

BiSL is vooral een praktisch model (en ASL ook)

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

In het meinumnummer van *IT Beheer Magazine* schrijft Bart Stofberg dat BiSL en ASL geen invulling geven aan de behoefte van ondernemingen aan optimale samenwerking tussen de business, functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer; daarvoor moeten we terugvallen op ITIL en Prince2. In dit artikel geeft de ASL BiSL Foundation haar visie op de opvatting van Bart Stofberg, waarbij zij het belang centraal stelt van het hebben van modellen die praktisch toepasbaar zijn.

Lucille van der Hagen en Mark Smalley

In zijn artikel 'BiSL is helemaal geen procesmodel (en ASL ook niet)' stelt Bart Stofberg dat BiSL en ASL geen invulling geven aan de behoefte van ondernemingen aan optimale samenwerking tussen de business, functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer; daarvoor moeten we terugvallen op ITIL en Prince2.

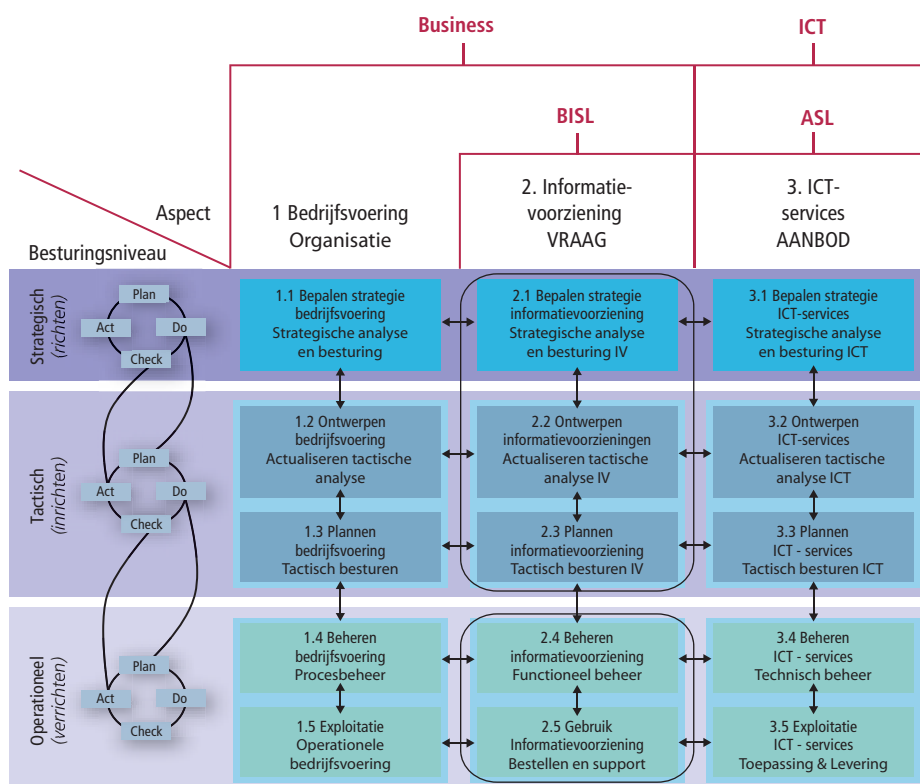
Succes = kwaliteit x acceptatie

ASL en BiSL zijn specifiek op de behoeften van de afzonderlijke beroepsgroepen gericht en zijn niet bedoeld als overkoepelende procesmodellen. Een belangrijk aspect van deze positionering is de acceptatiegraad bij de doelgroepen. De business case achter het investeren in adoptie van modellen is dat er – zowel vanuit de business als vanuit de ICT zelf – een dringende behoefte is om de baten en/of de kosten die met ICT samenhangen, te veranderen. Om dit te bereiken kun je aan grofweg drie zaken sleutelen: mensen, methoden (waaronder processen) en middelen. Het zal geen verrassing zijn dat verandering van mensen het moeilijkst is. Mensen willen wel *veranderen* maar willen niet *veranderd worden*. Bij dit veranderen gaat het meestal om willen en kunnen. 'Kunnen' is het makkelijkst: met loopbaanplanning, opleiding en training kom je op het juiste niveau van kennis en vaardigheden. Maar hoe is 'willen' te beïnvloeden? Uit ervaring is bekend dat het adopteren van een nieuwe werkwijze makkelijker gaat wanneer deze specifiek op de doelgroep is geschreven. BiSL en ASL slaan nu eenmaal beter bij de desbetreffende functionarissen aan dan een generiek model als ITIL, zo blijkt uit de praktijk. Mensen herkennen zich in ASL en BiSL, kunnen zich verplaatsen in de manier waarop de processen en *best practices* bedoeld zijn, voelen zich *professional*. In veel gevallen is het niet overdreven om te spreken van emancipatie.

