

BiSL is geen procesmodel (en ASL ook niet)

In IT Beheer Magazine dreigt een heuse polemiekt te ontstaan over Functioneel beheer en over BiSL. Het begon met een artikel van mij (in nummer 4 van vorig jaar) met de titel 'BiSL is geen procesmodel (en ASL ook niet)'. Na een eerdere reactie van de ASL BiSL Foundation (in nummer 7) reageerde Remko van der Pols in nummer 9. De reactie van Remko geeft ons een (buiten)kans om zicht te krijgen op een aantal kerndilemma's van Functioneel beheer.

Bart Stofberg

Mijn betoog en Remko's reactie

In nummer 4 van 2007 betoogde ik dat het succes van de 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. Samenwerking geef je meestal vorm door middel van processen en dus moeten we op zoek naar procesmodellen die de samenwerking tussen de genoemde vier domeinen vormgeven. ASL en BiSL geven nadrukkelijk aan binnen één domein te blijven en dat maakt ze dus ongeschikt om als overkoepelend procesmodel te dienen. ASL en BiSL zijn dan ook geen procesmodellen, maar rolmodellen. 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. In nummer 9 schreef Remko van der Pols – één van de schrijvers van BiSL – een reactie. De reactie van Remko laat zich beter begrijpen als we hem ontleden in twee verschillende hoofdlijnen, die in het verhaal door elkaar lopen.

Hoofdlijn 1: relativering van modellen

In de eerste hoofdlijn relativeert Remko het werken met modellen. Remko hamert erop dat je (a) eigenlijk niet in abstracties over de praktijk kan praten, omdat er een groot verschil is tussen de praktijk en de theorie. Bovendien, zegt Remko, is er (b) zo veel verscheidenheid in de praktijk van Functioneel beheer dat generaliseren eigenlijk niet veel oplevert. Je moet dan ook (c) onderscheid maken tussen proces (theorie) en procesimplementatie (praktijk), en je moet (d) bij de implementatie vooral afwijken van de theorie. Remko eindigt zijn betoog met de opmerking dat er (e) nogal wat theoretische tekortkomingen in BiSL zitten. BiSL is een abstractie en dus een theoretische generalisatie van de praktijk van Functioneel beheer. Ik zou BiSL in dezen in bescherming willen nemen tegen Remko: het heeft wel degelijk zin om in abstracties over Functioneel beheer te praten. Alleen zo kunnen we de complexe werkelijkheid beter begrijpen en alleen dan kunnen we afspraken maken over de optimale inrichting van de organisatie. En natuurlijk is het daadwerkelijk invoeren van de gemaakte afspraken een vak apart.

BiSL is helemaal geen procesmodel

(en ASL ook niet)

Wat is een procesmodel? Het is een model van een proces, dat wil zeggen een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Een procesmodel kan worden gebruikt om een proces te beschrijven, te analyseren en te verbeteren. Het kan ook worden gebruikt om een proces te ontwerpen en te implementeren. Een procesmodel kan worden gebruikt om een proces te documenteren en te communiceren. Het kan ook worden gebruikt om een proces te controleren en te verbeteren.

Een procesmodel kan worden gebruikt om een proces te beschrijven, te analyseren en te verbeteren. Het kan ook worden gebruikt om een proces te ontwerpen en te implementeren. Een procesmodel kan worden gebruikt om een proces te documenteren en te communiceren. Het kan ook worden gebruikt om een proces te controleren en te verbeteren.



post

BiSL is vooral een praktisch model (en ASL ook)

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

In het instrumenteel model IT-beheer wordt het IT-beheer gezien als een proces. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken.

In het instrumenteel model IT-beheer wordt het IT-beheer gezien als een proces. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken.

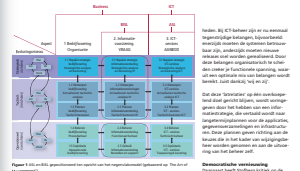


Figure 1: Het instrumenteel model IT-beheer (volgens de definitie van de ITOIL)

De ITOIL definieert het IT-beheer als een proces. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken.

