

BiSL is geen echt procesmodel, geen rolmodel, maar wel een goed hulpmiddel

Reactie op Stofberg & Van der Pols.

In IT Beheer Magazine nummer 4 van vorig jaar is door Bart Stofberg een polemieek gestart met als titel 'BiSL is geen procesmodel (en ASL ook niet)'. Hierop is vervolgens gereageerd door Remko van der Pols (één van de ontwerpers van BiSL) van de ASL BiSL Foundation, en daarna weer door Bart Stofberg – met als conclusie dat BiSL een rolmodel voor Functioneel beheer is of dat op z'n minst zou moeten zijn. Omdat ik denk dat de FB-wereld niet gebaat is bij polarisatie en beide heren in mijn ogen soms gelijk én ongelijk hebben wil ik mijn zienswijze toevoegen. Hierbij wordt met het oog op de beschikbare ruimte en om herhaling te voorkomen, niet ingegaan op alle discussiepunten die in de vorige artikelen zijn neergelegd.



Machteld Meijer

In zijn laatste reactie in IT Beheer Magazine nummer 2 geeft Bart Stofberg aan dat het succes van een onderneming leidend moet zijn en dat het daarvoor noodzakelijk is dat Business, Functioneel beheer, Applicatiebeheer en Technisch beheer (vanaf nu: 'de domeinen') optimaal met elkaar samenwerken. Daar ben ik het van harte mee eens. Samen met Frances van Haagen¹ heb ik in het afgelopen jaar niet voor niets maar liefst zeven artikelen gewijd aan de samen-

werking tussen de beheerdomeinen (wij beperken ons tot drie domeinen, omdat functioneel beheer² optreedt namens de Business). Daarna begint de redenering van Bart langzamerhand mank te gaan. Hij zegt: "Samenwerking geef je meestal vorm door middel van processen...". Zodra je op het niveau van vormgeven aangekomen bent, gaat het al gauw niet meer over processen maar over procedures. Hij vervolgt: "... en dus moeten we op zoek naar procesmodellen die



de samenwerking tussen de genoemde vier domeinen vormgeven". Wat mij betreft mag je hier een procesmodel voor maken, maar uit ervaring weet ik dat een dergelijk procesmodel zodanig 'hoog over' zal moeten zijn om universeel bruikbaar te zijn, dat je er voor een implementatietraject niet zo veel aan hebt. Een bekend overkoepelend procesmodel is IPW; als basis heel bruikbaar, maar de makers geven zelf ook aan dat aanvullend gebruik van bestaande modellen als ITIL, ASL, BiSL, CMMI het benodigde houvast kan geven bij implementatie van de processen. Losse procesmodellen met goed gedefinieerde koppelvlakken kunnen mijns inziens ook volstaan. Bart geeft daarna aan: "ASL en BiSL geven nadrukkelijk aan binnen één domein te blijven en dat maakt ze dus ongeschikt om als overkoepelend procesmodel te dienen." Daarin heeft hij volledig gelijk. Het zijn geen overkoepelende procesmodellen en dat willen ze ook nadrukkelijk niet zijn. Maar dan volgt er een echte drogredenering: "ASL en BiSL zijn dan ook geen procesmodellen, maar rolmodellen".

Procesmodel of rolmodel of nog iets anders?

Al lezende bekwam me sterk het gevoel dat een deel van de discussie, in elk geval van mijn gevoel van onbehagen daarbij, veroorzaakt wordt door definities van termen. De makers van BiSL noemen het een procesmodel. Voor Bart kan een procesmodel alleen maar een procesmodel heten als het proces over (in ons geval) alle vier domeinen heen gaat.

Ik ben het eens met Bart als hij zegt dat BiSL en ASL geen echte procesmodellen zijn. Maar om een andere reden. Een procesmodel is een beschrijving van een proces. En een proces is een logische opvolging van een aantal activiteiten, bewerkingen en/of handelingen die tot een bepaald van te voren bedacht resultaat leiden. De processen binnen BiSL en ASL zijn veeleer activiteiten die alle te maken hebben met een bepaald

