

Waarom BiSL werkt en toch ook weer niet (1)

NUCHTERE KIJK

BiSL (voluit *Businesses Information Services Library*) is een framework dat vorm geeft aan het managen van functioneel beheer en informatiemanagement. In het BiSL framework zijn alle aandachtsgebieden terug te vinden die invulling geven aan de eigen verantwoordelijkheid van de gebruikersorganisatie in het op orde brengen en houden van de informatievoorziening.

Door Ton van Lieshout

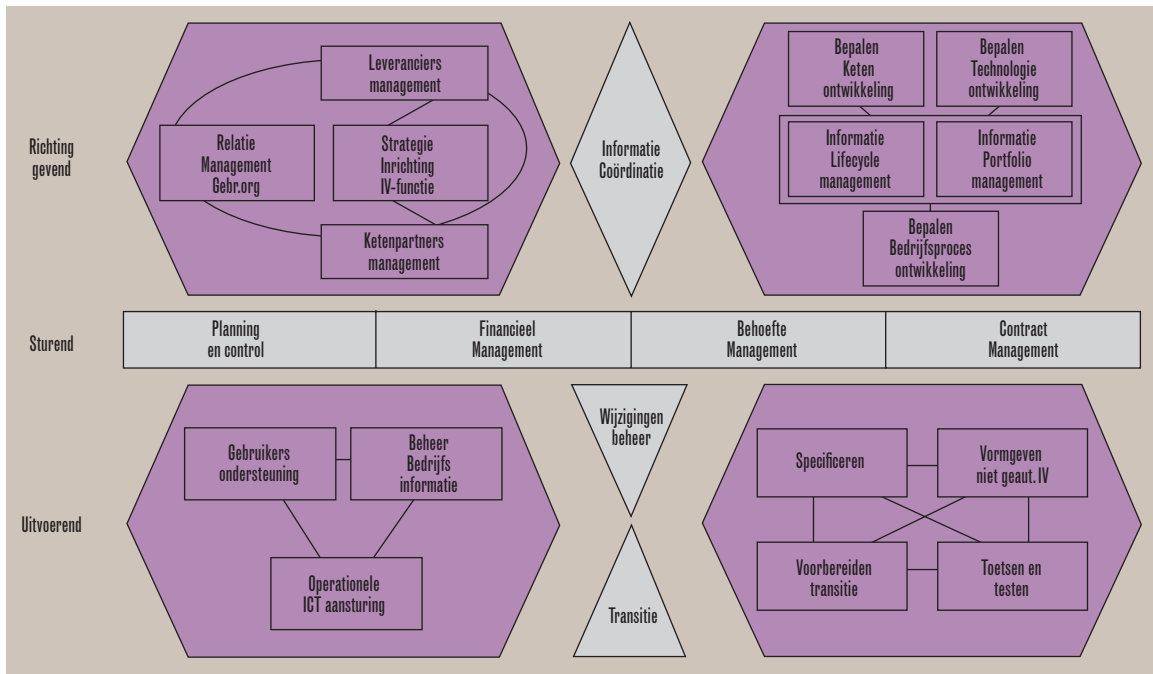
Met de juiste invulling van competenties in de gebieden die door BiSL worden vormgegeven en een procesmatige ondersteuning en facilitering van deze werkzaamheden, moet het mogelijk zijn de eigen bedrijfsverantwoordelijkheid aangaande de informatievoorziening 'handen en voeten te geven' en op te kunnen treden als een volwaardige gesprekspartner voor de IT-afdeling. Op deze manier houdt de gebruikersorganisatie zeggenschap over de informatievoorziening en ICT-dienstverlening en wordt voorkomen dat er een *gap* ontstaat tussen wat de gebruikersorganisatie nodig heeft en wat de IT-afdeling ontwikkelt en beheert. Toch blijkt in de praktijk vaak dat het organisaties niet lukt om BiSL adequaat te implementeren. De theorie blijkt dan moeilijk te vertalen naar de praktijk. BiSL werkt ... maar toch ook weer niet. BiSL is een noodzakelijk framework. Laat ik dat duidelijk maken aan de hand van een schets bekeken vanuit een simpel weergegeven historisch perspectief. Stel, er is een bedrijf waarin geen enkele vorm van geautomatiseerde informatievoorziening is terug te vinden. Medewerkers staan achter hun schrijftafel en houden een administratie bij door te schrijven met ganzenveer op perkament. Geen IT-manager te zien die zich hier druk zal maken over de informatievoorziening; de verantwoordelijkheid ligt geheel bij de bedrijfsvoering. We gaan moderniseren en vervangen het perkament door papier en de ganzenveer door een pen. Het schrijven met een pen op papier zal aanmerkelijk vloeiender verlopen dan het gekras op perkament; wij kunnen dus spreken van een efficiëntieverbetering. We vervangen vervolgens de pen door een mechanische typemachine en daarna vervangen we de mechanische typemachine door een elektrische typemachine. Al deze veranderingen ten spijt is er geen verandering in de verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening. Hij lag en ligt bij de bedrijfsvoering die inmiddels in naam aangepast is van

