

BiSL en functioneel beheer in de praktijk

Reactie op 'BiSL is geen procesmodel (en ASL ook niet)'

van Bart Stofberg

In IT Beheer Magazine 4 (mei 2007) is een artikel verschenen over BiSL onder de titel *'Bisl is helemaal geen procesmodel'*. De auteur van dit artikel, Bart Stofberg, lijkt nog niet de volledige betekenis van functioneel beheer en de achtergrond van het model te kennen, aldus Remko van der Pols in onderstaande reactie. In dit artikel wordt daarom, als reactie op het artikel van Stofberg, ingegaan op de achtergrond van functioneel beheer en het gebruik van het BiSL (Business Information Services Library) model in de praktijk.

Remko van der Pols

Wat is functioneel beheer

Om te beginnen is het zinvol om in te gaan op de rol van functioneel beheer, want daar bestaat schijnbaar nog wat onduidelijkheid over. Functioneel beheer (inclusief informatiemanagement) gaat over het invullen van de vraagorganisatie ten aanzien van de informatievoorziening binnen organisaties. Hieronder vallen operationele werkzaamheden (het aloude functioneel beheer), maar ook het opdrachtgeverschap voor de informatievoorziening (voor de business) en het informatiemanagement.

De behoefte om invulling te geven aan functioneel beheer is ontstaan vanuit allerlei ontwikkelingen in de omgeving zoals outsourcing, uitbesteding en het toenemende gebruik van pakketten en standaardoplossingen. Door deze ontwikkelingen is de interne ICT-afdeling vervangen door combinaties van interne en externe leveranciers of soms zelfs alleen externe leveranciers. Daarnaast is door de verzakelijking, ondersteund door frameworks als ITIL, de interne en externe ICT-leveranciers een 'echte' leverancier geworden met hun eigen belangen en ook hun eigen vraagstukken.

De (veranderende) rol van functioneel beheer heeft diverse consequenties en een verregaande impact. Hieronder zullen we daarop ingaan.

Functioneel beheer als vraagorganisatie

Functioneel Beheer is de vraagorganisatie van de *business*, dit betekent dat functioneel beheer *onderdeel* uitmaakt van de business. In het merendeel van de informatie-intensieve en ook grote organisaties is functioneel beheer dan ook gepositioneerd binnen de business. In de praktijk komt ook wel voor dat functioneel beheer (deels) zit ingesloten binnen de ICT-organisaties, maar dan acteert het daar als vraagorganisatie van de business. De scheiding tussen vraag en aanbod heeft verschillende consequenties:

- *Scheiding vraag-aanbod maakt gescheiden processen.*
Als vraagorganisatie speelt continue de vraag wie de leverancier moet zijn en of de huidige leverancier nog wel het juiste levert en de juiste is. Als gevolg hiervan kun je nooit onlosmakelijk onderdeel zijn van ICT-organisatie en kunnen integrale processen en verantwoordelijkheden over de domeinen heen dus ook niet werken.

Dat wil niet zeggen, dat de processen niet gekoppeld moeten worden en op elkaar moeten aansluiten. Dat is nu juist essentieel voor de flexibiliteit. Integrale processen over het domein van ICT en IV heen, leiden juist tot inflexibiliteit.

- *Vraag en aanbod hebben altijd verschillende belangen.*

De scheiding van vraag en aanbod maakt dat ICT-organisaties andere belangen hebben dan klantorganisaties. Een tweetal voorbeelden:

- ICT-leveranciers willen hoge tarieven, klanten willen lage tarieven.
- Klanten willen een oplossing, die goed genoeg is voor hun situatie (werkt in de praktijk). Een ICT-leverancier wil meestal een erg (technisch) goede oplossing leveren.

Het 'wij-zij denken', waar Bart Stofberg aan relateert in zijn artikel, is dus juist logisch en inherent aan de materie.

Sterker nog, juist het expliciet maken van de verschillende belangen maakt dat deze bespreekbaar en onderhandelbaar worden.

De praktijk leert dat juist deze verschillen niet ontkend moeten worden of onder de mat moeten blijven (of bijvoorbeeld verstoppt in een 'integraal' proces). Juist hier zit één van de grote frustratiepunten van de business ('alle belangen worden gediend, behalve de onze', 'wij moeten dit willen, maar ondertussen zitten ze er mooi voor zichzelf'). Juist het expliciet maken, maakt het bespreekbaar en onderhandelbaar.

