

Waarom BiSL werkt en toch ook weer niet (2)

# ORGANISATIEBREED VRAAGSTUK

In Business Process Magazine 5 werd uit de doeken gedaan waarom BiSL zou moeten werken. Het blijft echter, zoals elk model, een theoretische benadering van een beoogde ideale werkelijkheid. De praktijk blijkt vaak weerbarstig, zoals in dit tweede en laatste deel uiteen wordt gezet.

Door Ton van Lieshout

**H**et is frustrerend, maar toch lukt het in de praktijk vaak, ondanks BiSL, nog steeds niet om het gewenste kwaliteitsniveau te bereiken. Hier is niet één enkele oorzaak voor aan te geven; een allesomvattende oplossing is er dus ook niet. Het succes van het model is sterk afhankelijk van de juiste mindset van de opdrachtgever, het implementatieteam en van de medewerkers die uiteindelijk conform dat model aan de slag gaan.

## Leren is nog niet implementeren

Nog al te vaak hebben opdrachtgevers de indruk dat hun medewerkers, als ze deze eenmaal naar een BiSL-opleiding hebben gestuurd, overeenkomstig BiSL kunnen opereren. Bij het verstrekken van die opleidingsopdracht heeft men eigenlijk geen echt idee van wat BiSL is. BiSL implementeren is echter een organisatiebreed vraagstuk. Uiteraard moet de kennis bij de uitvoerende medewerkers tussen de oren komen en leiden tot gedrag dat aansluit bij de mindset van BiSL. De vertaling van dat theoretische BiSL-model naar een praktische werkwijze mag echter niet aan elke individuele medewerker overgelaten worden, aangezien dit zal leiden tot schijnconformiteit. Gezien de nauwe verwevenheid van functioneel beheer en informatiemanagement met de rest van de organi-

satie zullen bij de opzet en vertaling van het BiSL-model geleidingen uit de gehele organisatie betrokken moeten zijn. Het inrichten is een geleidelijk proces met vele tussenstappen, waarbij alle partijen zich steeds bewust moeten zijn van hun verantwoordelijkheid.

Een beheerteam kan niet op eigen houtje de noodzakelijke verandering van werkwijze en positionering effectief bewerkstelligen. Het echte werk begint na de cursus en zal moeten starten (zeker voor BiSL) in de business. De juiste mindset aan de kant van de bedrijfsproceseigenaren is dan ook essentieel. Het realiseren van BiSL is niet alleen maar het technisch ombouwen van werkprocessen, maar vereist een gedegen veranderingsmanagement. In eerste instantie moeten mensen willen veranderen, daarna moeten ze kunnen veranderen en vervolgens moeten ze de gelegenheid krijgen te participeren in het veranderen, door mede-architect te zijn van de nieuwe business en beheerorganisatie. Optimaal faciliteren door het tactisch niveau is onmisbaar.

Veranderen doet altijd wel ergens pijn en de voordelen zijn zeker niet direct merkbaar. Door het veelal ad hoc karakter van de werkzaamheden van functioneel beheer, door de neiging nimmer tijd beschikbaar te stellen voor goede documentatie en kennisoverdracht en door mensen steeds te confronteren met de dreiging van banenverlies, worden

medewerkers gestimuleerd te zoeken naar schijnzekerheid door zichzelf onmisbaar te maken. We komen dan ook veel eilandjes tegen waarop lokale beheerders heer en meester zijn. Het succes van frameworks zoals BiSL valt of staat met de mate waarin we openheid kunnen realiseren en mensen vooral ook de gelegenheid krijgen tot samenwerken. Medewerkers moeten beseffen dat solistische kennis tot isolement zal leiden en tot onbegrip van hun omgeving. Kennis moet vooral verspreid worden, zodat het kan gaan werken. Kennisdeling maakt dat die kennis aan een groter bedrijfsrendement kan bijdragen.

### Ongeduld

Een tevreden organisatie implementeert geen nieuw framework. Als daartoe wel wordt besloten is dat vanwege een hindernis voor verdere groei. Men wil snel van beperkingen af. Als BiSL daar een bijdrage kan leveren is dat mooi, maar dat moet dan wel snel. Veranderen is echter meer dan slechts wat procedures afspreken. Het gaat om het inrichten van een werkwijze met daarbij afgestemde nieuwe communicatiekanalen, inregelen van bevoegdheden, helder in kaart brengen van de taken en de verantwoordelijkheden. En vooral ook om het veranderen in het denken en doen. Het gaat, in feite, om niets minder dan een cultuurverandering.

