van een beheerorganisatie te verbeteren, is het van belang dat organisaties zich bewust zijn van de volgende aandachtspunten:

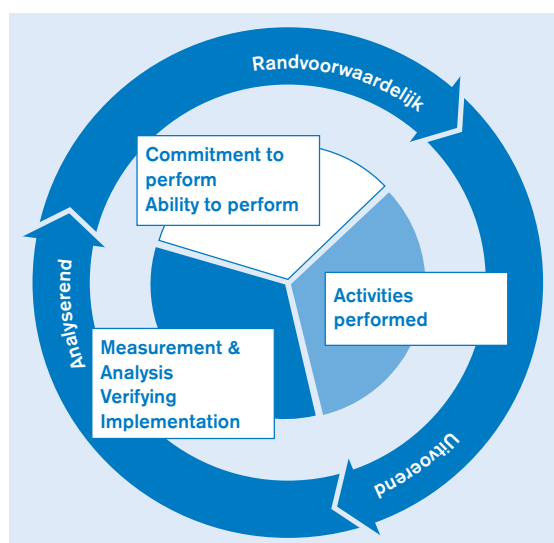
1. Het bereiken van een volwassenheidsniveau is geen doel op zich

Het bereiken van een bepaald volwassenheidsniveau is geen doel op zich. De wens om een bepaald volwassenheidsniveau te bereiken c.q. een aantal beheersingsmaatregelen uit een volwassenheidsniveau te implementeren, moet altijd samenhangen met de doelstellingen van de beheerorganisatie.

2. Creëren en behouden betrokkenheid medewerkers en management

Het uitvoeren van een IT Service CMM-onderzoek, in het bijzonder een third-party assessment, kan door de medewerkers van de organisatie als bedreigend worden ervaren. Medewerkers wordt gevraagd hoe zij hun werk doen, met als doel de te verbeteren punten te inventariseren. Het is van onmiskenbaar belang dat de geïnterviewden op de hoogte worden gesteld hoe wordt omgegaan met de uitkomsten van de interviews. Dat de inhoud van de interviews vertrouwelijk behandeld dient te worden, spreekt voor zich. Tevens is het van belang de bevindingen die voortkomen uit de interviews af te stemmen met de geïnterviewden. Op deze wijze wordt voorkomen dat de auditors zaken anders interpreteren dan bedoeld.

Naast de betrokkenheid van medewerkers is betrokkenheid van het management onontbeerlijk. In de praktijk blijkt dat er dikwijls bij het management onduidelijkheid is over wat een IT-beheerorganisatie nu daadwerkelijk



Figuur 1. Afhankelijkheden tussen deelgebieden.

betekent voor het bedrijf. Het gevolg hiervan kan zijn dat onvoldoende resources beschikbaar worden gesteld om geplande verbeteringen daadwerkelijk te kunnen realiseren. Tevens heeft onvoldoende betrokkenheid van het management haar weerslag op de motivatie van medewerkers, waardoor deze niet gemotiveerd zijn of niet de mogelijkheid krijgen verbeteringen door te voeren.

3. Volwassenheidsniveau beheerorganisatie afstemmen op volwassenheid klantorganisaties

Bij het bepalen van het gewenste volwassenheidsniveau van de beheerorganisatie is het niet voldoende om slechts naar de eigen organisatie te kijken. Het volwassenheidsniveau van de beheerafdeling van de klant speelt eveneens een belangrijke rol. Indien de relatie tussen beheerorganisatie en klant wordt gekenmerkt door grote verschillen in volwassenheid, is het noodzakelijk daarmee rekening te houden. Dit om te voorkomen dat denkwijze, werkwijze en wederzijdse verwachtingen slecht op elkaar zijn afgestemd. Het is aan te bevelen om de beheerorganisatie en de beheerafdeling van de klant nadrukkelijk op hetzelfde volwassenheidsniveau te brengen.