Functioneel beheer volgt de business

De tweede belangrijke wet, die overduidelijk wordt geïgnoreerd in het artikel van Bart Stofberg, is dat positionering en uitvoering van functioneel beheer de macht en de invulling van de gebruikersorganisatie volgt. Dat is logisch en eenvoudig te begrijpen; als informatievoorziening namelijk echt belangrijk is voor de business, zal de business dit ook willen aansturen. Omdat (delen van

Functioneel beheer kent geen standaard organisatie of -inrichting

de) informatievoorziening voor diverse personen, groepen, afdelingen in organisaties belangrijk is, zullen zij deze willen sturen.

Dit betekent dus dat de vraagorganisatie voor de informatievoorziening, het functioneel beheer, deze structuur (de structuur van de business) volgt. Vanuit ICT-oogpunt is dit natuurlijk niet altijd wenselijk:

- *Integrale sturing over ICT is een zeldzaamheid*

Moelijk te accepteren voor ICT, maar de realiteit is dat integrale en eenduidige sturing over informatievoorziening en ICT een zeldzaamheid is. Voor veel financiële directeuren is de financiële informatievoorziening gewoon te belangrijk (zie Sox et cetera). Die wil hij dus zelf kunnen aansturen en de macht erover wil hij niet delen met bijvoorbeeld een directeur HR, die andere belangen heeft; de belangen van de stakeholders zijn eenvoudigweg te groot. Datzelfde geldt voor andere informatiedomeinen in de organisatie. Weliswaar is dit vanuit ICT-oogpunt niet wenselijk, maar *het is wel de praktijk* in het merendeel van de organisaties.

- *FB volgt structuur en invulling business*

Een ander belangrijk punt is dat functioneel beheer geen standaardorganisatie/inrichting kent. Anders dan ICT-bedrijven, die veelal georganiseerd

zijn naar een vorm van dienstverlening die redelijk gelijkvormig is in het bedrijf, is de informatievoorziening in een organisatie dat niet. Binnen de verschillende onderdelen van een bedrijf kan de informatievoorziening in soorten en typen (zie artikel Van der Pols/Backer) sterk verschillen. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat een organisatie:

- versnipperde en kleinschaligere technische automatisering kent,
- beperkte informatievoorziening heeft op het terrein van PR,
- grootschalige informatievoorziening buiten de deur heeft op het terrein van HR,
- pakketten heeft aangeschaft en ingeregeld voor de financiële informatievoorziening, en
- voor een aantal primaire processen een omvangrijk maatwerk heeft, waar men zelf volledig beslist over de functionaliteit.

De grote verschillen binnen een organisatie heeft verregaande impact op de wijze van uitvoering, de objecten, de aard van het werk en de mensen. Men heeft veelal dus verschillende leveranciers, elk met hun eigen processen. Het is een illusie om te bedenken dat er dus maar een werkwijze kan zijn.

Het gebruik van BiSL in de praktijk en procesinrichting

De consequentie van bovenstaande beschouwing is dat Functioneel Beheer één van de moeilijkste domeinen is voor inrichting, juist omdat de macht, structuur en de 'smaken' van de informatievoorziening van de gebruikersorganisatie en zelfs daarbuiten leidend zijn. Daar zit dus de complexiteit en moeilijkheid. Dit levert diverse interessante punten op:

- *Aanbod-denken in de vraagorganisatie*

De grootste valkuil bij procesinrichting van functioneel beheer is om processen in te richten, zoals men IT-processen inricht. Het denken in termen van

een gestandaardiseerde, perfecte, theoretisch correcte en uniforme oplossing is een typische aanbodneiging van IT. Logisch, maar de business heeft een andere visie en andere belangen. Voor de business is een vraagproces belangrijk dat aansluit bij de business en niet een proces dat aansluit bij een ICT-aanbod. Het is typisch aanbod- en IT-gericht om te denken dat de aansluiting richting IT-beheer het grootste goed is.