De ITOIL definieert het IT-beheer als een proces. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken.



BiSL en functioneel beheer in de praktijk

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

De ITOIL definieert het IT-beheer als een proces. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken.

De ITOIL definieert het IT-beheer als een proces. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken. Het IT-beheer wordt gezien als een reeks van activiteiten die samen een bepaald doel bereiken.

Hoofddijl 2: het betoog

In de tweede hoofddijl beargumenteert Remko waarom hij het niet met mij eens is. Het betoog van Remko bestaat uit 12 onderdelen:

1. IT bestaat uit echte leveranciers.
2. Vraag en aanbod moet je echt scheiden.
3. Vraag en aanbod hebben altijd verschillende belangen.
4. Wij-zijdenken maakt verschillen bespreekbaar.
5. Functioneel beheer is geen onderdeel van IT.
6. Functioneel beheer volgt de business.
7. Functioneel beheer is de vraagorganisatie van de business.
8. Als je niet in dezelfde afdeling zit, kun je niet in processen samenwerken.
9. Integrale processen vormen aanbiddedenken.
10. Koppelvlakken tussen domeinen garanderen flexibiliteit.
11. Integrale sturing over ICT is een zeldzaamheid.
12. Een stabiele standaard is een goede standaard.

Bij de onderdelen vijf, zes en zeven ben ik het met Remko eens, op wat nuances na. Bij de andere negen onderdelen ben ik het steeds principieel oneens met Remko. Ik zal per onderdeel uitleggen waarom.

Onderdeel 1: IT bestaat uit echte leveranciers

In de ogen van Remko doet Functioneel beheer zaken met verschillende IT-leve-

ranciers, zowel intern als extern, die zich ook gedragen als echte leveranciers: ze hebben eigen belangen en eigen vraagstukken.

Maar dat is natuurlijk niet zo. Een onderneming zou wel gek zijn als ze dat accepteerde. Van een interne leverancier mag je toch verwachten dat hij bijdraagt aan het succes van de onderneming?! En we gaan alleen in zee met een externe leverancier als die meer toegevoegde waarde levert dan de interne leverancier. Interne leveranciers hebben geen afwijkend eigen belang en als dat wel zo is, moet de onderneming beter sturen.

Onderdeel 2: vraag en aanbod moet je echt scheiden

Een belangrijk uitgangspunt van het vraag-en-aanboddennen is dat je vraag en aanbod moet scheiden. Dan versterken vraag en aanbod elkaar juist, stelt Remko.

Dat is waar, maar het is niet alles; je moet ook de verschillende vraag-en-aanbodsituaties uit elkaar houden:

- Businessvraag - IT-aanbod: welke IT is er allemaal nodig voor de onderneming en welke IT moet geleverd gaan worden?
- Intern vraag - extern aanbod: wat doet de onderneming zelf en wat besteedt ze uit (en aan wie)?

De Businessvraag bestaat uit verschillende groeperingen Functioneel beheer, afhankelijk van de verantwoordelijkheden binnen de onderneming. Nood-

zakelijkerwijs bestaat het IT-aanbod uit één hoofdaannemer. Daar zijn twee goede redenen voor:

1. Als Functioneel beheer meer dan één IT-leverancier 'aanstuurt', dan is Functioneel beheer verantwoordelijk voor de samenwerking van die aanbodbpartijen en dat maakt Functioneel beheer gedeeltelijk verantwoordelijk voor het aanbod. Dat gaat ten koste van de scheiding tussen vraag en aanbod en die was nou juist zo belangrijk!
2. Er zijn in ieder geval verschillende vraagpartijen. Als er ook nog verschillende aanbodbpartijen zouden zijn, dan zouden we dus 'n x m'-samenwerkingsvormen (inclusief contracten en SLA's) krijgen. Dat verhoogt de complexiteit en verlaagt (dus) de flexibiliteit en de 'agility'. En dat is precies wat we niet willen.

