

>>> Quickscan

- ISO/IEC20000
- KWALITEIT
- CMM
- AUDIT

help

Dienstverlening naar hoger niveau

Voor IT-dienstverleners is er sinds 2005 de internationale kwaliteitsstandaard ISO/IEC 20000. Veel IT-managers laten de standaard links liggen omdat ze als een berg opzien tegen het papierwerk en de audits. Een gemiste kans, want ISO/IEC 20000 biedt nu juist een mooi instrument om de IT-dienstverlening te toetsen en naar een hoger kwaliteitsniveau te brengen.

tekst Arnoud van 't Hoff



In ISO/IEC 20000 staat beschreven wat een IT-dienstverlener moet doen om kwalitatief goede IT-diensten te leveren. De inhoud bestaat grofweg uit drie onderdelen: de beheerprocessen, het managementsysteem en de doorvoering van veranderingen binnen de organisatie.

1. Per beheerproces staat beschreven wat er binnen de organisatie geregeld moet zijn. De standaard zegt niet hoe het geregeld moet worden, daar ben je als IT-dienstverlener vrij in. Wel is het aan te raden om van de ITIL best practices gebruik te maken, omdat deze grotendeels overeenkomen met de benaming en uitleg in ISO/IEC 20000.

2. Naast de processen is er volgens ISO/IEC 20000 een managementsysteem noodzakelijk. Hiermee wordt bedoeld een gestructureerde wijze waarop de beheerprocessen binnen de organisatie bestuurd worden. Een managementsysteem biedt de IT-manager de mogelijkheid om de beheerprocessen en de implementatie van nieuwe diensten (projecten) effectief te besturen. ISO/IEC 20000 doet geen uitspraak over welk type managementsysteem je moet toepassen, deze keuze mag je als IT-dienstverlener zelf maken. Voorbeelden van bekende managementsystemen zijn ISO 9000 of de balanced scorecard.
3. Ten slotte besteedt ISO/IEC 20000 aandacht aan de doorvoering van veranderingen in de organisatie. De standaard geeft richtlijnen voor de invoering van de servicemanagementprocessen. Ook geeft ISO/IEC 20000 richtlijnen voor de doorvoering van een nieuwe of vernieuwde IT-dienst. De richtlijnen schrijven een planmatige aanpak voor. De gangbare

projectmanagementmethoden zoals Prince2 of IPMA voldoen hieraan.

HOE HOOG LIGT DE LAT?

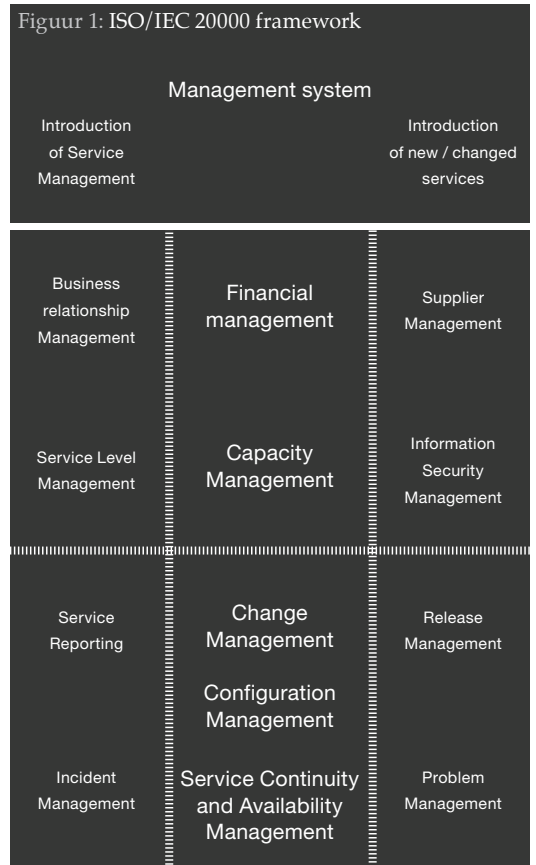
Bij veel IT-dienstverleners wordt er al volgens de best practices van ITIL gewerkt. Daarmee lijkt ISO/IEC 20000-certificering voor veel IT-dienstverleners binnen handbereik. Maar waar moet je nu precies aan voldoen wil je zo'n certificaat krijgen? Het *itSMF certification-schema* doet daarover de volgende uitspraak: wil je als IT-dienstverlener in aanmerking komen voor een ISO/IEC 20000-certificaat dan moet je aantonen dat je 'managementcontrol' hebt over de processen.



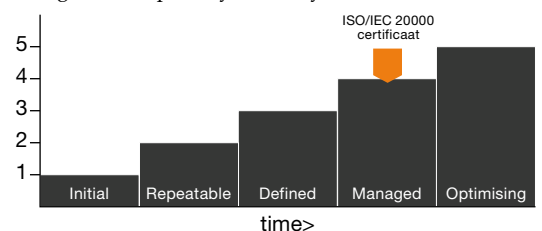
KWALITEIT WORDT GEZIEN ALS VOORSPELBARE DIENST-VERLENING



Er sprake is van managementcontrol als het management in staat is om de processen te monitoren en zo nodig tijdig bij te sturen. De IT-dienstverlening wordt daarmee voorspelbaar en minder persoonsafhankelijk. Kwaliteit wordt door ISO/IEC 20000 gezien als voorspelbare dienstverlening. Het is bij ISO/IEC 20000 niet noodzakelijk om aan de hoogst mogelijke service levels te voldoen. Het gaat erom dat de afgesproken service levels op een beheersbare wijze gehaald worden. De kans op afwijkingen in de dienstverlening wordt daarmee steeds kleiner. Klanten die kiezen voor een IT-dienstverlener met een ISO/



Figuur 2: Capability maturity model



IEC 20000-certificaat weten dat hun IT-dienstverlener de beheerprocessen onder controle heeft [zie ook het kader 'Wie doen het al?', red.].