Deze pragmatiek is een van de kernwaarden van de ASL BiSL Foundation: beter een acceptabel model dan een wetenschappelijk perfect model dat niet 'gekocht' wordt. Tijdens de implementatie van een model vindt toch altijd op basis van gezond verstand verfijning en accentuering plaats, op basis van de karakteristieken van de desbetreffende organisatie.

Uiteraard is er bij de Foundation wel degelijk besef van de keten waarin ASL en BiSL worden toegepast: business – functioneel beheer – applicatiebeheer – technisch beheer. Dit besef van de context is vertaald in de interfaces met de andere schakels in de keten. Daarmee is het duidelijk wat er van wie wordt verwacht, waarbij functioneel beheer als gedeelde opdrachtgever vanuit de business de trekkende rol vervult naar applicatiebeheer en technisch beheer. Iedere groep doet zijn eigen ding, maar de bijdragen van de groepen zijn op elkaar afgestemd. Service level agreements, operating level agreements en dossiers afspraken en procedures helpen daarbij.

De ASL BiSL Foundation erkent het belang van een overkoepelend model, maar hecht in eerste instantie meer waarde aan het hebben van modellen die de verschillende doelgroepen ondersteunen. Dit komt ook tot uitdrukking in de eerste doelstelling van de Foundation: "het professionaliseren van de vakgebieden applicatiebeheer, functioneel beheer en informatiemanagement en het verbeter-



Figuur 1 ASL en BiSL gepositioneerd ten opzichte van het negenvlakmodel (gebaseerd op The Art of Management¹)

ren van de communicatie tussen de genoemde domeinen.”

Hiermee is het hoofdpunt van Bart Stofberg geadresseerd. Nu volgt een positionering van ASL en BiSL ten opzichte van een overkoepelend model, evenals een reactie op enkele detailpunten die hij aansnijdt.

Overkoepelend model

Hoe moeten ASL en BiSL nu worden geplaatst binnen een overkoepelend model, waar we zo langzamerhand wel behoefte aan hebben? Er zijn verschillende opties, maar interessant is een ontwikkeling dat de Universiteit van Amsterdam, in samenwerking met een vertegenwoordiging van ICT-leveranciers, opleiders, consultants, uitgevers en exameninstellingen, werkt aan zo'n informatievoorzieningsframework. Het model borduurt voort op het *Primavera*-werk van Rik Maes. In een andere interpretatie van het model (zie figuur 1) wordt BiSL gepositioneerd binnen het domein van informatievoorziening en is daarmee sterk gelieerd aan de business. ASL past

het best in de ICT-kolom. Het model is nog in ontwikkeling, maar het zal zeker een bijdrage leveren aan een beter begrip van en samenwerken met de verschillende domeinen.

Wij-zij-denken of wij-wij-denken?

Bart maakt ook de opmerking dat de BiSL-benadering vanuit het perspectief van functioneel beheer (en niet vanuit een overkoepelende positie) in termen van 'wij-zij' is gesteld, wat samenwerking onvoldoende zou aanmoedigen.

