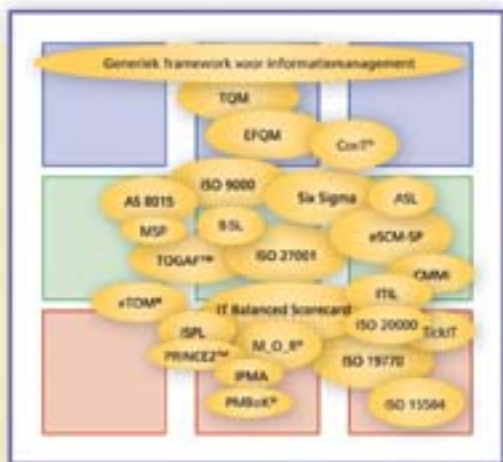


# Frameworks voor IT-management Een Pocketguide



FRAMEWORKS VOOR IT-MANAGEMENT  
EEN POCKETGUIDE

# Over de reeks ITSM Library

De uitgaven in deze reeks behandelen de belangrijkste best practices op het gebied van IT-management. De auteurs zijn toonaangevende specialisten in hun vakgebied. Deze reeks wordt uitgegeven voor itSMF International, de overkoepelende organisatie van meer dan 40 landelijke itSMF chapters.

itSMF is de brancheorganisatie voor IT-serviceorganisaties en voor afnemers en opdrachtgevers van IT-diensten. itSMF heeft tot doel de innovatie en ondersteuning van IT-management te bevorderen. itSMF is een vereniging waarin aanbieders en afnemers gelijkkelijk zijn vertegenwoordigd. In de vereniging staat uitwisseling van kennis en ervaring tussen vakgenoten centraal. Met het uitbrengen van de serie ITSM Library hoopt itSMF International een bijdrage aan deze uitwisseling te leveren.

In deze reeks zijn de volgende uitgaven leverbaar of in voorbereiding:

## Introductie- en Foundations-boeken

- Foundations of IT Service Management based on ITIL® (V2, Arabisch, Chinees, Duits, Engels, Frans, Italiaans, Japans, Koreaans, Nederlands, Braziliaans, Portugees, Russisch, Deens en Spaans)
- Foundations of IT Service Management based on ITIL® (V3, Engels, Nederlands; Duits, Frans, Italiaans, Japans en Spaans beschikbaar in 2008)
- IT Service Management - An Introduction (V2, wordt vervangen door V3)
- IT Service Management - An Introduction (V3, Engels)
- IT Services Procurement based on ISPL - An Introduction (Nederlands)
- Project Management based on PRINCE2™ 2005 Edition (Nederlands, Engels, Duits)
- Release & Control for IT Service Management, based on ITIL® - A Practitioner Guide (Engels)
- ISO/IEC 20000 – An Introduction (Engels)

## IT Service Management - best practices

- IT Service Management - best practices, deel 1 (Nederlands)
- IT Service Management - best practices, deel 2 (Nederlands)
- IT Service Management - best practices, deel 3 (Nederlands)
- IT Service Management - best practices, deel 4 (Nederlands)
- IT Service Management - Global Best Practices, deel 1 (Engels)

## Topics & management instruments

- Metrics for IT Service Management (Engels)
- Six Sigma for IT Management (Engels)
- De RfP voor IT-outsourcing - A Management Guide (Nederlands)
- Service Agreements - A Management Guide (Engels)
- Frameworks for IT Management (Engels, Duits, Japans)
- IT Governance - A Management Guide based on COBIT® (Engels, Duits, Japans)
- Implementing ISO/IEC 20000 Certification – The Roadmap (English)

## Pocket guides

- IT Service Management - A summary based on ITIL® (V2, Nederlands)
- IT Service Management based on ITIL - A Pocket Guide (V3, Engels, Nederlands; Duits, Frans, Italiaans, Japans en Spaans beschikbaar in 2008)
- ISO/IEC 20000 - A Pocket Guide (Engels, Duits, Japans, Italiaans, Spaans, voorheen BS 15000 - A Pocket Guide)
- IT Services Procurement based on ISPL - A Pocket Guide (Engels)
- IT Service CMM - A Pocket Guide (Engels)
- Six Sigma for IT Management - A Pocket Guide (Engels)
- Frameworks for IT Management - A Pocket Guide (Engels, Nederlands)