gildemeester naar bureauhoofd naar bedrijfsproceseigenaar. De volgende stap veroorzaakt echter oproer in de verantwoordelijkheidsstructuur: de introductie van IT.

De introductie van IT brengt een toegenomen efficiency met zich mee, maar er lijkt ook iets te verdwijnen. Er wordt onder andere afscheid genomen van de traditionele kaartenbakken. Wat ook verdwijnt: de mentale controle van de bedrijfsvoering over data en procesgang. Kon het afdelingshoofd nog met lijf en leven de kaartenbakken verdedigen en iedereen wegjagen die onbevoegd in zijn gegevens zat te snuffelen, nu heeft hij niets meer te verdedigen. De gegevens zitten voor hem op een onbegrijpelijke manier opgeslagen in IT-systemen. De toegang daartoe heeft hij niet in handen. Hij is afhankelijk geworden van de technische IT-medewerkers.

Onzichtbaar

Iets soortgelijks zien we bij de procesgang. Voorheen ging alles handmatig, dus te overzien en met mogelijkheden tot fysiek ingrijpen. Nu is het proces grotendeels onzichtbaar geworden, doordat het functioneel handelen voor een groot deel is verplaatst van mens naar machine. Wat de administratieve organisatie betekende voor de mens, is nu het programma voor de computer. Was de AO nog leesbaar voor een bedrijfsmanager, programmatuur is dat beslist niet. En elke volgende stap van verdere automatisering van de bedrijfsvoering leidt tot een verdere verdamping van de operationele business kennis. Naarmate meer uitvoerende taken door systemen worden overgenomen blijft er minder over van de operationele inzichten in de bedrijfsvoering bij de uitvoerende medewerkers. Bijvoorbeeld: welke salarisadministrateur heeft nog echt kennis van en inzicht in hoe het traject van bruto naar netto verloopt? Aangezien het voeren van een salarisadministratie voor de meeste bedrijven niet echt een kernactiviteit is, vinden we het geen probleem om daarvoor programmatuur te gebruiken die we van derden betrekken en waarvan we aan-



Afbeelding 1:
Overzicht clusters
en niveaus.

nemen dat die derden wel weten hoe het precies in elkaar zit. Deze zelfde vervlakking van business kennis komen we ook tegen in die bedrijfsprocessen die feitelijk wel tot de kernactiviteiten behoren maar waarvan de uitvoering grotendeels verloopt via business applicaties. De uitvoerende weet nog wel wat hij of zij moet invoeren en wat te doen met de output, maar inzicht in de procesgang van input naar output is niet meer paraat aanwezig. De operationele business kennis is als business rules in functionele ontwerpen terecht gekomen en vervolgens in al of niet operationeel zijnde programmatuur. Voeg daar nog bij de oorspronkelijke denkfout dat 'een functioneel ontwerp niet meer is dan projectdocumentatie', met als gevolg dat het na beëindiging van een project niet meer wordt onderhouden, en de bestuurlijke chaos is compleet. Het gevolg van de automatisering: actuele business kennis is slechts fragmentarisch aanwezig. Op het operationele niveau is er al bijna niemand die nog het gehele proces overziet. Ik durf te stellen dat er nog maar weinig eigenaars van bedrijfsprocessen daadwerkelijk de *ins en outs* van hun proces weten te doorgronden. Men beperkt zich tot de hoofdlijnen en als het een beetje tegenzit tot *management-by-spreadsheet* gedrag. Feitelijk heeft het IT-management daarmee geleidelijk aan de bedrijfsvoering fors in handen gekregen. Aangemoedigd door de enorme verbetering in efficiëntie die IT opleverde bij het automatiseren van relatief eenvoudige en routinematige bedrijfsactiviteiten, is men steeds verder gegaan met de automatisering van de bedrijfsvoering, soms zelfs tot op bestuurlijk niveau. IT werd steeds belangrijker en dominantier. De business bleef tevreden aangezien de effectiviteitsverbeteringen een mooie bijdrage leverden aan de bedrijfsresultaten. Maar ergens is een kentering ontstaan. Op een bepaald punt is men IT als te complex, te kostbaar en onbeheersbaar gaan ervaren.