object, maar onderling vaak geen opeenvolgende activiteiten zijn. Het opstellen van een bedrijfsgegevensmodel en het actueel houden van stuurgegevens in een tabel zijn twee activiteiten die te maken hebben met gegevens (beide komen voor in het 'proces' Beheer Bedrijfsinformatie), maar de opeenvolging is ver te zoeken. Nog een voorbeeld: het beantwoorden van vragen van eindgebruikers over hoe ze met een applicatie moeten werken enerzijds, en het houden van gebruikersoverleg anderzijds (beide activiteiten binnen Gebruikersondersteuning). Bij BiSL (en ASL) zou je dus eigenlijk net als bij CMMI beter kunnen spreken over procesgebieden. Toch heeft de (meestal logische) clustering van activiteiten zoals die plaats heeft gevonden veel meerwaarde voor het structureren van al die activiteiten die je in het Functioneel beheerdomein respectievelijk Applicatiebeheerdomein kunt onderkennen. Die structurering maakt implementatie eenvoudiger. BiSL zou veeleer een rolmodel zijn, aldus Bart. Ik ken de term rolmodel alleen maar uit het gewone dagelijks leven. En daar betekent het: iemand die of iets dat op voorbeeldige wijze voldoet aan een bepaald rolpatroon, waarbij een rolpatroon een manier is waarop mensen onderling functioneren of hun taken hebben verdeeld. Bart beschrijft het als: "Rolmodellen geven aan hoe je vanuit een bepaalde verantwoordelijkheid kan/moet acteren in gezamenlijke processen en welke eisen je vanuit die verantwoordelijkheid mag/moet stellen aan die processen".

Met een beetje goede wil zou je kunnen zeggen dat de visie van BiSL en ASL een bepaald rolpatroon beschrijft, namelijk de taakverdeling tussen functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer. Ook kan het woord rolmodel het beeld oproepen dat BiSL verlangt dat er bij implementatie altijd een aantal standaardrollen zou moeten worden ingevuld (zoals bij ITIL-implementaties waar je bijna altijd de change manager, incident manager, problem manager, et cetera, et cetera aantreft). Deze eis is niet beschreven. Het is in bepaalde situaties zelfs overdreven of gekunsteld – en dus ongewenst – om veel vast omschreven rollen expliciet toe te wijzen. Wijs liever activiteiten en verantwoordelijkheden toe aan mensen.

Graag zou ik daarom willen dat het woord rolmodel wordt vermeden in toekomstige polemieken en theorieën over de modellen. Het schept meer onduidelijkheid dan duidelijkheid. We hebben al zo veel synoniemen en homoniemen.

ITIL niet geschikt als overkoepelend model

Bart is op zoek naar een overkoepelend procesmodel waarin de samenwerking tussen de domeinen op een goede manier gestalte krijgt en noemt daarbij ITIL als mogelijke kandidaat. ITIL is jarenlang, eerst terecht (v1), maar al enige tijd ten onrechte (v2 en zeker v3), beschreven als een procesmodel voor technisch beheer. In de ASL- en BiSL-boeken heeft ITIL nog het oude, onjuiste etiket. In een aantal artikelen hebben we ITIL v3 al met ASL vergeleken, op het gebied van

FB met BiSL	AB met ASL	TB met ITIL
<ul style="list-style-type: none"> – Gebruikersondersteuning (het onderdeel Call-beheer) 	<ul style="list-style-type: none"> – Incident management 	<ul style="list-style-type: none"> – Incident management – Event management – Request fulfillment
<ul style="list-style-type: none"> – Operationele IT-aansturing 	<ul style="list-style-type: none"> – Capacity management – Availability management – Continuity management 	<ul style="list-style-type: none"> – Demand management – Availability management – Capacity management – Information security management – IT-service continuity management – Access management
<ul style="list-style-type: none"> – Wijzigingenbeheer 	<ul style="list-style-type: none"> – Change management – Impact analysis 	<ul style="list-style-type: none"> – Change management
<ul style="list-style-type: none"> – Transitie 	<ul style="list-style-type: none"> – Software control & distribution 	<ul style="list-style-type: none"> – Transition planning and support – Release and deployment management – Service asset and configuration management
Et cetera	Et cetera	Et cetera

Figuur 1 Primaire invalshoek voor inrichting: je eigen domein inrichten

applicatiemanagement. Een onderzoek naar de mogelijke betekenis van ITIL v3 voor de invulling van functioneel beheer, en dus naar de verhouding met BiSL, vindt nu plaats op basis van de huidige boekenset. Het probleem van ITIL is, dat het niet consequent is in zijn afbakening tussen demand en supply. De meeste processen worden beschreven vanuit de supply-kant, dus vanuit de optiek van de service provider, de IT-leverancier. Er wordt bijvoorbeeld wel melding gemaakt van een fenomeen als super users, maar hun activiteiten maken geen deel uit van het proces incident management. Zij, de super users, zeven de input. Een aantal andere processen, zoals change management, omvat wel activiteiten aan de demand-kant. Er wordt ook regelmatig de nadruk gelegd op hoe belangrijk het is om vanuit de klant te redeneren bij het definiëren van de services die je wilt verlenen aan je klant (in- of extern), maar dit gegeven is verder onvolledig uitgewerkt. Daarnaast profileert ITIL zich in versie 3 niet meer als procesmodel, maar als fasenmodel, dat beschrijft welke fasen je moet doorlopen in de service lifecycle: bepaal welke diensten je wilt verlenen