## Humor

- IT Service Management from Hell!! (V2, Engels)
- IT Service Management from Hell. Based on Not-ITIL (V3, Engels)

# Frameworks voor IT-management

---

E E N P O C K E T G U I D E

**itSMF International**

*The IT Service Management Forum*

Een publicatie van itSMF Internationaal



Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.  
For information and printed versions please see [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# Colofon

Titel:	Frameworks voor IT-management - Een pocketguide
Een publicatie van:	itSMF Internationaal
Auteurs & redacteurs:	Eric Rozemeijer (hoofdauteur, Quint Wellington Redwood) Jan van Bon (hoofdredacteur, Inform-IT) Arjen de Jong (redacteur, Inform-IT) Axel Kolthof (redacteur, Inform-IT) Tieneke Verheijen (redacteur, Inform-IT)
Uitgever:	Van Haren Publishing voor itSMF Internationaal ( <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a> )
ISBN(13):	978 90 8753 092 1
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, oktober 2007 Eerste druk, tweede oplage, februari 2008
Vormgeving en opmaak:	CO2 Premedia, Amersfoort - NL
Drukker:	Wilco, Amersfoort - NL

©itSMF International 2007

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch redacteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Although this publication has been composed with much care, neither author, nor editor, nor publisher can accept any liability for damage caused by possible errors and/or incompleteness in this publication.

## TRADEMARK NOTICES

PRINCE2™, M\_o\_R® and ITIL® are Registered Trade Marks and Registered Community Trade Marks of the Office of Government Commerce, and are Registered in the U.S. Patent and Trademark Office.

COBIT® is a registered trademark of the Information Systems Audit and Control Association (ISACA)/IT Governance Institute (ITGI).

The PMBoK® is a registered trademark of the Project Management Institute (PMI).

€TOM® is a registered trademark of the TeleManagement Forum.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.  
For information and printed versions please see [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# Voorwoord

IT-managers worden tegenwoordig geconfronteerd met een overweldigend aantal managementframeworks, methoden en methodieken. Soms is het moeilijk om door de bomen het bos nog te zien. Daarnaast geloven veel IT-serviceproviders dat ze niet serieus genomen worden als ze niet ook een eigen uniek framework aanbieden, wat de zoektocht door het 'framework-bos' verder bemoeilijkt.

In het algemeen focussen managementframeworks op kwaliteit. Het toepassen van gestandaardiseerde werkwijzes en het leveren van modellen die deze werkwijzes samenhangend weergeven is lang een waardevol hulpmiddel geweest voor businessmanagers. IT-managers zijn niet anders. Het werkveld van informatietechnologie is zelfs altijd zeer betrokken geweest bij modellering, eenvoudigweg omdat ontwikkelprojecten beginnen met een model. Beide factoren verklaren waarom de IT-discipline zo veel frameworks in de aanbieding heeft.

Maar hoe kies je het juiste framework uit het enorme aanbod? Of misschien heb je er meer dan één nodig, aangezien ze allemaal verschillende doelen lijken te ondersteunen...? Moet je je eigen framework creëren door verschillende elementen uit bestaande frameworks opnieuw te combineren? Dit soort vragen staat al decennia lang op de agenda van IT-managers.

Deze itSMF-publicatie beschrijft de belangrijkste frameworks voor kwaliteitsmanagement in IT-organisaties. De beschrijvingen zijn neutraal en objectief. Zo krijgen lezers meer inzicht in de potentiële waarde van elk instrument. Doordat elk hoofdstuk dezelfde structuur heeft zijn de frameworks eenvoudig te vergelijken: elk frameworkhoofdstuk begint met een kort profiel, gevolgd door een beschrijving, de kernfiguren en de relevantie van het betreffende framework voor IT-management.

Deze eerste editie van de frameworks-pocketguide bevat beschrijvingen van (in alfabetische volgorde) AS 8015, ASL, BiSL, CMMI, COBIT, EFQM, eSCM-SP, eTOM, het generieke framework voor informatiemanagement, IPMA Competence Baseline, ISO 15504, ISO 19770, ISO/IEC 20000, ISO 27001, ISO 9000, ISPL, IT Balanced Scorecard, ITIL (versie 2 en 3), M\_o\_R, MSP, PMBoK, PRINCE2, Six Sigma, TickIT, TOGAF, en TQM. De inhoud is grotendeels gebaseerd op de introductie 'Frameworks for IT Management' uit de ITSM Library.

