

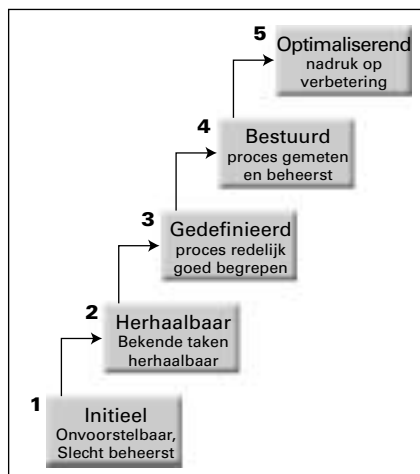
## Koppeling drie domeinen zorgt voor gemeenschappelijke volwassenheidsmeting

# Met één model naar een volwassen IT-organisatie

*Veel IT-organisaties zijn in het kader van procesverbetering bezig met het bepalen van hun volwassenheidsstatus. Daarvoor zijn diverse modellen in gebruik. Eén van de bekendste is het CCM, het Capability Maturity Model, dat al tien jaar bestaat en inmiddels een wereldwijde standaard is geworden. Maar ook het model Inrichting Procesmatig Werken, ofwel het IPW, is een bekende. Vaak gebruikt men beide benaderingen in één organisatie naast elkaar. Is dat erg? Volgens Ben Kooistra niet, als ze op een gegeven moment maar worden gekoppeld. Voor die koppeling is nu een nieuw model ontwikkeld. Het lijkt een eerste stap op weg naar één model voor organisatievolwassenheid.*

Het door het Software Engineering Institute van de Carnegie Mellon University ontwikkelde Capability Maturity Model baseert zich bij de bepaling van volwassenheid van een IT-organisatie sterk op resultaatgerichtheid. Organisaties of afdelingen worden beoordeeld op de geleverde prestaties en het behalen van klantgerichte doelen. Daarin onderscheidt het CMM vijf verschillende niveaus (zie afbeelding 1). Binnen IT-afdelingen gebruikt men het CMM veel voor ontwikkelafdelingen. Het IPW-model [1] daarentegen richt zich veel meer op de interne organisatie. Het model levert procesbeschrijvingen op die de interne processen op IT-afdelingen beter kunnen stroomlijnen. Daarin onderkent IPW vijf verschillende sta-

dia (zie afbeelding 2). Binnen IT-organisaties past men het IPW-model vaak toe op beheerafdelingen.



Afbeelding 1. Volwassenheidsniveaus van CMM.

Nu vormen volwassenheidsmodellen voor IT-organisaties uiteraard geen doel op zich. Men past ze toe om de IT-organisatie beter aan de vooraf gestelde, externe doelstellingen van het bedrijf te laten voldoen. Bij toepassing van het CMM kijkt men nadrukkelijk naar de doelstellingen van een IT-organisatie, zoals het ontwikkelen van nieuwe producten voor de klant en het bereiken van klanttevredenheid. Bij toepassing van het IPW-model richt men zich met name op het bereiken van interne doelstellingen op de eigen afdeling.

### Aparte trajecten

Wanneer IT-organisaties zichzelf langs de meetlat van volwassenheid willen leggen, start men dikwijls aparte trajecten voor de beheer- en ontwikkelafdeling. Kunnen IT-organisaties echter wel met twee modellen tegelijk werken? Volgens Ben Kooistra, IT Process Consultant bij Cap Gemini Ernst & Young, wel. "Organisaties kunnen die trajecten inderdaad tot op zekere hoogte prima los van elkaar uitvoeren. Het CMM is in eerste instantie ook beter geschikt voor een ontwikkelafdeling en de IPW-benadering past beter bij een beheerafdeling. Maar dan mag een IT-manager niet van beide partijen op dezelfde momenten gelijksoortige resultaten verwachten. Op korte termijn is het helemaal niet erg dat IT-organisaties twee aparte trajecten doorlopen. Maar op lange termijn moet je ervoor zorgen dat zowel de