(service strategy); hoe ze er uit moeten zien (service design); hoe je ze wilt implementeren (service transition); hoe je ze wilt uitvoeren (service operation); en hoe je ze wilt verbeteren (continual service improvement). Ondanks dat is het aantal processen in ITIL vergroot van tien naar ruim twintig. Daarmee wordt het beschrijven van de koppelvlakken met ASL en BiSL een stuk arbeidsintensiever gemaakt (zie ook figuur 1) en is de samenhang tussen de drie modellen op het eerste gezicht onoverzichtelijker geworden. Onder de toegevoegde processen bevinden zich geen typische functioneel-beheerprocessen. Wel wordt aandacht gegeven aan 'aanpalende' onderwerpen (in het hoofdstuk Service design technology-related activities) als Requirements engineering en Data- en Informationmanagement. De Business requirements worden gezien als input voor het opstellen van de requirements aan de nieuwe IT-services. De scope van Datamanagement begint bij het bedrijfsgegevensmodel en de bedrijfsgegevens, dus duidelijker binnen functioneel beheer.

Gezien het feit dat ITIL zich niet meer profileert en verder ontwikkelt als procesmodel, de slechte afbakening tussen demand en supply binnen ITIL, en de constatering dat het in feite een model is dat is gemaakt voor IT-service providers, zie ik de rol van ITIL als overkoepelend procesmodel als ongewenst. BiSL zou juist ITIL heel erg kunnen versterken. Dan zouden wel de koppelvlakken tussen ITIL en BiSL helder beschreven moeten worden en zou ITIL de echte keuze moeten maken om alleen een model te zijn voor de IT-service provider.

PRINCE2 is wat mij betreft überhaupt niet in beeld als overkoepelend model omdat het niet gemaakt is voor IT-projecten, maar voor alle projecten. Het is te generiek.

Wenselijkheid overkoepelend procesmodel

Ook hier zijn de heren het niet eens met elkaar. Al heel vaak heb ik discussies gehad over de wenselijkheid van een geïntegreerd procesmodel. Onlangs heeft ook Yvette Backer¹ hier nog een publicatie aan gewijd. Gelukkig hanteert Bart de term 'geïntegreerd' niet, want

een geïntegreerd procesmodel vereist geïntegreerde tooling en werkwijzen en dan kan de keuze van een bankorganisatie in Australië voor een bepaald service desk tool er bij wijze van spreken voor zorgen dat de fietsenmaker om de hoek die fietsen levert aan Australië, verplicht wordt ook met dat tool te werken. Bovendien is dan de kans te groot dat de inrichting van de processen niet past op wat de organisatie echt nodig heeft.

Een overkoepelend procesmodel dan. Een simpel plaatje waarin de verbanden worden weergegeven tussen de kernactiviteiten van functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer: waarom niet? Lijkt een goed plan. Er zijn ook al pogingen gedaan. Sommige, eigenlijk de

meeste, van die plaatjes waren al gauw niet meer eenvoudig. Daardoor schieten ze snel hun doel voorbij. Ze geven meer verwarring dan duidelijkheid.

Een beschrijving van overkoepelende processen dan? Dat kan aan de hand van alle kennis die in ASL, BiSL en ITIL is vastgelegd vrij eenvoudig (zie ook de artikelenreeks Meijer en Van Haag en in IT Beheer Magazine). Voordeel is dat je dan van een bepaalde hoofdactiviteit (vaak een werkproces, zie figuur 2) duidelijker ziet wie van de drie domeinen verantwoordelijk is voor de afhandeling van welke subactiviteit. Nadeel is dat je dan de relatie tussen de processen binnen een domein weer veel moeizamer in beeld krijgt. Of het wordt weer een

te complex geheel. Bovendien krijg je dan te snel de situatie dat de domeinen zich inhoudelijk bemoeien met de wijze waarop een bepaalde hoofdactiviteit in een ander domein wordt ingericht. Het risico is groot dat het principe 'Samenwerken waar nodig, zelfstandig opereren waar mogelijk', in het gedrang komt.