De hoofdaannemer IT is in het ene (business – IT)-geval aanbod en in het andere (intern – extern) geval vraag. Het is belangrijk dat deze hoofdaannemer intern is. Dan hebben we één interne leverancier die we kunnen vertrouwen, die geen eigen belang heeft en die uitsluitend succes van de onderneming nastreeft. Deze hoofdaannemer kan de dienstverlening uitbesteden aan externe partijen als dat goed is voor de onderneming. Op die manier vereenvoudigen we de samenwerking, creëren we duidelijke verantwoordelijkheden, en maken we de samenwerking op basis van vertrouwen zo eenvoudig mogelijk.

service management

Onderdeel 3: vraag en aanbod hebben altijd verschillende belangen

Volgens Remko hebben vraag en aanbod altijd verschillende belangen.

Als je onderscheid maakt tussen de twee vraag-en-aanbodsituaties, valt dit ineens op zijn plaats. Businessvraag en IT-aanbod hebben geen verschillende belangen. Ze vallen allebei onder de Raad van Bestuur (of een soortgelijk lichaam) en die zorgt er wel voor dat ze een gezamenlijk belang hebben. Interne IT heeft geen belang bij een hoge prijs of technische perfectie.

Voor interne vraag en extern aanbod kan de stelling wel gelden. Externe partijen hebben altijd een eigen belang. Het is aan de samenwerkende partijen om er voor te zorgen dat de verschillende eigenbelangen zo veel mogelijk samen vallen met het gezamenlijk belang. Dat verbetert de samenwerking aanzienlijk. Iedereen weet dat een uitgeknepen leverancier zich gaat gedragen naar de letter van het contract (alles is meerwerk). Het gezamenlijk belang krijgt pas vorm als beide partijen voldoende ruimte krijgen en voldoende voordeel uit de samenwerking halen.

Onderdeel 4: wij-zijdenken maakt verschillen bespreekbaar

Wij-zijdenken maakt verschillen bespreekbaar, stelt Remko.

Dat is lang niet altijd waar. Geert Wilders is helemaal niet aanspreekbaar voor moslims, ondanks zijn wij-zijdenken. Je hebt natuurlijk alleen maar wat aan wij-zijdenken als we dat doen binnen een team en vanuit een gezamenlijk doel, waarin wij en zij verschillende rollen bekleden. Wij-zijdenken tussen tegenstanders werkt alleen maar polariserend. Dan wordt er niet meer geluisterd en dan is eigenbelang leidend. Wij-zijdenken maakt verschillen alleen maar bespreekbaar als beide partijen iets hebben te winnen bij dat bespreken. Anders is er niks te bespreken. Overigens is de quote "alle belangen worden gediend behalve de onze" in veel gevallen het resultaat

van een slechte vraagformulering. Met wij-zijdenken heeft dat niks te maken.

Onderdeel 8: als je niet in dezelfde afdeling zit, kun je niet in processen samenwerken

"Als je geen onderdeel bent van IT, kun je niet met IT in processen samenwerken", zegt Remko.

Dit is de centrale stelling uit het betoog van Remko, maar tegelijk is het ook een rare stelling. Processen zijn nu juist bedoeld om verschillende afdelingen te laten samenwerken. Precies dat maakt procesmatig werken zo moeilijk. Maar als je wilt dat verschillende afdelingen met elkaar gaan samenwerken, is procesmatig werken dé oplossing.

Onderdeel 9: integrale processen is aanboddenken

Integrale processen, zegt Remko, is aanboddenken, en dat is ongewenst. Functioneel beheer moet zich niet aanpassen aan IT.

Welnee, zou ik willen roepen, integrale processen hebben niks met aanboddenken te maken, het gaat over samenwerking tussen de domeinen. Alle domeinen, en dus ook Functioneel beheer, moeten zich ondergeschikt maken aan het succes van de onderneming. Waar de onderneming dat nodig heeft, moet iedereen zich aan de afspraken houden, en waar dat mogelijk is, krijgt iedereen de ruimte om succesvol te zijn. Vrijheid in gebondenheid en eenheid in verscheidenheid.