De oorzaak werd onder andere gezocht in het niet bedrijfsmatig voeren van de IT-huishouding. Men klaagde over de klantonvriendelijkheid van de IT-afdeling en het ogenschijnlijk willekeurige karakter dat zo kenmerkend zou zijn voor IT-dienstverlening; aanleiding voor de eerste versie van ITIL.

ITIL

ITIL heeft veel goeds tot stand gebracht en daarbij ook zichtbaar gemaakt waaraan het schort bij de business in hun optreden als een goed opdrachtgever. Het gaat te ver om nu geheel ITIL te doorlopen, maar duidelijk is wel dat bij de introductie van het service level management en de pogingen SLA's af te sluiten met de business, de business beslist niet in staat was hun rol correct in te vullen. Als je immers je bedrijfsproces niet echt kent, ben je ook niet in staat de eisen die je stelt aan de ondersteunende IT adequaat te formuleren. Het definiëren van een SLA gebeurde grotendeels op initiatief van de IT-vertegenwoordiging, waarbij de bedrijfsvoering zich door deze IT-experts liet leiden. Het gevolg was dat de eerste SLA's enorm technisch van aard waren en veel meer invulling gaven aan de vragen die voor IT van belang waren, dan dat ze de onderwerpen van de business adresseerden.

In de praktijk werden voor het overleg met de IT-partner vaak business medewerkers naar voren geschoven die feitelijk te weinig kennis en inzicht hadden in wat de business daadwerkelijk nodig had. Als deze mensen toch duidelijk een poging namen de bedrijfsbelangen te behartigen, leidde dat veelal tot overtrokken SLA's met business eisen die niet voortkwamen uit een reële business behoefte. Dergelijke SLA's werden vooral ingegeven vanuit de gedachte dat als je niet echt weet wat je nodig hebt je dan beter veel kunt verlangen; zo doe je de business in elk geval niets tekort. Als men een echte busi-

ness case zou loslaten op bijvoorbeeld de beschikbaarheid-eisen, zouden deze eisen onmiddellijk sneuvelen. Kortom, de business was (en is, maar al te vaak) niet in staat haar eigen belangen te verwoorden en te behartigen. En hiermee is de basis gelegd voor iets wat uiteindelijk BISL zou gaan heten.

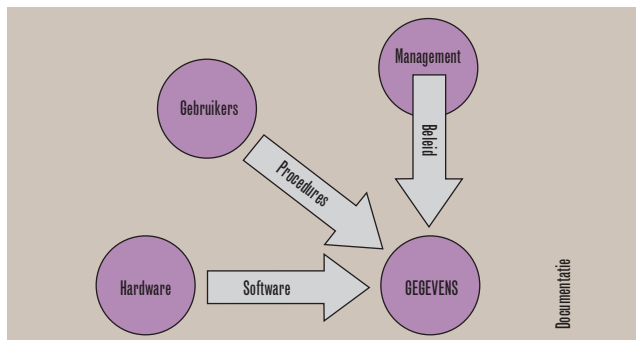
Waarom BiSL werkt ...

Al vrij snel na de introductie van informatiesystemen in de bedrijfsvoering bleek dat er behoefte ontstond aan mensen die op de een of andere manier een schakel konden vormen tussen business en IT. Al meer dan 14 jaar verzorg ik opleidingen op het gebied van het functioneel beheer en wat daarbij opvalt is dat de meeste deelnemers medewerkers zijn die min of meer pardoes in het vakgebied zijn terechtgekomen. Het zijn vaak mensen die op basis van hun materiedeskundigheid participeerden in een bouwtraject en na de implementatie haast automatisch als vraagbaak gingen optreden voor hun medegebruikers. Ook zie ik vaak mensen die niet hebben deelgenomen in een project, maar toch veel affiniteit hebben met zowel de bedrijfsvoering als de ondersteunende IT. Zij nemen op den duur steeds meer die ondersteunende rol op zich richting hun collegagebruikers.