Als BiSL in het Maleis was opgesteld, had gebruikgemaakt kunnen worden van de woorden *kami* en *kita*. *Kami* betekent 'wij exclusief andere groepen'; *kita* geeft aan dat de andere groepen in 'wij' begrepen zijn. In de context van BiSL betekent *kita* functioneel beheer, applicatiebeheer, technisch beheer en uiteraard de business. 'Wij-wij' dus. Gebruik hiervan komt wellicht tegemoet aan het gevoel van nastreven van een gemeenschappelijk doel, maar de praktijk is nu eenmaal dat er sprake is van verschillende groepen met verschillende verantwoordelijk-

heden. Bij ICT-beheer zijn er nu eenmaal tegenstrijdige belangen, bijvoorbeeld: enerzijds moeten de systemen betrouwbaar zijn, anderzijds moeten nieuwe releases snel worden gerealiseerd. Door deze belangen organisatorisch te scheiden creëer je functionele spanning, waaruit een optimale mix van belangen wordt bereikt. Juist dankzij 'wij en zij'.

Dat deze 'latrelaties' op één overkoepelend doel gericht blijven, wordt vormgegeven door het hebben van een informatiestrategie, die vertaald wordt naar langetermijnplannen voor de applicaties, gegevensverzamelingen en infrastructuur. Deze plannen geven richting aan de keuzes die in het kader van wijzigingsbeheer worden genomen en aan de uitvoering van het beheer zelf.

Democratische vernieuwing

Daarnaast heeft Stofberg kritiek op de inhoud van het model zelf. Hij heeft verbetervoorstellen voor de wijze van beschrijving en de aansluiting op andere modellen.

Modellen die in zichzelf vernieuwend zijn, omdat ze een nieuwe kijk bieden op de uitvoering van het dagelijkse werk, moet je niet te snel op de schop nemen. Mensen moeten immers vaak even wennen aan de nieuwe visie, alvorens ze het gedachtegoed omarmen. Om die reden heeft de stichting ASL gedurende de eerste vijf jaar ongewijzigd gelaten. Of dit voor BiSL ook het geval zal zijn, is de vraag.

De stichting opent binnenkort een loket voor het indienen van verbetervoorstellen aangaande de modellen. Deze worden behandeld door een Review Board, waarin participanten zijn vertegenwoordigd en, op uitnodiging van de stichting, specialisten en vertegenwoordigers van relevante organisaties uit het veld. De Review Board beoordeelt de zaken en onderzoekt oplossingsrichtingen. Hieruit volgt een lijst van wijzigingsvoorstellen, die worden ingebracht in een adviesorgaan, de Architectural Board. Na beoordeling worden goedgekeurde wij-

zingen verwerkt in het model. Hierna worden nieuwe uitgaven van de frame-workboeken ontwikkeld.

Daar deze werkwijze door de participan-ten van de Foundation wordt gedragen, is er sprake van een open democratische vernieuwing van het gedachtegoed, waarmee toekomstvastheid is verzekerd.

Lucille van der Hagen is managing director van de ASL BiSL Foundation. Mark Smalley is lid van de ASL BiSL Foundation.

Noten/literatuur

1 Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management, 2003-2006 (http://www.123management.nl/01020_structuur/a232_structuur_03_informatie_management_9vlak.html).
Looijen, M., Beheer van Informatiesystemen, Sdu Uitgevers, zesde herziene druk, 2004

Maes, R., PrimaVera Working Paper 2004-12, <http://prima-vera.fee.uva.nl/PDFdocs/2004-13.pdf>

Pol, R. van der, ASL, een framework voor applicatiebe-heer, Sdu Uitgevers 2001

Pol, R. van der, R. Donatz en F. van Outvorst, BiSL, een framework voor Functioneel Beheer en Informatiemanagement, Van Haren Publishing, 2005
Smalley, M., 'De zwakste schakel', in: Informatie, oktober 2003

BiSL kan nóg veel prakti-scher (en perfecter ook)

Een reactie van Bart Stofberg

Iedereen heeft dat wel eens meegemaakt. Je wordt gevraagd een document te schrijven en je vraagt aan iedereen wat erin moet, maar niemand heeft een idee. Dan schrijf je het document en stuur je het rond, en vervolgens heeft iedereen kritiek! Maar dát is niet eerlijk, je had toch vooraf om ideeën gevraagd? In deze situatie zitten de schrijvers van BiSL (en ASL). Zij hebben uit het niets een mooi model gemaakt en nu komen anderen met kritiek. Dat is gemakkelijk! En gelijk hebben ze. Juist het feit dat zij een model hebben gemaakt, maakt het voor anderen (voor mij!) mogelijk om die kritiek te richten en te formuleren.