Onderdeel 10: koppelvlakken tussen domeinen garanderen flexibiliteit

Er is natuurlijk wel samenhang, redeneert Remko, en dus heb je, zonder processen, koppelvlakken nodig. Dat maakt de samenwerking flexibel.

Dat is juist niet waar. Koppelvlakken zijn heel goed voor de flexibiliteit binnen de domeinen, omdat het de domeinen niks voorschrijft. Maar koppelvlakken zijn heel slecht voor de flexibiliteit van de samenwerking, omdat ze de samenwerking zelf fixeren. Koppelvlakken definiëren

ren binnen een onderneming is een vorm van sturen op suboptimalisering.

Onderdeel 11: integrale sturing over ICT is een zeldzaamheid

"Moeilijk te accepteren voor ICT, maar de realiteit is dat integrale en eenduidige sturing over informatievoorziening en ICT een zeldzaamheid is", stelt Remko. Als dat al waar is, is het niet relevant. Dertig jaar geleden was de realiteit dat personal computers op het werk een zeldzaamheid waren, en kijk nu eens. Bovendien is het niet (de door Remko voortdurend van machts-honger betichte) IT-organisatie die dit moeilijk kan accepteren, het is het topmanagement van de onderneming dat dit niet mag accepteren. Het is onacceptabel dat de verschillende domeinen niet in eendrachtige samenwerking proberen bij te dragen aan het succes van de onderneming. Voor de meeste ondernemingen is een succesvolle bijdrage van informatievoorziening en IT de kritieke succesfactor bij uitstek en dan moet je eisen dat daar integraal en eenduidig op wordt gestuurd. Gelukkig zijn er voldoende ondernemingen die dat ook doen en meestal met groot succes.

Onderdeel 12: een stabiele standaard is een goede standaard

Standards mogen niet te veel veranderen, sluit Remko zijn betoog af.

Dat is natuurlijk erg discutabel. Ik heb liever een beweeglijke standaard zonder tekortkomingen, dan een stabiele standaard met tekortkomingen. Bovendien ben ik niet op zoek naar een standaard, maar naar de best practice. En die verandert juist voortdurend. Ik wil vooral dat een model mij helpt om de werkelijkheid te begrijpen en (daarmee) de organisatie-inrichting te verbeteren en dan moeten de laatste inzichten juist in het model zijn verwerkt.

Kernverschillen

Hierboven zijn een aantal kerndilemma's van Functioneel beheer aan de

service management

orde geweest, steeds met twee ingrijpend verschillende oplossingsrichtingen. De meningsverschillen tussen Remko en mij worden veroorzaakt door vijf kernverschillen, die samen twee principiële verschillende visies op Functioneel beheer kenmerken. Remko en de ASL BiSL Foundation (vanaf nu: Remko) enerzijds en ik anderzijds hebben een zeer verschillend wereldbeeld: (1) Remko accepteert de praktijk: zo is het nu eenmaal. Het moet wel werkbaar blijven. Ik vind dat je de praktijk moet vormgeven; Remko noemt dat theoretische perfectie, ik noem dat ambitie. (2) Remko gaat dus uit van macht (zo is het nu eenmaal), ik van de (gewenste) toegevoegde waarde van de verschillende spelers. (3) In de ogen van Remko is de essentie van Functioneel beheer 'vraagformulering',

in mijn ogen is dat effectieve informatievoorziening en effectieve IT. (4) Remko wil vanuit Functioneel beheer IT aansturen, ik wil met IT samenwerken. (5) Remko onderhandelt dan ook met IT, ik maak liever afspraken. Deze vijf kernverschillen komen steeds weer terug in de bespreking van het betoog van Remko. Organisaties die Functioneel beheer willen inrichten, zullen zich vooraf moeten afvragen op welk wereldbeeld die inrichting moet worden gebouwd.