## Een beheerteam kan niet op eigen houtje de noodzakelijke verandering bewerkstelligen

De invoering van BiSL zal vroeg of laat leiden tot de noodzaak van investeringen. De kosten zijn in de loop van de implementatie steeds beter zichtbaar, maar de voordelen blijven soms langere tijd onzichtbaar – langer dan de opdrachtgever lief is. De gedachte dat alleen investeringen toegestaan zijn die zich binnen een jaar terugverdienen is een beperkende factor, die voorbij gaat aan het feit dat de noodzaak van die investeringen veelal het gevolg is van jarenlange stelselmatige verwaarlozing van het functioneel beheer.

### Functioneel beheer

Functioneel beheer treedt op namens de business en helpt daarmee een deelaspect van de bedrijfsvoering handen en voeten te geven. De eindverantwoordelijkheid ligt nog steeds bij de business. Daar ziet men dat echter niet zo. Vaak lijkt het erop dat functioneel beheer zich moet verantwoorden op het moment dat zij met een advies komt dat niet precies past bij wat het business management graag wil horen. Zelden

hoor ik een bedrijfsproceseigenaar kritische vragen stellen aan functioneel beheer, als dat een positief advies geeft met betrekking tot bijvoorbeeld de resultaten van een acceptatietest. Diezelfde bedrijfsproceseigenaar vraagt wel op verontwaardigde toon waar functioneel beheer het lef vandaan haalt om een negatief advies te geven over een voorgestelde implementatie. In zijn ogen tast functioneel beheer daarmee het bedrijfsbelang aan. Functioneel beheer wordt soms gedwongen dan toch de implementatie door te zetten, om vervolgens na een gefaalde implementatie wel ter verantwoording te worden geroepen, met daarbij de vraag hoe men het toch zo ver heeft kunnen laten komen.

Afhankelijk van het groeistadium van het functioneel beheer speelt de vraag waar en hoe functioneel beheer te positioneren in het bedrijf. Een veel voorkomend groeipad is:

1. Er is geen officieel functioneel beheer. Individuele gebruikers nemen taken op zich in het begeleiden van medegebruikers. Vaak hebben zij voorafgaand aan deze situatie deelgenomen aan een bouw- of implementatietraject. Na de implementatie zijn zij bijna als vanzelfsprekend het aanspreekpunt geworden voor de rest van de gebruikersorganisatie;
2. De betreffende individuele gebruiker gaat langzaam maar steeds meer tijd besteden aan wat feitelijk functioneel beheer is en komt op een gegeven moment nauwelijks meer toe aan zijn eigenlijke gebruikerstaken. Dit is een mooi moment om de functiebeschrijving aan te passen en de medewerker te promoveren tot medewerker gebruikerondersteuning, operationele beheerder, functioneel beheerder of hoe men dat dan ook op dat moment wenst te benoemen. In dit stadium is er nog een enorme wildgroei aan functiebenamingen;
3. Op verschillende plaatsen in de organisatie ontstaat dit soort type functies en feitelijk is elke 'functionele beheerder' op zijn eigen eilandje bezig zijn problemen op zijn manier op te lossen. Problemen die op verschillende plaatsen in de organisatie voorkomen worden op verschillende wijzen opgepakt. Op deze manier wordt geen recht gedaan aan de samenhang, die er logischerwijze wel is als je kijkt naar de rol van de diverse applicaties in de bedrijfsprocessen. Gevolg is vaak dat een oplossing in het ene bedrijfsdomein contraproductief werkt in andere bedrijfsdomeinen. Dit is een goed moment om na te denken over het bij elkaar brengen van de op dit moment nog onafhankelijk van elkaar opererende 'functioneel beheerders'. Samenwerken in commissies of overlegorganen is een mogelijke aanpak die tot meer afgestemd handelen moet leiden;
4. Samenwerking in commissies of overlegorganen heeft vaak toch een te vrijblijvend karakter en zal wel tot een verbetering leiden, maar niet genoeg om toekomstbestendigheid te waarborgen. De volgende logische stap is het bundelen van het functioneel beheer in een organisatorische eenheid. De samenwerking tussen de functionele beheerders zal daar-

door hechter worden, men weet beter van elkaar wat er speelt en de manier van werken kan wellicht wat gemakkelijker uniform worden vormgegeven. Dit is op zich een mooi moment om het BiSL framework te introduceren. De meeste organisaties zullen dat echter nog niet meteen doen. De noodzaak ziet men pas later in.

Het is ook de vraag hoe het functioneel beheer geïmplementeerd moet worden. Wordt het een zelfstandige eenheid of een onderdeel van reeds bestaande organisatorische eenheden? En bij welke eenheid plaatsen we ze? Bij het bedrijfsbureau? Als onderdeel van een financiële afdeling (zeker als de meeste toepassingen vooral een financieel karakter hebben) of als onderdeel van interne afdeling IT-beheer? Afhankelijk van die keuze ontstaan verschillende scenario's voor verdere ontwikkeling. Het gaat te ver om die hier allemaal te bespreken. Wat de meeste van die scenario's gemeenschappelijk hebben is het bewust worden dat ook een functioneel beheer organisatie op bedrijfsmatige wijze zal moeten worden aangestuurd. Dat zal leiden tot het volgende stadium;

5. Het adopteren van een erkende werkwijze, al of niet op basis van het BiSL-Framework. En daarmee hopen we te kunnen groeien naar een volwassen niveau van functioneel beheer.