De frameworks zijn gecategoriseerd naar hun belangrijkste doel en elk framework wordt geplaatst op het grootste en breedste beschikbare 'parapluframework': de 3x3-matrix voor informatiemanagement. Deze categorisatie is bedoeld om de lezer te ondersteunen bij het vinden van het meest geschikte framework voor zijn situatie.

Nieuwe frameworks zullen aan deze pocketguide worden toegevoegd zodra ze de aandacht trekken van de IT-servicemanagers of wanneer ze belangrijker worden. Dit maakt van de pocketguide een levend document, dat de actuele situatie in het werkveld weerspiegelt. Of hij nu als eerste introductie tot onbekende frameworks wordt gebruikt of als een naslagwerk voor centrale informatie over bekende frameworks, deze gids is een betrouwbaar en consistent naslagwerk en een waardevolle informatiebron voor de moderne IT-manager. We hopen dat hij u zal helpen om aan de hoge eisen aan modern IT-servicemanagement te voldoen.

Jan van Bon, managing editor ITSM Library voor itSMF Internationaal

# Dankwoord

Deze pocketguide is grotendeels gebaseerd op het introductieboek 'Frameworks for IT Management', een zeer succesvolle titel uit de ITSM Library. De scope van de pocketguide wijkt op bepaalde punten af van deze omvangrijke titel omdat sommige IT-servicemanagementexamens ook om kennis van aanvullende frameworks en standaarden vragen.

We bedanken hoofdauteur Eric Rozemeijer (Quint Wellington Redwood). Behalve de managementsamenvattingen van de frameworks op basis van de bestaande omvangrijkere titel beschreef hij ook de frameworks en standaarden die aan deze titel werden toegevoegd. Dit volgens dezelfde structuur als de andere hoofdstukken, om tot een consistente pocketguide te komen.

De tekst in deze pocketguide werd eerder uitgegeven als onderdeel van de geüpgrade ITSM Library-titel 'IT Service Management – An Introduction' (september 2007). Gezien de grote interesse in frameworks is besloten om de tekst ook op te nemen in een pocketguide.

Deze pocketguide is grotendeels gebaseerd op de inhoud van het omvangrijkere frameworksboek. De auteurs van dat boek zijn daarom van belangrijke waarde geweest voor het ontstaan van deze titel en we willen ze dan ook wederom bedanken voor hun bijdrage aan de itSMF *best practice* serie:

- Samantha Alford (ISO 9000-hoofdstuk)
- Raul Assaff (PMBOK-hoofdstuk)
- Colin Bentley (PRINCE2-hoofdstuk)
- Jacqueline van der Bent (TQM-hoofdstuk)
- Paul Breslin (TickIT-hoofdstuk)
- Marghanita da Cruz (AS 8015-hoofdstuk)
- Ralph Donatz (BiSL-hoofdstuk, met Frank van Outvorst)
- Rubina Faber (M\_o\_R-hoofdstuk)
- Edgar Giesen (Six Sigma-hoofdstuk, met Patrick Teters)



- Wim van Grembergen (IT Balanced Scorecard-hoofdstuk, met Steven de Haes)
- Steven De Haes (IT Balanced Scorecard-hoofdstuk, met Wim van Grembergen)
- Jon G. Hall (ISO 27001-hoofdstuk)
- Bert Hedeman (MSP-hoofdstuk)
- Jan Hendriks (eTOM-hoofdstuk)
- Peter Hill (COBIT -hoofdstuk)
- Majid Iqbal (eSCM-hoofdstuk, met Mark Paulk)
- Gerrit Koch (IPMA representative for PMI-Netherlands, ICB-hoofdstuk)
- Ivor Macfarlane (ISO 20000-hoofdstuk)
- Dr. Machteld Meijer (ASL-hoofdstuk, met Mark Smalley)
- Gianluca Mulè (EFQM-hoofdstuk)
- Dr. Frank Niessink (IT Service CMM-hoofdstuk)
- Dr. Mark Paulk (eSCM-hoofdstuk, met Majid Iqbal)
- Colin Rudd (ITIL-hoofdstuk)
- Mark Smalley (ASL-hoofdstuk, met Machteld Meijer)
- Frank van Outvorst (BiSL-hoofdstuk, met Ralph Donatz)
- Patrick Teters (Six Sigma-hoofdstuk, met Edgar Giesen)
- Dr. T.F. (Denis) Verhoef (ISPL-hoofdstuk)
- Kobi Vider (CMMI-hoofdstuk)