Een beter model...?

Remko heeft mij overtuigd van mijn eigen gelijk. BiSL is geen procesmodel, omdat het niet domeinoverschrijdend is. BiSL zou een rolmodel moeten zijn, maar dan moet het wel worden herschre-

ven. Bovendien zou ik nog wel een paar ingrijpende wijzigingen weten. Het is tijd voor een beter model voor Functioneel beheer, een nieuwe versie van BiSL, of een heel ander model in plaats van BiSL! Als het aan Remko ligt, blijft BiSL nog jaren onveranderd. Nog één keer wil ik BiSL in bescherming nemen tegen Remko. BiSL moet veranderen, als het tenminste wil overleven als belangrijk referentiemodel. Het wordt tijd voor een nieuwe versie van BiSL, rolmodel voor Functioneel beheer!

Bart Stofberg heeft jarenlange ervaring in alle drie de aandachtsgebieden (FB, AB, TB) van professor Maarten Looijen. Hij werkt bij LogicaCMG als Lead Consultant ICT Management, met als speciaal aandachtsgebied functioneel beheer (bart.stofberg@logiacmg.com).

Wij zoeken

Functioneel Applicatiebeheerders (m/v)

De Functie

Je wordt verantwoordelijk voor de continuïteit en het optimaal functioneren van belangrijke bedrijfsapplicaties. Wij zoeken een beheerder voor een document- en kwaliteitsmanagementsysteem; en een beheerder voor Sharepoint 2007 (de onderliggende technologie van het Intranet van Synthon en EPM voor project planningen). Je ondersteunt de gebruikers door de applicaties goed te laten functioneren waardoor de bedrijfsprocessen optimaal worden ondersteund. Je inventariseert daarvoor de gebruikerswensen, implementeert en test nieuwe onderdelen en updates en bewaakt beveiliging, beschikbaarheid en performance. Je verleent 2e lijns support, en onderzoekt en verhelpt incidenten. Je onderhoudt richtlijnen en handleidingen. Voorts adviseer en train je gebruikers. Je hebt intensief contact met keyusers, met de collega's van de IT afdeling en externe leveranciers.

De Functie-eisen

Je bent opgeleid op HBO-niveau en hebt bij voorkeur ervaring in functioneel applicatiebeheer. Je weet de wensen van gebruikers uitstekend te vertalen naar de functionele uitvoering. Om je werk goed te kunnen doen heb je ook affiniteit met IT. Je bent gewend projectmatig te werken. Ervaring met BiSL, ASL, Prince2 is een pré. Uiteraard blijf je op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen in je vakgebied en past deze intern toe. Je ondersteunt de organisatie dan ook pro-actief in het gebruik van bestaande en nieuwe functionaliteiten. Je hebt regelmatig contact met collega's in onze buitenlandse vestigingen. Daarom heb je een uitstekende beheersing van het Engels. In een dynamische omgeving weet jij op flexibele wijze je weg te vinden. Je ziet een probleem als een uitdaging. Je komt goed tot je recht in een open en informele omgeving waar plaats is voor ambities én humor.

Sollicitatie

We zien graag je reactie tegemoet op www.synthon.com

Synthon

Synthon is een Nederlandse farmaceutische onderneming die generieke humane geneesmiddelen ontwikkelt en produceert. Synthon heeft vestigingen in binnen- en buitenland waar in totaal 800 professionals actief zijn. Het hoofdkantoor staat in Nijmegen.

Wereldwijd worden de producten van Synthon in licentie door derden op de markt gebracht.

Informatie Management is onderdeel van ITIM in de business unit Services. De afdeling is verantwoordelijk voor een optimale ondersteuning van diverse (geautomatiseerde) informatiestromen. Het is een afdeling in ontwikkeling.

De bedrijfscultuur wordt gekenmerkt door slagvaardigheid en persoonlijk ondernemerschap.