Teneinde misverstanden te voorkomen: in veel modellen die op de een of de andere manier de stadia van volwassenheid proberen te rubriceren kent men een indeling die loopt van niveau 1 tot en met niveau 5. In het hiervoor geschetste verhaal worden ook vijf stadia onderkend. Ik wil echter beslist niet suggereren dat 'mijn' stadium 5 te vergelijken is met bijvoorbeeld hetzelfde stadium in CMM. Waarschijnlijk ligt mijn stadium 5 ergens tussen stadium 1 en 2 in de indeling van CMM. Zo bezien is er dus nog een lange weg te gaan.

Er zijn dus diverse varianten van positionering te bedenken, elk met hun eigen voor- en nadelen. Helaas zie ik regelmatig gebeuren dat functioneel beheer uiteindelijk geplaatst wordt binnen IT-beheer. Deze optie lijkt logisch, maar blijkt een groot aantal nadelen met zich mee te brengen – onder andere een gebrek aan onafhankelijkheid ten opzichte van IT en een te grote afstand tot de business. Als dan ook nog het besluit zal worden genomen om IT-beheer uit te besteden, vertrekken daarmee automatisch ook de functioneel beheerders en dreigt de business op dat vlak terug te vallen naar een initieel niveau. De zogenaamde kostenbesparing is direct merkbaar, het gemis aan goed functioneel beheer zal kort daarna opnieuw opspelen.

### Verwevenheid

Waren bedrijfsapplicaties vroeger eenvoudigweg toe te wijzen als ondersteuning aan één bedrijfsproces of een deel daarvan, tegenwoordig is de mate van informatisering zo intensief en de afhankelijkheid tussen bedrijfsprocessen zo groot, dat zelden

nog sprake is van puur losse toepassingen. Geïntegreerde informatiesystemen die bedrijfsprocesgrenzen overschrijden zijn niet meer weg te denken. Naast voordelen zoals gezamenlijk gegevensgebruik en beperking van herhaalde invoer, geeft dit echter ook complicaties als het gaat om de vraag naar eigenaarschap en bevoegdheden. De overkoepelende systeemeigenaar zit meestal zo hoog in de hiërarchie en staat zo ver af van de werkvloer, dat daadwerkelijk invulling geven aan goed inhoudelijk eigenaarschap een fictie blijft. We zullen dus op zoek moeten gaan naar de diverse business deeldomeinen binnen de informatiegebieden en applicaties. Door de verantwoordelijkheden en eigenaars van deze deelgebieden en modules duidelijk te beleggen in de business, ontstaat een prima ankerpunt voor functioneel beheer om de opdrachtgever en gesprekspartner te identificeren.

### Kennis

Functioneel beheer moet naast kennis van informatiesystemen en affiniteit met de wereld en dus de terminologie van de IT, vooral ook materiedeskundigheid hebben. Een functioneel beheerder van een verzekeringspakket zal echt wel de nodige kennis moeten hebben van een verzekeringsadministratie. Het is opvallend dat veel functioneel beheerders vooral afkomstig zijn uit de operatie van de business. Dat lijkt de noodzaak te onderstrepen dat men moeten weten waar de business het over heeft. Wat echter ook opvalt is dat veel van deze beheerders, na formeel aangesteld te zijn als functioneel beheerder (en dus niet als gebruiker die dat beheerachtige werk er even bij doet) vervolgens verzuimen hun materiedeskundigheid actueel te houden. Zij zijn vooral bezig dag in dag uit de operationele knopen te ontwarren en komen niet meer toe aan het onderhouden van dat deel van hun rugzak dat hen in eerste instantie zo waardevol maakte als schakel tussen gebruikers en IT-beheer. Op deze manier zal het functioneel beheer degraderen tot een technisch kunstje. Bijhouden van de vakkennis hoort bij het normale werk. Voor functioneel beheerders is dat dus naast het vakgebied van functioneel beheer ook het kennisdomein van de business waarvoor zij het functioneel beheer voeren.