De kwaliteitsreview van deze pocket was onderdeel van het omvangrijker IT-servicemanagementintroductionboek. De review was – zoals gebruikelijk – uitgebreid en heeft het redactieteam waardevolle verbeteringen opgeleverd voor het manuscript. We bedanken het reviewteam voor zijn bijdrage aan het introductionboek en aan de tekst van deze afgeleide frameworks-pocketguide in het bijzonder:

- John van Beem, ISES International, Nederland
- Aad Brinkman, Apreton, Nederland
- Peter Brooks, PHMB Consulting, itSMF Zuid-Afrika
- Rob van der Burg, Microsoft, Nederland

- Judith Cremers, Getronics PinkRoccade Educational Services, Nederland
- Rosario Fondacaro, Quint Wellington Redwood, Italië
- Peter van Gijn, LogicaCMG, Nederland
- Jan Heunks, ICT Partners, Nederland
- Linh Ho, Compuware Corporation, Verenigde Staten
- Kevin Holland, NHS, Verenigd Koninkrijk
- Ton van der Hoogen, ToTZ Diensten, Nederland
- Matis Horodishtiano, Amdocs, itSMF Israël
- Wim Hoving, BHVB, Nederland
- Brian Johnson, CA, Verenigde Staten
- Kirstie Magowan, itSMF Nieuw-Zeeland
- Steve Mann, OpSys - SM2, itSMF België
- Reiko Morita, Ability InterBusiness Solutions, Inc., Japan
- Jürgen Müller, Marval, Nederland
- Ingrid Ouwerkerk, Getronics PinkRoccade Educational Services, Nederland
- Ton Sleutjes, CapGemini, Nederland
- Maxime Sottini, Innovative Consulting, itSMF Italië
- Patricia Speltinx, OpSys, België
- Takashi Yagi, Hitachi Ltd., itSMF Japan

Complexe projecten zoals deze, waar een groot aantal mensen bij is betrokken, hebben professioneel projectmanagement nodig om een kwaliteitsproduct op te kunnen leveren. Wederom ben ik dank verschuldigd aan Tienieke Verheijen, de redacteur die ook het omvangrijker frameworksboek voor haar rekening heeft genomen. Zij heeft ervoor gezorgd dat een nieuwe kwaliteitstitel toegevoegd kan worden aan de ITSM Library. Axel Kolthof en Arjen de Jong namen de Nederlandse vertaling voor hun rekening.

Gezien het streven naar brede consensus in het werkveld van IT-service-management zijn nieuwe ontwikkelingen, aanvullend materiaal en andere bijdrages van IT-servicemanagementprofessionals zeer welkom. Zo kunnen

we deze publicatie uitbreiden en verder verbeteren. Het redactieteam zal het binnengekomen materiaal bekijken en, als het geschikt is, opnemen in nieuwe edities. Stuur uw opmerkingen naar de hoofdredacteur, email: [j.van.bon@inform-it.org](mailto:j.van.bon@inform-it.org).

Jan van Bon, managing editor ITSM Library voor itSMF International

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Introductie</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>Inventarisatie van relevante frameworks</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>Frameworks toepassen op IT-service-management</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Een ‘parapluframework’ voor informatiemanagement</b>	<b>23</b>
4.1	Kwaliteitsmanagement en Business Process Management	23
4.2	Kwaliteitsverbetering	25
4.3	IT-governance	26
4.4	Informatiemanagement	26
4.5	Projectmanagement	28
<b>5</b>	<b>Beschrijving van de frameworks</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>TQM - Total Quality Management</b>	<b>35</b>
6.1	Beschrijving en kernfiguren	35
6.2	Relevantie voor IT-management	38
<b>7</b>	<b>EFQM - European Foundation for Quality Management Excellence Model</b>	<b>39</b>
7.1	Beschrijving en kernfiguren	39
7.2	Relevantie voor IT-management	41
<b>8</b>	<b>ISO 9000 - Kwaliteitsmanagementsystemen</b>	<b>43</b>
8.1	Beschrijving en kernfiguren	43
8.2	Relevantie voor IT-management	46

