

## De eerste ervaringen met BiSL

# MODEL

# IS GEEN WET

Waar ITIL en ASL zijn uitgegroeid tot standaarden op het gebied van het procesmatig beheren van respectievelijk de ICT-infrastructuur en de applicaties, wil BiSL – ofwel de Business Information Services Library – dé standaard worden voor functioneel beheer en informatiemanagement. Hoewel dit model nog relatief nieuw is, zijn er toch al eerste ervaringen vanuit de praktijk te melden. Door Math Muijres bijvoorbeeld, directeur concern ICT van het UWV.

Door Robbert Hoeffnagel

**M**ath Muijres vertelt: “Doordat wij erg vroeg met het procesmatig omgaan met gebruikerseisen zijn gestart, zullen weinig mensen bij het UWV BiSL kennen. Toch handelen wij steeds meer in de geest ervan. En met positieve resultaten.”

Is dit alweer een model om beheerprocessen in goede banen te leiden? Jazeker, maar wel een model dat logisch aansluit op eerdere inspanningen en structuren op dit terrein. Het begon allemaal met ITIL, de IT Infrastructure Library. Dit oorspronkelijk uit Engeland afkomstige model is bedoeld om de taken en activiteiten die komen kijken bij het op gestructureerde wijze beheren van een ICT-infrastructuur in een overzichtelijk stelsel van processen in te delen. De informatievoorziening van een organisatie kent echter meer elementen dan uitsluitend de onderliggende technische infrastructuur. Daarom is in ons land ook de Application Services Library ontwikkeld. Kort gezegd, dient het ASL-model om ook voor het beheren van applicaties

een reeks van gestructureerde processen te ontwikkelen. Wie na het ontstaan van deze twee modellen een stap terugzet, ziet dat er dan eigenlijk nog een domein overblijft: de eisen en wensen van de gebruikers. Met andere woorden: de business requirements. Dit is het domein waarop BiSL, ofwel de Business Information Services Library, zich richt.

### De ontstaansgeschiedenis

Functioneel beheer wordt steeds belangrijker. Het belang van een goede informatievoorziening wordt immers almaar groter, terwijl outsourcing en andere vormen van professionalisering van de relaties met de buitenwereld toenemen. Doordat organisaties complexer worden treedt ook een versnippering op van de sturing die vanuit de organisatie wordt gegeven. Hierdoor is er behoefte op tal van plaatsen binnen de organisatie aan mensen die optreden als proces-eigenaren, systeemeigenaren, functioneel beheerder, informatiemanager en dergelijke. Beleid en praktijk zullen dus beter om elkaar moeten worden afgestemd.



Foto Harry Otto.

Math Muijres, directeur concern ICT van het UvW: "overlegplatformen van groot belang".

BiSL wil voor dit soort problemen een oplossing bieden. Echt nieuw is het BiSL-framework echter niet. Al in 1998 verscheen een artikel over een aanpak die in feite een voorloper van dit model was. Men sprak toen nog van 'model voor functioneel beheer'. Het gedachtegoed dat ten grondslag ligt aan het model is ontstaan binnen PinkRocade. Omdat men daar ook wel in de gaten had dat deze aanpak alleen zinvol is als zoveel mogelijk partijen ermee kunnen werken, werd al snel besloten het geheel in het public domain te plaatsen. Mede hierdoor kon het de afgelopen jaren verder worden uitgewerkt en in de praktijk getoetst. Inmiddels heeft de stichting ASL Foundation zich opgeworpen als de partij die de ontwikkeling van BiSL verder wil ondersteunen.

### Functioneel beheer

"Functioneel beheer", zo valt te lezen in het eerder dit jaar verschenen boek 'BiSL – Een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement', "is namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor het instandhouden en aansturen van de informatievoorziening van een organisatie". Verder staat er: "Vanuit het perspectief van de gebruikersorganisatie en het bedrijfsproces richt men zich daarbij op de informatievoorziening die de organisatie en het bedrijfsproces ondersteunt".

Dat geeft direct het verschil aan met dat andere beheerdomein dat zich nadrukkelijk met de eindgebruikersorganisatie bezig

houdt; applicatiebeheer. Dit terrein wordt in het boek omschreven als: "Houdt zich bezig met de instandhouding van de toepassingsprogrammatuur en de gegevensverzamelingen. Applicatiebeheer komt overeen met de functie van een softwarehuis: het maken, onderhouden en aanpassen van applicatie-ontwerpen en -programmatuur".