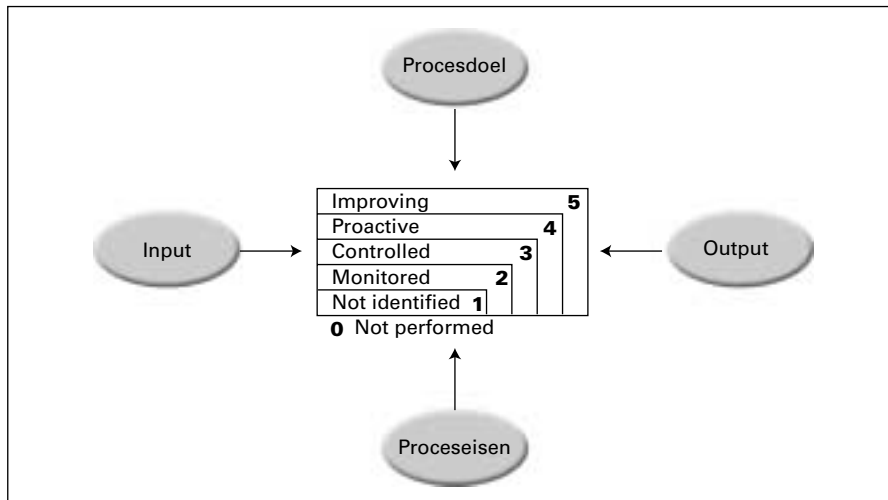
IT-beheer afdeling als de IT-ontwikkel afdeling bijdragen aan de overall-doelstellingen van de organisatie."

### Ander startpunt

Beide volwassenheidsmodellen kunnen dus binnen één IT-organisatie naast elkaar worden gebruikt. Koppeling is op een gegeven moment echter noodzakelijk. Een voorbeeld daarvan is het toepassen van changemanagement op een ontwikkelafdeling. Changemanagement is van oorsprong een proces dat beheer afdelingen van IT-organisaties toepassen. Changemanagement zorgt voor het gecontroleerd doorvoeren van wijzigingen in een productieomgeving zodat de omgeving daarmee niet wordt verstoord. Maar hetzelfde proces kan een organisatie net zo goed gebruiken om een door een IT-ontwikkelafdeling op te leveren wijziging gecontroleerd te laten plaatsvinden en daarmee te laten aansluiten bij de in productienamen door de beheer afdeling. Door die parallel in changemanagement te trekken komen de twee afdelingen uiteindelijk meer op één lijn.

De uitdaging is nu om een parallel te trekken tussen de volwassenheidsniveaus in het CMM en de procesverbeterstadia in het IPW-model. Doel is de beide modellen uiteindelijk te integreren en te komen tot één gemeenschappelijke vorm van organisatievolwassenheid. Momenteel werkt Cap Gemini Ernst & Young aan een generiek model dat voor verschillende afdelingen binnen een IT-organisatie is te gebruiken. Als basis is een raamwerk ontwikkeld dat voorziet in gemeenschappelijke meting van de verschillende afdelingen of 'domeinen' binnen een IT-organisatie.