De beheerorganisatie en de beheerafdeling van de klant moeten bij voorkeur op hetzelfde volwassenheidsniveau worden gebracht

4. Procesbeschrijving is geen doel op zichzelf

Het implementeren van het IT Service CMM bestaat niet uit het opstellen of wijzigen van regels en procedures. Het maken van procesbeschrijvingen, procedurebeschrijvingen en instructies maakt wel deel uit van een implementatie van het IT Service CMM. Daarbij moet echter worden voorkomen dat procesinrichting tot doel

Als een beheerorganisatie nooit met procesverbetering bezig is geweest, dan bevindt deze organisatie zich waarschijnlijk niet op niveau 2 of hoger. Dit wil niet automatisch zeggen dat klanten van een dergelijke beheerorganisatie ontevreden zijn met de geleverde IT-dienstverlening. Tevredenheid kan ook gedeeltelijk worden bereikt door de inzet, de ervaring en de kennis van de beheerders. Het volwassenheidsniveau van de beheerorganisatie zegt echter wel iets over de mate waarin de verleende diensten op een beheerste wijze totstandkomen, ofwel het volwassenheidsniveau geeft aan in hoeverre de beheerorganisatie aantoonbaar in control is.

Kader 3. Het IT Service CMM in relatie tot SOX en Tabaksblad.

wordt verheven, want dan komt de kwaliteit van de IT-dienstverlening in gevaar. Het aannemelijke gevolg is namelijk dat procedures dan als bureaucratisch worden ervaren en waar mogelijk worden omzeild.

5. Ambitieniveau korte termijn te hoog

Bij het bepalen van het gewenste volwassenheidsniveau kan snel de neiging ontstaan om te kiezen voor een te hoog niveau. Dit heeft weinig zin, aangezien het voor vrijwel iedere organisatie onmogelijk is om van niveau 1 direct niveau 4 of 5 te implementeren. Het 'gat' dat dan overbrugd moet worden, is simpelweg te groot. Het advies is dan ook om stapsgewijs te groeien in ontwikkeling en het vermogen om op meer professionele wijze diensten te leveren. Voordeel van een stapsgewijze groei is dat per stap duidelijke resultaten kunnen worden benoemd waardoor de beheerorganisatie op beheerste wijze kan groeien. Een voor de hand liggend voorbeeld is het implementeren van incident management te plannen vóór het implementeren van problem management. Problem management is immers voor een belangrijk deel afhankelijk van de door het proces incident management aangeleverde incidentgegevens (input) om achterliggende oorzaken te kunnen achterhalen.

De rol van de IT-auditor

Het inrichten en beoordelen van IT-beheerprocessen is complex. Een IT-auditor kan bij beide een toegevoegde waarde bieden.

Een IT-auditor kan ingeschakeld worden om (additionele) zekerheid te krijgen over de effectiviteit en kwaliteit van de dienstverlening geleverd door een beheerorganisatie. Dit kan bij uitstek door een IT-auditor te vragen zich een oordeel te vormen over de volwassenheid van de beheerorganisatie. De onpartijdige en deskundige beoordeling vindt plaats aan de hand van bepaalde normen (in dit geval de common features die tot een

Zoals bekend zullen meer en meer organisaties te maken krijgen met regelgeving (zoals Sarbanes-Oxley en Tabaksblad) die zich richt op 'aantoonbare beheersing'. Veel organisaties verzetten momenteel veel werk om te voldoen aan deze regelgeving. Door de toepassing van informatietechnologie in de bedrijfsvoering wordt er hierbij ook aandacht besteed aan general IT controls (bijvoorbeeld maatregelen rond de continuïteit van gegevensverwerking en beheersingsmaatregelen rond de aanpassing van programmatuur) en application controls. Het IT Service CMM is een hulpmiddel waarmee een beheerorganisatie haar IT-dienstverlening kan verbeteren om uiteindelijk te komen tot een aantoonbaar beheerste IT-dienstverlening.