Functioneel beheer moet nadrukkelijk als onderdeel van de gebruikersorganisatie worden gezien. Het is namens de gebruikersorganisatie en het management verantwoordelijk voor de gehele informatievoorziening.

In die rol treedt functioneel beheer tevens op als de opdrachtgever van de ICT-organisatie. Het is deze afdeling die alle diensten op het gebied van technisch beheer en applicatiebeheer levert die nodig zijn voor het invullen van de door de gebruikersorganisatie gewenste informatievoorziening. Het is aan de ICT-afdeling om te bepalen of men deze diensten zelf levert of dat men hiervoor een externe partij inschakelt.

### Niveaus van informatievoorziening

Het is een misvatting om informatievoorziening alleen op het niveau van informatiesystemen aan te pakken. De indeling van informatiesystemen is immers in veel gevallen technisch bepaald. Het is belangrijk te beseffen dat er meerdere niveaus van informatievoorziening zijn: een informatiesysteem als onderdeel van een proces, informatievoorziening als onderdeel van een bedrijfsproces en corporate informatievoorziening als onderdeel van het bedrijf.

Op dit laatste niveau bestuurt men de informatievoorziening vanuit het perspectief van de gehele organisatie. Hier let men op de samenhang tussen de verschillende bedrijfsprocessen en de gevolgen daarvan voor de informatievoorziening. Op het niveau van bedrijfsprocessen bestuurt men de gehele informatievoorziening die ondersteunend is aan een proces. Bij het derde niveau bestuurt men vooral systeemgericht. Binnen BiSL worden ook binnen het functioneel beheer niveaus onderscheiden. Het gaat om een uitvoerende laag, een sturende laag en een richtinggevende laag. In het laatste geval hebben we te maken met functionarissen op het niveau van CIO en informatiemanager. Hier wordt onder andere de informatiestrategie opgesteld. Op de sturende laag komen we productmanagers en systeemeigenaren tegen. Nog een niveau lager zitten de kerngebruikers en de bekende 'superusers'. Zij houden zich bezig met het gebruiks- en functionaliteitenbeheer.

### Het BiSL-framework

Het functionele beheer kent drie belangrijke taken. Dat is allereerst het onderkennen van een behoefte of vraag binnen de gebruikersorganisatie. Deze dient vervolgens te worden omgezet naar een oplossing. Dit gebeurt door een nadere invulling of aanpassing van de informatievoorziening. Hier hoeft echter geen één-op-één relatie tussen te bestaan. »

Met andere woorden: niet iedere vraag zal leiden tot een veranderende informatievoorziening. In de gevallen dat er wel sprake is van een zich wijzigende informatievoorziening zal een opdracht moeten worden geformuleerd en uitgegeven aan de ICT-organisatie. Bovendien zal de uitvoering hiervan moeten worden gevolgd en geëvalueerd.

Om functioneel beheer en daarmee informatiemanagement goed te kunnen uitvoeren, dienen dus uitvoerende, sturende en richtinggevende processen te worden uitgevoerd. In het BiSL-framework zijn al deze processen in zeven clusters ondergebracht.

Processen kunnen stuk voor stuk op hun relevantie en toepasbaarheid worden bekeken. Het succes van het model wordt echter in belangrijke mate bepaald door de koppelingen tussen de verschillende procesclusters en procesniveaus. In het

## Ook de professionele leiding zag de voordelen van procesmatig specificeren in

eerder genoemde boek geven de auteurs enkele voorbeelden van deze samenwerking. In het cluster 'gebruiksbeheer' wordt bijvoorbeeld duidelijk of de informatievoorziening goed functioneert en welke knelpunten er zich in de organisatie voordoen. "Dit kan leiden tot wijzigingsverzoeken, verzoeken tot aanpassing van (een deel van) de informatievoorziening". Een ander voorbeeld: "De sturende processen zijn gericht op de afspraken en invulling van de informatievoorziening. De kosten voor informatievoorziening worden op hoofdlijnen bepaald door de wijze waarop 'functionaliteitenbeheer' wordt uitgevoerd: daar worden de specificaties gemaakt op basis waarvan de ICT-leverancier aan de slag gaat (en dus kosten maakt). Deze specificaties bepalen dus in hoge mate de kosten en baten. 'Financieel management' moet dus een nauwe relatie hebben met 'functionaliteitenbeheer' (specificeren), want daar wordt de nieuwe of veranderende informatievoorziening bedacht".