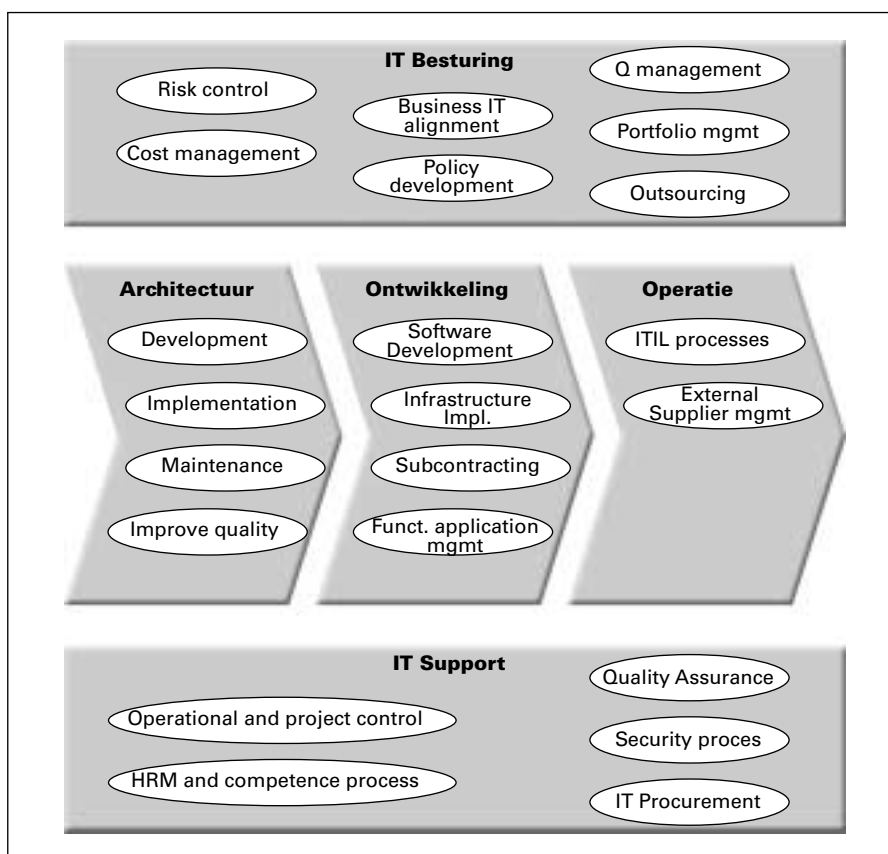
Kooistra over het raamwerk: "Een IT-organisatie bestaat vaak uit drie verschillende inhoudelijke domeinen. Ten eerste het architectuurdomein, dat



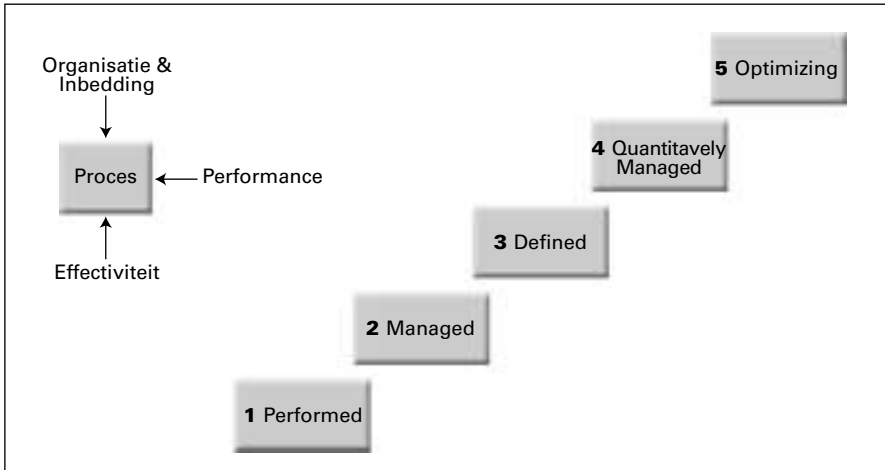
Afbeelding 2. IPW-processtadia.

bepaalt hoe men een klus gaat aanpakken in nauw overleg met de klant. Daarnaast is er het ontwikkeldomein: wat ga je precies doen, welke technieken gebruik je, welke producten worden het? En ten slotte heb je het beheerdomein dat de ontwikkelde systemen draaiend en up-to-date moet

houden. Die drie domeinen vormen in feite de voortbrengingsketen van een IT-organisatie, van een idee tot en met een geëxploiteerd product. Boven deze voortbrengingsketen zit een besturingslaag, met daarin de processen om de voortbrengingsketen goed aan te sturen en daaronder



Afbeelding 3. Het IT Process Maturity Assessment Framework.