<b>9</b>	<b>ISO/IEC 20000 - ITSM-standaard</b>	<b>47</b>
9.1	Beschrijving en kernfiguren	47
9.2	Relevantie voor IT-management	50
<b>10</b>	<b>TOGAF™ - The Open Group Architecture Framework</b>	<b>51</b>
10.1	Beschrijving en kernfiguren	51
10.2	Relevantie voor IT-management	54
<b>11</b>	<b>TickIT - Kwaliteitsmanagement voor IT</b>	<b>55</b>
11.1	Beschrijving en kernfiguren	55
11.2	Relevantie voor IT-management	57
<b>12</b>	<b>ISO/IEC 19770 softwareassetmanagement</b>	<b>59</b>
12.1	Beschrijving en kernfiguren	59
12.2	Relevance to IT management	61
<b>13</b>	<b>ISO/IEC 15504 - SPICE</b>	<b>63</b>
13.1	Beschrijving en kernfiguren	63
13.2	Relevantie voor IT-management	64
<b>14</b>	<b>ISO/IEC 27001 - informatiesecuritymanagementsystemen</b>	<b>67</b>
14.1	Beschrijving en kernfiguren	67
14.2	Relevantie voor IT-management	69
<b>15</b>	<b>CMMI</b>	<b>71</b>
15.1	Beschrijving en kernfiguren	71
15.2	Relevantie voor IT-management	72
<b>16</b>	<b>Six Sigma</b>	<b>75</b>
16.1	Beschrijving en kernfiguren	75
16.2	Relevantie voor IT-management	77

<b>17</b>	<b>eSCM-SP v2 - eSourcing capabilitymodel voor service-providers, versie 2</b>	<b>79</b>
17.1	Beschrijving en kernfiguren	79
17.2	Relevantie voor IT-management	82
<b>18</b>	<b>IT Balanced Scorecard - het managementsysteem voor strategische performance en resultaten</b>	<b>83</b>
18.1	Beschrijving en kernfiguren	83
18.2	Relevantie voor IT-management	85
<b>19</b>	<b>AS 8015-2005 - Australian Standard for Corporate Governance of IT</b>	<b>87</b>
19.1	Beschrijving en kernfiguren	87
19.2	Relevantie voor IT-management	89
<b>20</b>	<b>COBIT</b>	<b>91</b>
20.1	Beschrijving en kernfiguren	91
20.2	Relevantie voor IT-management	94
<b>21</b>	<b>M_o_R - Management of Risk</b>	<b>95</b>
21.1	Beschrijving en kernfiguren	95
21.2	Relevantie voor IT-management	97
<b>22</b>	<b>Generiek framework voor informatiemanagement</b>	<b>99</b>
22.1	Beschrijving en kernfiguren	99
22.2	Relevantie voor IT-management	101
<b>23</b>	<b>ITIL-versie 3</b>	<b>103</b>
23.1	Beschrijving en kernfiguren	103
23.2	Relevantie voor IT-management	108

<b>24</b>	<b>BiSL - the Business Information Services Library</b>	<b>111</b>
24.1	Beschrijving en kernfiguren	111
24.2	Relevantie voor IT-management	113
<b>25</b>	<b>ISPL - Information Services Procurement Library</b>	<b>115</b>
25.1	Beschrijving en kernfiguren	115
25.2	Relevantie voor IT-management	117
<b>26</b>	<b>eTOM - enhanced Telecom Operations Map</b>	<b>119</b>
26.1	Beschrijving en kernfiguren	119
26.2	Relevantie voor IT-management	121
<b>27</b>	<b>ASL - Application Services Library</b>	<b>123</b>
27.1	Beschrijving en kernfiguren	123
27.2	Relevantie voor IT-management	125
<b>28</b>	<b>MSP - Managing Successful Programmes</b>	<b>127</b>
28.1	Beschrijving en kernfiguren	127
28.2	Relevantie voor IT-management	129
<b>29</b>	<b>PRINCE2 - Projects IN Controlled Environments</b>	<b>131</b>
29.1	Beschrijving en kernfiguren	131
29.2	Relevantie voor IT-management	134
<b>30</b>	<b>PMBok - Project Management Body of Knowledge</b>	<b>135</b>
30.1	Beschrijving en kernfiguren	135
30.2	Relevantie voor IT-management	136
<b>31</b>	<b>IPMA Competence Baseline</b>	<b>139</b>
31.1	Beschrijving en kernfiguren	139
31.2	Relevantie voor IT-management	142
<b>32</b>	<b>Bedrijfsspecifieke standaarden</b>	<b>143</b>