Omdat functioneel beheer bijna altijd plaatsvindt in andere organisaties/organisatieonderdelen dan applicatiebeheer en technisch beheer (dat op zich al vaak weer verdeeld is over meerdere organisaties), ligt het toch het meeste voor de hand om elk van die domeinen te laten werken met een hulpmiddel dat het beste bij hem past (figuur 1). Voor func-

MAKE IT TO THE TOP

IT Service Management according to ISO/IEC 20000

ISO/IEC 20000, de onafhankelijke kwaliteitsnorm voor IT Service Management, is voor steeds meer organisaties een key business driver. Klanten eisen nu eenmaal kwaliteit, óók van de IT-dienstverlening. Organisaties gebruiken ISO/IEC 20000 om aan te tonen dat hun IT-dienstverlening aan internationale kwaliteitsnormen voldoet. Deze organisaties hebben gecertificeerde IT'ers nodig met kennis van ISO/IEC 20000.

EXIN en TÜV SÜD Akademie ontwikkelen samen een nieuw certificeringsprogramma voor IT-professionals: *IT Service Management according to ISO/IEC 20000*. Het programma kent verschillende niveaus en is geschikt voor een brede doelgroep: van uitvoerende IT-medewerkers, managers, senior consultants en auditors.

Het nieuwe certificeringsprogramma bestaat uit een Foundation-examen, Professional-examens en twee tracks, gericht op IT Management en Auditing. Het programma is ook zeer geschikt voor IT professionals die ervaring hebben met standaarden en best practices zoals ITIL®, MOF, COBIT, ISO 9000, CMMI en ASL.



EXIN, biedt u een breed scala aan ICT-examens. Met I-Tracks en de internationaal erkende en praktijkgerichte diploma's en certificaten voor ISO/IEC 20000, ITIL®, MOF, PRINCE2, TMap®, BiSL en ASL, bevordert EXIN wereldwijd de kwaliteit van het ICT-vakgebied en de professionaliteit van de hierin werkzame ICT'ers.

EXIN, hét exameninstituut voor ICT'ers
Telefoon (030) 234 48 11. E-mail info@exin.nl www.exin.nl



Hoofdactiviteit (werkproces)	FB	AB	TB
Afhandelen vragen en verstoringen	<ul style="list-style-type: none"> – Stellen vragen – Melden verstoringen – Afhandelen functionele vragen – Indienen service requests – Et cetera 	<ul style="list-style-type: none"> – Registreren meldingen – Analyseren meldingen – Doorzetten meldingen – Afhandelen meldingen (oplossen programmafout) – Et cetera 	<ul style="list-style-type: none"> – Registreren meldingen – Analyseren meldingen – Doorzetten meldingen – Afhandelen meldingen (vervangen printer) – Et cetera
Zorgen voor goede beschikbaarheid, performance, continuïteit	<ul style="list-style-type: none"> – Stellen eisen aan beschikbaarheid, performance, continuïteit, beveiliging – Aanvragen autorisaties – Aanvragen extra productierun – Et cetera 	<ul style="list-style-type: none"> – Maken capaciteitsplan, et cetera – Definiëren maatregelen (toegangspaden op database veranderen) – Uitvoeren maatregelen – Monitoren maatregelen – Et cetera 	<ul style="list-style-type: none"> – Maken capaciteitsplan, et cetera – Definiëren maatregelen (extra geheugen beschikbaar stellen) – Uitvoeren maatregelen – Monitoren maatregelen – Et cetera
Definiëren en monitoren van uit te voeren wijzigingen	<ul style="list-style-type: none"> – Gewenste wijzigingen bepalen – Impact analyseresultaten beoordelen – Besluiten over uit te voeren wijzigingen – Monitoren voortgang binnen FB – Et cetera 	<ul style="list-style-type: none"> – Registreren wijzigingsvoorstellen – Uitvoeren impactanalyse – Terugmelden impact – Adviseren over releasesamenstelling – Monitoren voortgang binnen AB – Et cetera 	<ul style="list-style-type: none"> – Registreren wijzigingsvoorstellen – Uitvoeren impactanalyse – Terugmelden impact – Monitoren voortgang binnen TB – Et cetera
Et cetera			

Figuur 2 Primaire invalshoek voor inrichting: de overkoepelende werkprocessen

tioneel beheer is dat BiSL. De eindregie over het invullen van de voor de business benodigde informatievoorziening hoort ook bij functioneel beheer te liggen, die regieactiviteiten maken dan ook deel uit van BiSL. Overigens is dat iets anders dan de serviceteamrol die ASL en BiSL beschrijven en die door Bart tot 'hoofdaannemer IT' lijkt te worden genoemd. Het bij voorkeur positioneren van de hoofdaannemer rol binnen de demand-organisatie is een onderwerp dat ook nog discussie behoeft (het kan een strategische keuze zijn voor een bedrijf om zich tot zijn eigen kernactiviteiten te willen beperken). Maar omdat de verantwoordelijkheden bij deze rol zoals Bart hem ziet, niet zijn beschreven, laat ik dat hier achterwege.