Een nadeel van ISO/IEC 20000 is dat het geen groeimodel onderkent volgens welk een organisatie zich voor een steeds hoger niveau kan kwalificeren. Maar er is wel iets te zeggen over de hoogte waarop de lat bij ISO/IEC 20000 ligt. Zoals gezegd, een IT-dienstverlener moet kunnen aantonen dat



KWALITEITS-MANAGEMENT BEGINT MET KRITISCH KIJKEN



hij managementcontrol heeft. Volgens de volwassenheids-niveaus van het capability maturity model (CMM) ligt de lat voor ISO/IEC 20000-certificering dan op niveau 4. Op dit niveau worden de beheerprocessen gemeten, zodat effectief kan worden bijgestuurd. Kun je dat als organisatie nog niet aantonen, dan ben je nog niet klaar voor een ISO/IEC 20000-certificaat.

Organisaties die al op niveau 4 functioneren, zullen weinig moeite hebben om het certificaat te behalen. Voor veel interne IT-beheerafdelingen is dat niveau nog te hoog, daarvan functioneren de meeste op maturityniveau 2 of 3. Veel IT-beheerafdelingen hebben niet de budgetten, tijd of juiste mensen om servicemanagement op CMM-niveau 4 te krijgen. Hoe kan ISO/IEC 20000 deze IT-beheerafdelingen dan

toch helpen om de dienstverlening te verbeteren?

ISO/IEC 20000 IN DE PRAKTIJK

Vooropgesteld, kwaliteitsmanagement is geen project dat je in een aantal maanden afrondt. Het is een proces dat begint met bewustwording en het streven om het steeds beter te doen.

Kwaliteitsmanagement begint met kritisch naar de organisatie en de processen kijken. Zonder hulpmiddelen is het lastig om dit objectief te doen. ISO/IEC 20000 biedt de mogelijkheid om de organisatie een spiegel voor te houden. Middels een interne audit is het mogelijk om het spiegelbeeld objectief te bepalen en te toetsen aan de richtlijnen. Belangrijk hierbij is dat de personen die de praktijktoets uitvoeren, dit objectief (en liefst onafhankelijk) doen en zich baseren op geconstateerde feiten. Het beeld kan gevormd worden door per richtlijn punten te geven voor de mate waarin de praktijk voldoet. Door dit voor alle (of een deel van de) richtlijnen te doen wordt het duidelijk in hoeverre de organisatie voldoet. In figuur 3 wordt een voorbeeld weergegeven van de visualisatie van zo'n praktijktoets.

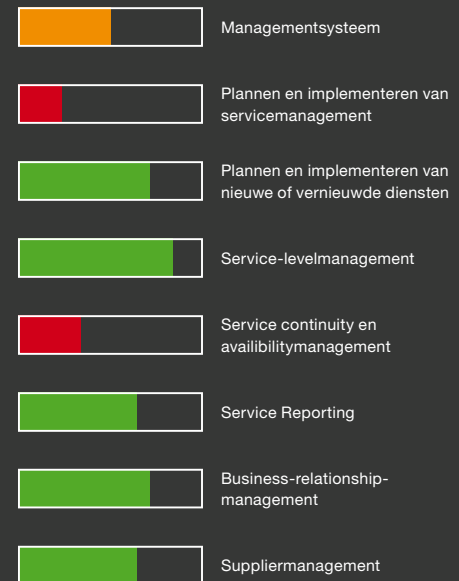
Onderdelen die een onvoldoende scoren, vragen om aandacht van de IT-manager. De IT-manager zal daarvoor een inschatting moeten maken welke risico's de organisatie hiermee loopt en wat de belangrijkste risico's zijn. Vervolgens is het zaak om passende maatregelen te treffen.

CONCLUSIE

De gedachte achter ISO/IEC 20000 is dat kwaliteitsmanagement een continu proces is, met als doelstelling verbetering. Door periodiek

een interne audit uit te voeren en verbetermaatregelen te nemen zal de organisatie in volwassenheid groeien. De dienstverlening zal daarmee verbeteren, evenals de klanttevredenheid. ✘

Figuur 3: Beoordeling ISO/IEC 20000-richtlijnen



WIE DOEN HET AL?

Wereldwijd zijn er nu zo'n 250 IT-dienstverleners die hebben aangetoond aan de richtlijnen te voldoen. In Nederland zijn het er op dit moment vier. Deze zijn te vinden op de site: www.isoiec-20000certification.com ✘

Ir. Arnoud van 't Hoff (Arnoud.vanhoff@vka.nl) is adviseur op het gebied van management en organisatie van ICT bij Verdonck Klooster & Associates.