# 1 Introductie

Elke organisatie die IT-services levert om de businessprocessen van haar klanten te ondersteunen, heeft daarvoor een structuur nodig. Deze structuur werd in het verleden vaak ontworpen voor functies en technische capabilities. Door de snelle veranderingen en groeiende behoefte aan flexibiliteit is dat niet langer mogelijk. De IT-structuur wordt steeds meer gebaseerd op processen en klanten, net als die van andere organisatieonderdelen. Wettelijke eisen zoals de *Sarbanes Oxley Act* uit de USA vergroten de noodzaak hiertoe.

Daarom omarmen IT-organisaties gretig frameworks en standaarden die beweren dat mogelijk te maken. Enkele voorbeelden zijn:

- TQM voor procesoriëntatie en continue verbetering
- COBIT voor toenemende beheersing
- CMMI voor procesbeheersing in software- en systeemontwikkeling
- ITIL-versie 2 voor procesbeheersing in operationele en tactische servicelevering

Door deze frameworks te gebruiken hopen IT-organisaties de complexiteit van IT en de business van morgen te kunnen managen, en te kunnen voldoen aan wettelijke eisen.

De samenhang tussen de verschillende IT-managementgebieden lijkt te lijden te hebben onder het groeiende aantal frameworks voor de verschillende gebieden, zoals servicemanagement, developmentmanagement, inkoop, strategie en informatiemanagement. Er is minder aandacht voor het 'totaalplaatje', en dat is juist essentieel voor het leveren van een 'end-to-end service' aan de klant.

De meeste frameworks richten zich op een hechte relatie tussen processen in één bepaald gebied. Er zijn slechts enkele frameworks die alle gebieden omvatten. En dan nog ontbreekt vaak de integratie. Of de frameworks



zijn van een te hoog niveau om voldoende toegevoegde waarde te leveren. Er zijn een paar voorbeelden van frameworks die alle gewenste aspecten lijken te combineren, maar dit zijn vaak 'eigen' (*proprietary*) frameworks die alleen volledig beschikbaar worden gesteld aan klanten van bepaalde adviesbedrijven, en niet of slechts gedeeltelijk worden gepubliceerd.

Effectief IT-servicemanagement is alleen mogelijk als de samenhang van de processen binnen het domein én de wederzijdse domeinafhankelijkheden worden begrepen. Om effectief servicemanagement te leveren moeten we de relevantie en wederzijdse afhankelijkheid van alle betrokken domeinen begrijpen. De klant is uiteindelijk alleen geïnteresseerd in het eindresultaat van de inspanningen van de serviceprovider.

## 2 Inventarisatie van relevante frameworks

Er zijn diverse praktische hulpbronnen voor IT-servicemanagement, waaronder ITIL en ISO/IEC 20000. Maar er zijn veel andere handige standaarden, best practices en frameworks beschikbaar uit verschillende bronnen.

Er zijn verschillende manieren om de beschikbare frameworks te categoriseren. Geen van deze doet echter volledig recht aan alle frameworks. Desalniettemin hebben we ze, voor het doel van deze pocketguide, in tabel 1 gecategoriseerd door te kijken naar hun primaire focus, gebaseerd op hoe en waar de frameworks worden gebruikt.

Categorie	Type	Frameworks
Kwaliteitsmanagement en Business Process Management	Frameworks die focussen op kwaliteitsstandaarden, toegepast op specifieke IT-domeinen (services, security, ontwikkeling, architectuur en algemeen).	TQM
		EFQM
		ISO 9000
		ISO/IEC 20000
		TOGAF™
		TickIT
		ISO/IEC 19770
		ISO/IEC 15504
ISO/IEC 27001		
Kwaliteitsverbetering	Frameworks die focussen op assessment en verbetering van processen en prestaties. Geen focus op <i>how-to</i> aspecten van IT-uitvoering.	CMMI
		Six Sigma
		eSCM-SP
		IT Balanced Scorecard