### Invoering en gebruik

Voor BiSL geldt hetzelfde als voor bijvoorbeeld ITIL: het is niet de bedoeling dat het blind wordt ingevoerd. Een procesmodel gaat weliswaar uit van het idee dat een organisatie functioneert alsof het om een natuurkundig proces gaat, in de praktijk kan echter niet alles beheerst worden en loopt ook niet altijd alles zoals vooraf bedacht. 'BiSL biedt alle vrijheid om het framework binnen de eigen organisatie te laten werken', lezen we in het eerder genoemde boekwerk. Niet het model tot wet verheffen dus. 'Het blijft zaak zelf na te denken bij de inrichting van processen en te kijken wat passend is'. Dat

blijkt ook uit de ervaringen van het UWV. "Verhef BiSL niet tot wet, maar handel vooral in de geest van het model", vertelt Math Muijres, directeur concern-ICT van deze organisatie.

Dat is ook precies wat het UWV heeft gedaan. Deze organisatie gaat door een periode van grote veranderingen. Vijf uitvoeringsorganisaties zijn samengevoegd, terwijl een aantal taken is afgestoten en andere erbij zijn gekomen. "Wij kennen een historie van uitbesteden, waarbij de IT-competenties in de holding zaten en niet bij de organisaties zelf. Intern was dus relatief weinig knowhow aanwezig. Aan de hand van het IT Lite-model van Gartner hebben we die competenties weer intern gehaald, waarbij we een relatief kleine regie-organisatie hebben gecreëerd. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van specificaties is zo dicht mogelijk bij de business-organisatie gelegd. Maar, zo vroegen wij ons circa drie jaar geleden af, hoe doen we dat in de praktijk?"

Op dat moment was van het BiSL-model nog niet echt sprake. "Wij kenden natuurlijk al wel voorlopers als het model van Looijen voor functioneel beheer. In feite liepen de ontwikkeling van BiSL en onze pogingen om onze organisatie het nut van dit gedachtegoed te laten inzien parallel aan elkaar. Daardoor zien we nu de opmerkelijke situatie dat onze mensen de begrippen uit het BiSL-model niet direct zullen herkennen als onderdeel van hun dagelijks werk, terwijl de ideeën die achter BiSL zitten wel degelijk goed verankerd zijn."

### Geen project van maken

Het invoeren van BiSL-processen kan in een instelling als het UWV beter niet als een project worden aangepakt, meent Muijres. "Bij andere organisaties is de complexiteit wellicht beter te overzien en kan dat wel. Maar door alle ontwikkelingen om en in het UWV was de complexiteit veel te groot om een project met een formeel begin en einde op te zetten. Daarom hebben wij veel meer het gedachtegoed genomen en geprobeerd daar mensen enthousiast voor te krijgen. Daarbij heeft het erg geholpen dat er destijds in de diverse organisatie-onderdelen een aantal nieuwe mensen was aangesteld die het nut en het belang van deze manier van werken heel goed inzagen. Ook de professionele leiding zag in wat de voordelen van procesmatig specificeren zouden zijn. Het punt was echter wel dat veel mensen een eigen kijk hadden hoe dit proces verbeterd kon worden. Er liepen op een gegeven moment misschien wel acht of tien initiatieven om dit voor elkaar te krijgen. We hebben geprobeerd om bij dit soort trajecten aansluiting te vinden, zonder dat we BiSL dwingend als model hebben opgelegd."

"Formeel bestond BiSL weliswaar nog niet, maar we hadden wel contact met de mensen die toen reeds over het framework nadachten. Uit die gesprekken werd ons binnen het UWV duidelijk wat voor ons op dat moment de meest relevante processen waren. Wat wij change management noemen bijvoorbeeld. En release management. Grip op processen levert al snel grote voordelen op. Verzoeken tot

wijzigingen zijn we bijvoorbeeld al vrij snel op een procesmatige wijze gaan behandelen. Ook gaan we nu de discussie met de business-organisatie aan: is een wijziging inderdaad echt nodig of kunnen we in werkelijkheid ook best wel zonder die change? Met andere woorden: klantgericht of wat ik maar noem 'klantgezwicht'?

Bovendien hebben we een aanpak ingevoerd waarbij wijzigingen niet langer op willekeurige momenten worden doorgevoerd. Ook dit gebeurt inmiddels procesmatig. Door meerdere changes te bundelen tot nieuwe releases die nog slechts een beperkt aantal keer per jaar worden ingevoerd hebben we als organisatie – ICT én business – veel meer grip op de situatie gekregen. Het kan natuurlijk niet alleen maar aan deze maatregelen worden toegeschreven, maar het is wel opvallend dat ons onderhoudsbudget inmiddels met vijftig procent is gedaald.”