Afbeelding 4. Generieke volwassenheidsniveaus.

zit een controlelaag met de controlerende en supportprocessen. Dit geheel vormt het raamwerk, ofwel het Maturity Assessment Framework, van waaruit je een IT-organisatie kunt beoordelen (zie afbeelding 3, red.)."

**Assessments**

Door de volwassenheidsmeting voor alle domeinen vanuit hetzelfde kader uit te voeren werk je toe naar een standaardisatie van volwassenheid. De metingen vinden plaats aan de hand van assessments. Kooistra: "Voor

alle drie de domeinen, dus architectuur, ontwikkeling en beheer, hebben we al bij diverse organisaties assessments gedaan. Doelstelling van deze assessments is enerzijds het bepalen van de volwassenheid ofwel efficiency van de processen. Anderzijds kijken we op een gestandaardiseerde manier naar de héle organisatie en meten we de effectiviteit van de processen. Het streven hierbij is dat de metingen onderling vergelijkbaar worden."

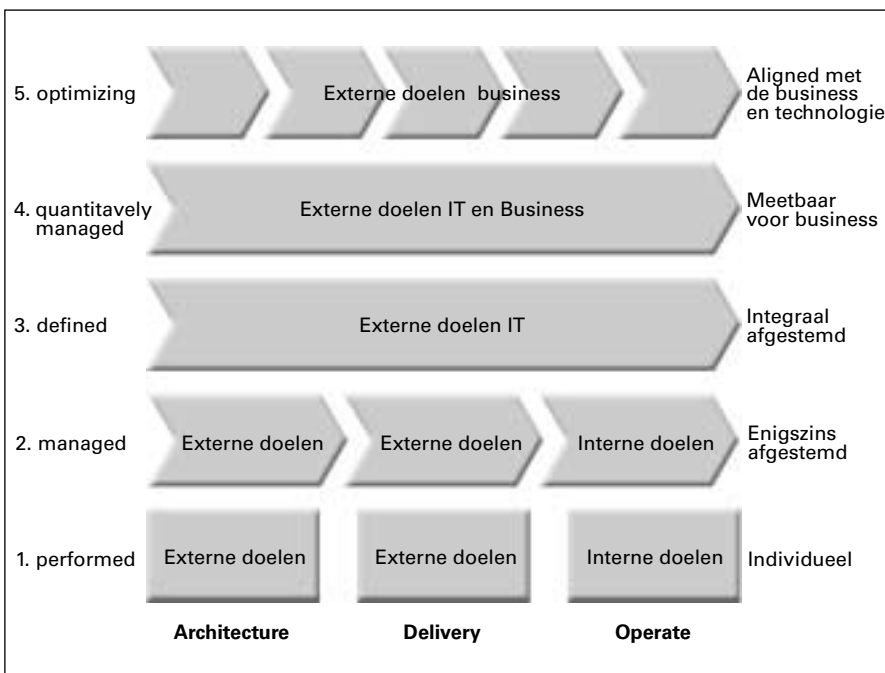
"De uitkomst van de verschillende assessments geeft aan op welk niveau

de drie domeinen zich bevinden op het gebied van volwassenheid. Voor het meten van de volwassenheid hanteren we een nieuw generiek model (afbeelding 4, red.), waarin vijf niveaus van volwassenheid zijn aangegeven. Deze niveaus zijn afgeleid van het CMM-I, de verbeterde versie van het CMM. Met het nieuwe volwassenheidsmodel en het op de praktijk gerichte raamwerk is het mogelijk de CMM en IPW-principes op eenduidige en vergelijkbare wijze toe te passen. Men kan vanuit het raamwerk op een transparante manier gebruikmaken van de theorieën om processen op volwassenheid te meten en dit eenduidig te relateren aan de doelstellingen van de IT-organisatie."