Categorie	Type	Frameworks
IT-governance	Frameworks die focussen op het organiseren van de IT-functie in termen van verantwoordelijkheden, controls en organisatie.	AS 8015
		COBIT®
		M_o_R®
Informatie-management	Frameworks die focussen op het uitvoeren en organiseren van bepaalde aspecten van informatiemanagement, zoals de inkoop, servicelevering en eisen.	Generiek framework voor informatie-management
		ITIL®
		BiSL
		ISPL
		eTOM
		ASL
Projectmanagement	Frameworks die focussen op project-, programma- en portfoliomanagement. Niet specifiek IT.	MSP
		PRINCE2™
		PMBok®
		IPMA Competence Baseline

Tabel 1 Categorieën van managementframeworks

# 3 Frameworks toepassen op IT-service-management

De toenemende hoeveelheid theorie en kennis over IT-management heeft geleid tot de ontwikkeling en deployment van verschillende frameworks. De meeste van deze frameworks zijn rijk aan kennis, bevatten waardevolle praktische ervaringen en bieden veel leermogelijkheden aan organisaties. In de praktijk zijn echter niet alle organisaties in staat om te profiteren van deze kennis en ervaring.

Hier zijn verschillende redenen voor:

- **Pasvorm en overlap** - De meeste frameworks richten zich op een specifiek domein van de informatiemanagementfunctie. ITIL richt zich op servicemanagement, BiSL op informatiemanagement, ASL op applicatiemanagement, CMMI concentreert zich op ontwikkeling terwijl ISPL focust op toeleveranciersmanagement. Deze frameworks sluiten niet naadloos op elkaar aan en overlappen elkaar. BiSL, ASL en ITIL hebben bijvoorbeeld dezelfde processen. Het toepassen van frameworks op verschillende domeinen zonder nadere optimalisering vereist veel coördinatie en afstemming. Dit is moeilijk te bereiken zonder een overkoepelend framework. Veel organisaties passen daarom één framework toe op alle domeinen van de informatiemanagementfunctie. Daardoor missen ze de domeinspecifieke aspecten.
- **Koppeling tussen domeinen** - De meeste modellen focussen op één aspect van ICT-servicemanagement. Overkoepelende commerciële frameworks lossen dit probleem dan wel op, maar deze worden slechts gedeeltelijk gepubliceerd en zijn niet geheel publiekelijk beschikbaar. Het lijkt alsof de groeiende kennis over specifieke domeinen ten koste gaat van de benodigde integratie tussen de domeinen. Met andere woorden: er zijn verschillende gedetailleerde en waardevolle frameworks die

processen beschrijven in domeinen, maar de scope van het proces beslaat zelden de gehele scope van IT-management.

- **Compliance-eisen** - Veel organisaties worden tegenwoordig geconfronteerd met compliance-eisen. Het COBIT-framework helpt bedrijven om hieraan te voldoen. Sommige organisaties worden regelmatig geaudit op COBIT-compliance. In de praktijk vindt men het echter moeilijk om om te gaan met de complexe relaties tussen COBIT en *best practice* frameworks als ITIL, CMMI en ISPL.
- **Gebrek aan businessfocus** - De meeste frameworks hebben de neiging om zich te richten op (leverings-) processen, niet op (business-) waarde en resultaten. Ze focussen sterk op het uitvoeren van de IT-leveringsfunctie vanuit een *inside-out* perspectief, gebruikelijk voor IT. Dit dreigt de focus van IT-organisaties af te leiden van wat werkelijk belangrijk is voor de klanten en de business.
- **Religie** - Frameworks die ontwikkeld zijn voor een specifiek managementdomein worden soms gebruikt op een te fanatieke, bijna religieuze manier. Het framework dreigt een doel op zich te worden. Oneigenlijk gebruik van het framework of de applicatie voor een domein waar het nooit voor is ontworpen kunnen dan het gevolg zijn. Daarbij verliest het framework toegevoegde waarde voor de business.

Concluderend:

*Gebruikelijke en publiekelijk beschikbare frameworks passen niet eenvoudig in elkaar als een legpuzzel. Ze zijn ontworpen door verschillende mensen, in verschillende periodes, op verschillende plaatsen, op verschillende manieren, met verschillende redenen, gefocust op verschillende levenscyclusfasen en functies, processen, deliverables/aspecten/uitkomsten, met verschillende detailniveaus, precisie, kwaliteit en consistentie. Een geïntegreerd overzicht, dat fungeert als een paraplu voor alle relevante frameworks, is essentieel om een organisatie te ondersteunen bij het implementeren van verschillende frameworks.*

Hoe kunnen organisaties de beschikbare *best practices* dan maximaal gebruiken?