Moet BiSL voorlopig dan maar blijven zoals het nu is, wat Remko graag ziet? Of moet er toch, conform Bart's wens, snel een BiSL versie 2.0 komen? Ik vind dat BiSL zoals het nu in elkaar steekt heel waardevol is voor het beter inrichten van functioneel beheer. Het is uitstekend als checklist te gebruiken bij het verbeteren van het operationele functioneel beheer en het informatiemanagement. Anderzijds vind ik dat er een aantal punten in BiSL zit die theoretisch gezien

inconsequent zijn (lijken). Ook vind ik de argumentatie van Remko dat dat doelbewust zo is, niet sterk en mis ik een aantal elementen in het model. Ik pleit ervoor dat het niet lang duurt voordat er een volgende versie van BiSL wordt ontworpen, waarin nog beter vanuit de business wordt geredeneerd en waarin de activiteiten nog logischer geclusterd zijn in de procesgebieden, maar dat in hoofdlijnen en qua 'look and feel' dicht bij BiSL 1.0 blijft. Meer een versie 1.1 dus. Geen overkoepelend procesmodel, maar nog steeds een model puur voor de demand-kant. Maar wél een model dat het eenvoudig mogelijk maakt om de relaties met ITIL aan te geven. ITIL is een wereldstandaard, daar kunnen we niet omheen. Een goed BiSL en ITIL kunnen elkaar versterken, mits de koppelvlakken eenduidig te definiëren zijn. Wel jammer, dat ITIL dat laatste met haar versie 3 een stuk moeilijker heeft gemaakt door haar eigen onvolkomenheden.

Ik spreek de hoop uit dat alle meningen over de toekomst en de nadere vormgeving van BiSL in open discussiemiddagen worden uitgewisseld en dat dit zal leiden tot een nog beter, breed gedragen, hulpmiddel voor het inrichten van functioneel beheer.

Noten

1. Frances van Haagen (IBM) en Yvette Backer (GPR) zijn, net als ik, al jaren actief in het uitdragen en verder ontwikkelen van ASL en BiSL
2. Ook in dit artikel wordt onder functioneel beheer het hele scala verstaan van operationeel functioneel beheer tot en met informatiemanagement

Literatuur

- Meijer, Machteld en Frances van Haagen, Serie van 7 artikelen over de koppelvlakken en de samenwerking tussen de drie IT-beheerdomeinen, IT Beheer Magazine, van december 2006 – juli 2007
- Meijer, Machteld en Jolanda Meijers, *Effectief IT-beheer: samenwerken waar nodig, zelfstandig opereren waar mogelijk*, IT Beheer Jaarboek 2002
- Meijer, Machteld en Mark Smalley, *ITIL v3 en ASL, een Latrelatie*, IT Beheer Magazine 9, 2007
- Meijer, Machteld, Mark Smalley en Sharon Taylor, *ITIL V3 and ASL: Sound Guidance for Application Management and Application Development*, <http://www.best-management-practice.com/Knowledge-Centre/White-Papers>, jan. 2008
- Backer, Yvette, *Waarom het integrale beheerdomein er niet moet komen*, IT Service Magazine, 7, 2007
- Pols, Remko van der, *ASL, een framework voor applicatiebeheer*, ten Hagen en Stam, 2001
- Pols, Remko van der, Ralph Donatz, Frank van Outvorst, *BiSL, een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement*, Van Haren, 2005
- Bom, Jeroen, Jolanda Meijers en Hans van Herwaarden, *Het ABC tot integraal IPW*, ten Hagen en Stam, 2001

Dr. Machteld Meijer (machteld.meijer@tiscali.nl) is zelfstandig senior consultant en trainer met als speciaal aandachtsgebied de samenwerking tussen applicatiebeheer, functioneel beheer en technisch beheer, aan de hand van ASL, BiSL en ITIL.