## De invoering van BiSL zal vroeg of laat leiden tot de noodzaak van investeringen

Het is te hopen dat in de bedrijfsvoering gebruikers te vinden zijn die nog net een graadje dieper in de materie zitten. Het domein dat we met applicaties ondersteunen is immers ook een business vakgebied, waar de nodige specialisaties in terug te vinden zijn. Helaas blijkt materiekennis binnen de business

ook steeds zeldzamer te worden. Nog maar zelden tref je bij een transportorganisatie op de vloer een medewerker aan op het niveau van gediplomeerde expediteur. Bij aanneming van nieuwe medewerkers is expeditiekennis op een dergelijke afdeling blijkbaar niet meer een eerste vereiste; andere competenties wegen zwaarder. Je ziet op die manier langzaam maar gestaag de typische business kennis verdampen. Geen wonder dus dat bedrijfsprocesevenaren deze problematiek het liefst op het bordje van functioneel beheer leggen. Zelf hebben ze namelijk ook nog maar slechts een globaal idee van de werkelijke *ins en outs* van hun bedrijfsproces – en al helemaal niet van wat daar tussenin zit.

### Het belang van adequate documentatie

Door de steeds verdere automatisering verdampt de echte business kennis (Business Rules). Om die kennis toch beschikbaar te houden is een goede documentatie onmisbaar.

## Helaas blijkt materiekennis binnen de business steeds zeldzamer te worden

Documentatie is echter vaak een sluitpost. Bij kleine wijzigingen in de applicaties wordt niet altijd de moeite genomen om alles te actualiseren. Hoe klein de wijziging ook, als er in de loop van de tijd maar genoeg verandert, wordt de beschikbare documentatie steeds minder bruikbaar, terwijl de informatiesystemen alleen maar complexer worden. Het wordt zo voor de beheerder steeds moeilijker om inzicht te hebben en goede aanbevelingen te doen. Het is zelfs mogelijk dat het hele systeem vroegtijdig vervangen moet worden, omdat het niet meer onderhoudbaar is. Ook dat kan echter problematisch zijn, aangezien we eigenlijk niet precies meer weten wat die te vervangen functionaliteit is en hoe het geheel functioneel samenhangt. Niet voor niets zijn veel organisaties nog steeds afhankelijk van applicaties die ze liever kwijt zijn, maar slaagt men er maar niet in deze applicaties op een verantwoorde manier te ontvlechten en te vervangen door meer eigentijdse alternatieven. Men wordt steeds afhankelijker van medewerkers (vaak al meerdere jaren in dienst zijnde functionele beheerders) die de werking nog wel enigszins begrijpen. Overdracht van die kennis aan nieuwe medewerkers is, alweer door het ontbreken van documentatie, bijna onmogelijk. Het bieden van nieuwe carrièrestappen voor de bestaande functioneel beheerders is niet realistisch, aangezien je ze niet kunt missen in hun huidige rol. Zo leidt het documentatieprobleem tot een hele reeks nieuwe problemen. Business Process Redesign is dan de oplossing ... maar dat lukt weer niet zonder echte business kennis.

Functioneel beheer en informatiemanagement zijn nog steeds vreemden voor elkaar. Al lang voordat het vakgebied van functioneel beheer vorm begon te krijgen waren er al vele methoden en technieken die op de een of andere wijze invulling gaven aan het vormen van informatiebeleid. BiSL brengt functioneel beheer en informatiemanagement onder in één framework, maar in de praktijk zijn het twee volstrekt verschillende werelden. Het abstractieniveau van informatiemanagement is voor veel functioneel beheerders niet te volgen en zij herkennen de producten van informatiemanagement ook niet als iets dat te maken heeft met een realistische werkbaarheid. Door deze mismatch in taal en gebruik blijven deze twee groepen in isolatie van elkaar functioneren. De vloer (functioneel beheer) wordt vaak als laatste van allerlei plannen op de hoogte gebracht en kan daardoor nauwelijks anticiperen, wat het ad hoc karakter van hun werk weer doet toenemen en waardoor er minder tijd is voor het reguliere beheer.

### Tenslotte

Het is belangrijk te realiseren dat het bedrijfskapitaal niet alleen maar bestaat uit gebouwen en machines, maar vooral ook uit mensen die in staat zijn met die dode middelen bestaansrecht en groei te realiseren. We spreken vaak over de driehoek van People, Process, Technology. Helaas is de volgorde van aandacht in de praktijk vaak andersom. We kopen een tool en vormen daar processen omheen. BiSL geeft een mooie aanzet tot dat procesgedeelte: tools en technologische middelen zijn daarbij noodzakelijk om die processen optimaal werkbaar te maken en houden, maar de P van People bepaalt uiteindelijk of we het gaan halen. Het gaat er uiteindelijk om dat die mensen hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. Zonder deze pijler zal elk framework in elkaar storten. En daarmee komen we tot de constatering dat de implementatie van een framework zoals BiSL een cultuurverandering en aandacht voor verandermanagement impliceert.

Ton van Lieshout is docent en Senior Consultant Service Management bij Cag Gemini Academy.

### Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliance en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op [www.businessprocess.nl](http://www.businessprocess.nl)