bepaald volwassenheidsniveau binnen het IT Service CMM behoren) en dient op een gestructureerde wijze plaats te vinden. De IT-auditor zal in deze rol controleren of de beschreven maatregelen (common features) ook daadwerkelijk zijn geëffectueerd. Er wordt bijvoorbeeld vastgesteld of er voldoende inzicht is in de beste uren en kosten per beheeractiviteit om deze te kunnen bijsturen, of er een service delivery-plan aanwezig is waarin is opgenomen welke beheeractiviteiten dienen te worden uitgevoerd om te voldoen aan de afspraken met de klant(en) en of de klanten en de beheerorganisatie inzicht hebben in de gerealiseerde dienstverlening door de gerealiseerde service levels periodiek te vergelijken met de in de SLA's gespecificeerde service levels.

Bij het uitvoeren van een audit waarbij het IT Service CMM als normenkader wordt gehanteerd, is het van belang dat de auditor zich bewust is van de volgende aandachtspunten:

1. Toespitsing van aanbevelingen op de organisatie

Het IT Service CMM besteedt behalve aan de implementatie van beheerprocessen ook veel aandacht aan het opstellen van beleid en procedures. Wanneer het IT Service CMM tijdens een audit naar de letter wordt gehanteerd, is de kans groot dat er aanbevelingen worden gedaan die niet in verhouding staan tot de omvang van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is dat wordt vereist dat het plannen van de dienstverlening gebeurt op basis van vastgelegd beleid en dat het service delivery-plan conform een vastgestelde procedure moet worden opgesteld. Voor een wat kleinere beheerorganisatie die maar één systeem in beheer heeft is het beter om een aanbeveling te formuleren waarin wordt gesteld dat er een template voor een service delivery-plan moet worden opgesteld, waarin de relevante uitgangspunten en procedurele aspecten worden opgenomen. Deze hebben onder andere betrekking op het opstellen, afstemmen, beheren en evalueren van het plan.

2. Opzet en bestaan in het IT Service CMM

Bij een audit wordt vaak onderscheid gemaakt naar opzet en bestaan, waarbij we onder opzet verstaan de mate waarin de beheersingsmaatregelen zijn vastgelegd. Bestaan behelst de mate waarin de beheersingsmaatregelen op een bepaald moment (moment van toetsing) conform de opzet en/of de vereisten uit het normenkader zijn geïmplementeerd. Dit onderscheid komt duidelijk naar voren in het IT Service CMM, aangezien eisen zijn opgenomen die zich richten op de opzet of het bestaan van beheersingsmaatregelen. Door de duidelijke scheiding in het model is het mogelijk om het oordeel op te splitsen in een oordeel over de opzet en een oordeel over het bestaan.

Naast het uitvoeren van een IT Service CMM audit kan een IT-auditor vanuit zijn deskundigheidsgebied ook optreden als adviseur. Zo kan een IT-auditor een beheer-

organisatie ondersteunen bij het bepalen van het gewenste volwassenheidsniveau door bij te dragen aan een selectie van de juiste beheerprocessen aan de hand van de SLA-eisen. Deze eerste stap in een IT Service CMM-verbetertraject is cruciaal. Een juiste keuze zorgt ervoor dat die beheerprocessen worden geselecteerd die voor het realiseren van de met de klant(en) gemaakte afspraken nodig zijn.

Tevens kan een IT-auditor ondersteuning bieden bij het opstellen van een groeipad of implementatieplan. Voor de realisatie van verbeteringen is het verstandig een fasering te hanteren. Door het gehele verbetertraject stapsgewijs te plannen kunnen per stap duidelijke resultaten worden benoemd en wordt de beheerorganisatie in staat gesteld op een beheerste wijze haar dienstverlening te verbeteren. Door het inschakelen van een deskundige kan het risico worden voorkomen dat de beheerorganisatie eisen uit het IT Service CMM één op één overneemt. Tevens kan hij waarborgen dat de verbeteringen in lijn liggen met de organisatie en cultuur.