- *Werkbaarheid is belangrijker dan theoretische perfectie*

Theoretische perfectie is nooit leidend geweest bij de totstandkoming van het BiSL-model, bruikbaarheid en vertaalbaarheid naar de praktijk juist wel. De business heeft meer behoefte aan iets dat werkt in de praktijk, dan aan iets wat theoretisch 100% perfect is. Daarnaast kan het toch niet zo zijn aansluiting op ITIL of Prince2 het hoogste goed is en dat we deze modellen leidend moeten laten zijn. Overigens is er lang en diep nagedacht over de opzet en invulling van BiSL en zijn er de nodige voorlopers geweest. Achter het huidige BiSL-model zit bijna tien jaar *praktijkervaring*.

- *Het verschil tussen proces en procesimplementatie*

Belangrijk is ook te onderkennen, dat niet het proces belangrijk is, maar de

implementatie van het proces. Wat men vaak mist, is dat in de implementatie van het proces (waar het uiteindelijk toch echt om gaat) juist alle vrijheidsgraden zitten en dat men deze moet gebruiken om het proces werkbaar te krijgen in de praktijk. Juist in die implementatie kan het vele richtingen op gaan, bijvoorbeeld:

- Het gebruik van een shared omgeving leidt tot een andere invulling en besturingsmodel (ook vanuit functioneel beheer) dan een dedicated omgeving.
- In een pakketsituatie maakt vooral de leverancier de specificaties en niet de gebruikersorganisatie.
- Een organisatie met kleine veranderingen gaat geen grootschalige projecten met Prince2 opstarten, terwijl men dat bij grote wijzingen wel zal doen.
- Het gaat anders bij een grootschalige informatievoorziening dan bij een klein standaard pakket, met nauwelijks inregel mogelijkheden.

Het gaat dus niet om het uniforme proces, het gaat om de implementatie van het juiste proces in de juiste situatie. Juist bij de implementatie denkt men ook na hoe het aansluit op de procesimplementatie bij de leverancier, die ITIL heeft gekozen als startpunt.

Nog steeds denken veel mensen dat als het proces maar beschreven en bedacht is, dat het dan allemaal goed komt. Maar dat is juist niet zo: een proces is het startpunt.

- *Stabiliteit is belangrijk*

Het is niet zo dat BiSL zo maar even bedacht is. Zoals al aangegeven ligt er een ontwikkeling van bijna tien jaar aan ten grondslag. Hierbij zijn ook een aantal keuzes gemaakt vanuit praktische bruikbaarheid. Dit betekent dat we er dus doelbewust een aantal (theoretische) tekortkomingen in hebben laten zitten, vooral ook omdat de theoretisch perfecte oplossing in praktijk verkeerd begrepen en geïm-

plementeerd zou (kunnen) worden; praktijk en bruikbaarheid in praktijk gaat altijd voor! Overigens zijn juist deze 'tekortkomingen' niet in het artikel van Bart Stofberg geadresseerd.

Door de toepassing van BiSL binnen een groot aantal grote organisaties in Nederland is er de laatste twee jaar ook een aantal serieuze knelpunten/tekortkomingen van het model naar voren gekomen. Dit is ook het waardevolle van een Framework, dat in intensief in de praktijk in Nederland gebruikt wordt. In een volgende release van BiSL zal voor een aantal zaken dan ook een structurele oplossing moeten worden gezocht. Die nieuwe release hoeft niet zo nodig in een half jaar. Een belangrijke eis aan een standaard is namelijk dat die de nodige stabiliteit heeft. Een standaard, die om het jaar fundamenteel wijzigt, is dus geen goede standaard. Organisaties richten hun organisatie of IV in op een standaard met het idee, dat deze zekerheid en stabiliteit biedt.

Ten slotte is het veranderen van BiSL geen doel op zich en is het zeker niet bedoeld als instrument voor organisaties om iedere keer weer opnieuw geld aan te kunnen verdienen.

Literatuur

- Pols van der, Remko, Ralph Donatz, Frank van Outvorst, *BiSL een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement*, Van Haren publishing, 2005.
- Pols van der, Remko, Yvette Backer, *Inrichtingsaspecten bij functioneel beheer*, in: IT-servicemanagement best practices, deel 3, Van Haren publishing, 2006.
- Marja van Solkema, *BiSL wondermiddel of hulp in de huishouding?*, in: TIEM, September 2006

Remko van der Pols is principal consultant bij Getronics PinkRocade en grondlegger van ASL en BiSL.

In het volgende nummer van IT Beheer Magazine zal Bart Stofberg op dit artikel reageren.