“Wij hebben het procesmatig vaststellen van de business requirements niet te directief aangepakt. Teveel in één keer willen doen is volgens mij een grote valkuil bij dit soort modellen. Kies liever je momenten, waarbij je aansluiting zoekt bij bewegingen die toch al binnen de organisatie op gang zijn gekomen of bij als actueel ervaren problemen. Dit betekent natuurlijk wel dat je voldoende moet voorwerken en goed moet weten wat er speelt in de organisatie.”

### Eigenaren aanstellen

Een van de resultaten van deze manier van werken is dat er veel meer duidelijkheid komt over de vraag wie nu eigenlijk verantwoordelijk is voor wat. Onder de motorkap en vaak onzichtbaar voor de business organisatie wordt bij veel processen gebruik gemaakt van gemeenschappelijke informatie-systemen of delen daarvan. Wanneer zich verzoeken tot wijzigingen voordoen, is het maar de vraag wat de gevolgen hiervan zullen zijn voor andere processen. “Het is dus van groot belang dat er overlegplatformen komen waar dit soort punten besproken worden.

Een van de resultaten van het procesmatig werken is dat functioneel beheerders langzaam maar zeker doorgroeien naar een functie die zich het beste laat omschrijven als business engineer of business analist. Soms vereist dat andere mensen, wat in een krimpende organisatie natuurlijk een moeilijk verhaal is. Maar ook waar het om opleidingen gaat, zie ik nog wel wat problemen. Hoewel er vanuit de ASL Foundation hard aan dit punt getrokken wordt, is er voor zover mij bekend nog geen praktijkgerichte opleiding beschikbaar. Daar komt bij dat ook nog niet goed uitgekristalliseerd is welke competenties voor deze functie nu precies nodig zijn.” Aangezien BiSL nog nieuw is, is het ook logisch dat het ook nog niet zo erg leeft, meent Muijres. “Toch denk ik dat er sprake is van een forse latente behoefte. Hoe snel de acceptatie van het model zal gaan, hangt sterk af van de snelheid waarmee de traditionele rolopvattingen die nog in veel organisaties

bestaan verdwijnen en plaats maken voor een meer procesgerichte manier van denken. Ook over de rol en invloed van een functionaris als de superuser bestaat – voor zover ik het kan zien – nog veel onduidelijkheid. Ik kan me zelfs voorstellen dat men in nogal wat organisaties best wel gecharmeerd is van die superuser. Hij lost immers geheel zelfstandig flink wat problemen op. Alleen ziet men nog lang niet altijd de keerzijde van die medaille, namelijk dat de superuser een beetje een eigen leven leidt en daarmee het procesmatig werken juist vaak in de weg staat.”

Muijres verwacht veel van het procesmatig specificeren van gebruikerseisen. “Een betere samenwerking tussen de business en de ICT-afdeling bijvoorbeeld. Dat zien wij nu in ieder geval al duidelijk ontstaan.” Levert het ook lagere kosten op? “Ja, dat bleek uiteindelijk wel het geval, al was dat zeker niet ons primaire doel. Ik denk dat BiSL-achtige werkmethode echter wel degelijk ingezet kunnen worden om tot lagere kosten te komen.”

Forceer het invoeren van BiSL echter niet, adviseert Muijres. “Wij hebben het gebruik van het model niet van de daken geschreeuwd, maar eerst en vooral het idee van procesmatig werken proberen te verkopen. Daardoor hebben we in belangrijke mate weten te voorkomen dat er een stammenstrijd kon ontstaan over de vraag welke methode nu precies de beste is. Ik kan me echter voorstellen dat in een organisatie die veel meer een eenheid is dan het UWV als jonge fusie-organisatie op dat moment was, het soms wel handiger is om de methodiek zelf centraal te plaatsen.”

**Robbert Hoeffnagel**  
is freelance journalist.

### Meer weten?

Informatie over de Business Information Services Library (BiSL) is te vinden op twee websites: [www.asl.foundation.org](http://www.asl.foundation.org) en [www.bisl.nl](http://www.bisl.nl). Daarnaast is bij Van Haren Publishing het boek ‘BiSL – Een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement’ verschenen, geschreven door Remko van der Pols, Ralph Donatz en Frank van Outvorst. In dit boek geven de auteurs een uitgebreide beschrijving van het model en de processen waaruit het is opgebouwd.