Bart Stofberg

De doelstelling van de ASL BiSL Foundation is: "het professionaliseren van de vakgebieden applicatiebeheer, functioneel beheer en informatiema-nagement en het verbeteren van de communicatie tussen de genoemde domeinen". BiSL is een invulling van die doelstelling; het modelleert functioneel beheer en informatiemanagement. Het moet wel geaccepteerd worden door de markt, dat is beter dan wetenschap-pelijke perfectie, schrijven Lucille van der Hagen en Mark Smalley. Maar waarom

is dat eigenlijk een tegenstelling? Conceptuele eenvoud (perfectie) die is gebaseerd op bewezen best practices (wetenschappelijk) moet juist bij uitstek acceptabel zijn in de markt. Toch?

BiSL en ASL: rolmodellen

Ik heb aangegeven dat ASL en BiSL niet de samenwerking tussen de verschillende domeinen (business, functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer) kunnen vormgeven, omdat ze beide bin-nen één domein blijven. Ook Van der

Hagen en Smalley plaatsen ASL en BiSL ieder binnen één domein. Ik adviseer ITIL en Prince2 om de samenwerking tus-sen de domeinen vorm te geven. "ITIL is een generiek model", stellen de auteurs. Als ze enigszins cryptisch zeggen dat ze mijn hoofdpunt hebben "geadresseerd", kan het dus haast niet anders dan dat ze bedoelen dat ze het helemaal met mij eens zijn dat ASL en BiSL rolmodellen zijn. Goede rolmodellen zelfs. Want wees eerlijk: beide modellen zijn conceptueel eenvoudig en toegankelijk en adresseren

daardoor vooral strategische activiteiten, die anders nauwelijks aan de orde zouden komen. Over professionalisering van het vakgebied gesproken! Beide modellen staan vol met herkenbare activiteiten, zoveel dat bijna niemand alles zelf zou bedenken. Gelukkig hebben we daar dus nu modellen voor.

Anders hebben we straks drie incidentprocessen, drie wijzigingenprocessen en drie helpdesks

Alles driedubbel

Maar natuurlijk kan het allemaal nóg beter. De indeling in kolommen en rijen kan scherper, we kunnen scherper vaststellen wat het object van beheer is en daar scherper aan vasthouden, het taalgebruik kan scherper én de detailering kan scherper. We kunnen ASL en BiSL als rolmodellen beschrijven en niet als procesmodellen; dat is duidelijker en draagt dus zeker bij aan de professionaliteit van het vakgebied. Want als je de huidige boeken letterlijk volgt, hebben we straks allemaal drie incidentprocessen, drie wijzigingenprocessen en drie helpdesks. Dat kunnen we alleen maar voorkomen door snel nieuwe versies van ASL en BiSL uit te brengen. Want het is natuurlijk wel heel gemakkelijk om commentaar te hebben op een eerste versie, maar het zou ook heel stom zijn om de verstandige dingen uit dat commentaar niet over te nemen in een nieuwe versie van dat document of dat model.

Felle discussie

Al met al staan we nu wel op een splitsing. Gaan we *samen* op zoek naar een betere visie of *ieder voor zich*? Ik verheug me op een open en felle discussie, waarbij op voorhand niemands gelijk vaststaat, en dus ook niet het mijne. Die discussie zou moeten worden georganiseerd door de ASL BiSL Foundation, niet door middel van loketten, verbetervoorstellen, Review Boards en Architectural Boards, maar gewoon doordat we argumenten inbrengen en op elkaar reageren. Ik pleit voor ambitieuze samenwerking, opdat we met zijn allen een model neerzetten waar je 'u' tegen zegt. Dankzij de dapperen die de eerste versie hebben geschreven én dankzij het feit dat we (*kita!*) de kritiek van alle anderen verwerken in een uiteindelijk veel betere versie dan de eerste versie van de dapperen.