Een IT-auditor kan ook worden ingeschakeld voor het bewaken van de verbeteringen. Op deze wijze kan zowel het management als de klant goed inzicht verkrijgen in de bereikte kwaliteitsverbeteringen. Tevens kan de auditor toezicht houden op een beheerste implementatie van de opgestelde verbeteringen.

Aanbevelingen op basis van het IT Service CMM moeten in verhouding staan tot de aard en omvang van de organisatie

Schuyf en Nuijten ([Schu05]) stellen dat gangbare normenkaders zoals ITIL niet vanzelfsprekend resulteren in minder complexe IT-organisaties en dat een ongelukkige implementatie van de activiteiten zoals beschreven in ITIL zelfs mogelijk kan leiden tot een afbreuk aan de efficiency en de effectiviteit van IT binnen een organisatie. Dit geldt niet alleen voor ITIL maar ook voor het IT Service CMM. Kennis van en ervaring met het IT Service CMM is vereist om een onderzoek succesvol uit te voeren. Verder geldt het principe dat als iemand langzaam wegzakt in een moeras, hij zichzelf niet aan zijn haren er weer uit kan trekken; daar heb je een IT-auditor voor nodig.

Conclusie

Organisaties zijn in grote mate afhankelijk van IT. Om problemen bij de uitvoering van de bedrijfsprocessen te voorkomen is een adequate beheerorganisatie onmisbaar. Het inzetten van beheermodellen, mits goed toegepast, ondersteunt beheerorganisaties bij het verbeteren van hun dienstverlening. Het IT Service CMM is een beheermodel waarmee de volwassenheid van beheerorganisaties in kaart kan worden gebracht en de kwaliteit kan worden verbeterd. Een belangrijk voordeel van het IT Service CMM is dat door de verschillende volwassenheidsniveaus en bijbehorende processen een organisatie zelf kan selecteren welke processen voor haar van toegevoegde waarde zijn en welk volwassenheidsniveau gewenst is. Dit maakt het model voor iedere type beheerorganisatie geschikt. Een minpunt van het model is dat het geen volwassenheidsgradaties in de beheerprocessen zelf kent, waardoor een organisatie niet binnen de processen kan groeien.

Het inzetten van beheermodellen, mits goed toegepast, ondersteunt beheerorganisaties bij het verbeteren van hun dienstverlening

Voorwaarde voor een succesvolle implementatie is dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het bepalen van het gewenste volwassenheidsniveau en het selecteren van de beheerprocessen. Wanneer deze stap niet grondig wordt uitgevoerd, bestaat het gevaar dat de te implementeren IT Service CMM-beheerprocessen niet aansluiten bij de te leveren diensten en de aard van de organisatie.

Samenvattend kan worden gesteld dat het IT Service CMM voor ieder type beheerorganisatie een geschikt hulpmiddel is om de dienstverlening te verbeteren en te professionaliseren. Daarmee kan het model een belangrijke bijdrage leveren aan de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking binnen een organisatie. Tevens is het IT Service CMM een hulpmiddel waarmee de beheerorganisatie aantoonbaar kan worden beheerst en hiermee levert de juiste toepassing van het IT Service CMM een bijdrage aan het voldoen aan SOX.

Literatuur

- [Nies03] F. Niessink, *IT Service CMM White paper*, January 2003, www.itservicecmm.org.
- [Nies05] F. Niessink, V. Clerc, T. Tijdink en H. van Vliet, *The IT Service Capability Maturity Model version 1.0*, January 2005, www.itservicecmm.org.
- [Schu05] J. Schuyt en A. Nuijten, *Complexiteit en de inrichting van de IT-beheerorganisatie*, de EDP-Auditor, 2005, nr. 1.