**Volwassenheidsniveaus**

De afzonderlijke processen binnen de domeinen kan een organisatie tot aan niveau 2, 'managed', in principe onafhankelijk van elkaar inrichten. Vanaf niveau 3, 'defined', is het belangrijk om de processen bij architectuur, ontwikkeling en beheer integraal op elkaar af te stemmen om de externe doelen van IT (ofwel de effectiviteit van IT) te kunnen halen. Vanaf niveau 4, 'quantitatively managed', leveren de integrale processen een voor de business meetbaar en inzichtelijk resultaat. Op niveau 5, 'optimizing', zijn de IT-processen volledig geïntegreerd met de business en dragen op een volledig voorspelbare en pro-actieve wijze bij aan de businessdoelstellingen. Daarbij is het eveneens mogelijk via de processen de technologie proactief in te zetten. Afbeelding 5 brengt in beeld wat de focus van procesverbetering is per domein en per volwassenheidsniveau.

De combinatie van metingen in de drie domeinen met  en model is nieuw in Nederland, aldus Kooistra. Het achterliggende, generieke model



Afbeelding 5. Focus procesverbetering per domein per volwassenheidsniveau.

Vervolg op pagina 45

Vervolg van pagina 34

voor organisatievolwassenheid is nog in ontwikkeling. Voor IT-ontwikkelfdelingen ligt al veel vast, gebaseerd op CMM-ervaringen uit het verleden. Voor de domeinen architectuur en beheer ontbreekt die ervaring grotendeels. Het is met name het beschrijven van de verschillende stadia voor die laatste afdelingen waaraan nu wordt gewerkt. Kooistra: "Meestal is het zo dat een beheerafdeling eerder op niveau 2 zit dan een ontwikkelafdeling. Dat komt omdat de focus van een ontwikkelafdeling veel sterker naar de klant toe is gericht dan die van een beheerafdeling."

Wanneer afdelingen ervoor kiezen om aanvankelijk gescheiden verbetertrajecten uit te voeren is het belangrijk de juiste mensen op de juiste resultaten af te rekenen. Een manager van een beheerafdeling moet niet direct wor-

den afgerekend op de bijdrage aan de externe doelstellingen. Het dagelijks beschikbaar houden van de systemen is zijn hoofdtaak. Andersom moet een ontwikkelafdeling veel meer worden afgerekend op het halen van externe doelstellingen. Het gaat er voor een ontwikkelafdeling niet direct om hoe men die externe doelen haalt, maar meer dát men ze op een beheerste en bestuurde manier haalt.

### **Koppeling**

Het koppelen van IT-domeinen en volwassenheidsniveaus kan bijdragen aan het beter bereiken van de totale organisatiedoelen. Uiteindelijk moet elke werknemer binnen een IT-organisatie natuurlijk de externe langetermijndoelen in het oog houden. De hogere niveaus van CMM richten zich met name op het effectief managen van deze mogelijkheden. De IPW-benadering legt de prioriteit vooral bij de interne processen van een afde-

ling of een organisatie en richt zich daarmee op het behouden van continuïteit. Door nu de metingen in de domeinen ontwikkeling, beheer en architectuur op elkaar af te stemmen komen de externe doelstellingen met name voor de beheerafdeling van een IT-organisatie dichterbij. Het doorontwikkelen van deze gestandaardiseerde methode kan in de toekomst leiden tot één generiek model voor organisatievolwassenheid.



#### **Noot**

1. Het IPW-model en het IPW-stadiummodel zijn geregistreerde handelsmerken van Quint Wellington Redwood.

#### **Henk Jonkers**

*Henk Jonkers is freelance journalist. De in dit artikel geïnterviewde consultant Ben Kooistra is bereikbaar via [ben.kooistra@cgey.nl](mailto:ben.kooistra@cgey.nl).*

Adv Bizzdesign 1/2 liggend