Je kunt hier nog niet van echt functioneel beheer spreken, maar meer iets dat lijkt op wat we *super users* zijn gaan noemen. Hun aanpak is vaak op een tamelijk persoonsgebonden en ogenschijnlijk willekeurige wijze vormgegeven. Tegen de tijd dat wij deze mensen in de opleiding mogen verwelkomen, hebben zij al een aardige periode van aandoenlijk amateurisme mogen meemaken in een poging daadwerkelijk invulling te geven aan het functioneel beheer. Het moment waarop zij ontslagen worden van hun operationele gebruikerstaken en zich formeel min of meer fulltime gaan bezighouden met het functioneel beheer, is ook het moment waarop de vraag WAT, HOE en WAARMEE naar voren komt.

Voor velen is dat een aanleiding om op zoek te gaan naar structuur en inzicht in de inhoud van het functioneel beheer; een mooi moment voor een cursus. Een cursus waarin ze worden overvallen door de breedte van het vakgebied, de methoden en technieken die daarbij gebruikt kunnen worden en het feit dat ze vooral als olie moeten functioneren tussen de vele tandwielen waaruit het beheer bestaat, met als primair doel: het behartigen van de business belangen. Hoe goed ook de individuele medewerker zijn rugzak weet te vullen met de benodigde kennis en vaardigheden; zonder een samenhang tussen de beheerwerkzaamheden en een representatieve vertegenwoordiging binnen de gehele bedrijfsvoering blijft zijn werk beperkt tot fragmentarisch handelen en vooral 'brandjes blussen'. Aan functioneel beheer inhoud en structuur geven is dan ook de meerwaarde van een framework zoals BiSL.

BiSL zelf zal het functioneel beheer en het informatiemanagement niet inhoudelijk verbeteren, maar het is een framework dat helpt vorm te geven aan het managen van het functioneel beheer en het informatiemanagement. Daarbij kan het ervoor



Afbeelding 2: Bollenmodel.

zorgen dat de juiste onderwerpen op de agenda komen, om uiteindelijk een doeltreffende ondersteunende functioneel beheerorganisatie in te kunnen richten, met de juiste verantwoording en verantwoordelijkheden belegd in de business. In het BiSL framework zijn alle aandachtsgebieden terug te vinden die invulling geven aan de eigen businessverantwoordelijkheid voor het op orde brengen en houden van hun informatievoorziening. Daarbij is op uitvoerend niveau zowel aandacht voor het dagelijkse pakket van zorg (cluster gebruiksbeheer), als voor de invulling vanuit de bedrijfsvoering in het kader van wijzigingen (cluster functionaliteiten beheer en verbindende processen). Het sturende niveau binnen BiSL zorgt voor een juiste facilitering van de uitvoerende BiSL-processen en de afstemming met business, de al of niet externe IT partners en het beleid. Beleidsmatig is er een invulling van het werkveld ten aanzien van informatiemanagement. Door de invoering van BiSL wordt inhoud gegeven aan het procesmatig beheren en ook beheersen van de aandachtsgebieden die in het bollenmodel zijn terug te vinden, zie afbeelding 2. Het bollenmodel geeft de diverse objecten van zorg en dus beheer aan. In het model is alles gericht op het maximaliseren van de volledigheid en betrouwbaarheid van gegevens. Immers, die gegevens vormen de basis voor een gezonde informatievoorziening. Met de juiste invulling van competenties van medewerkers die uitvoerend werkzaam zijn in de gebieden die door BISL worden vormgegeven, en door deze werkzaamheden procesmatig te ondersteunen en te faciliteren, moet het mogelijk zijn daadwerkelijk de eigen bedrijfsverantwoordelijkheid aangaande de informatievoorziening te professionaliseren en daarmee op te kunnen treden als volwaardige gesprekspartner richting IT.

... en toch weer niet

Hoe goed het BiSL framework ook is, het is nog steeds geen garantie voor succes. Er zijn tientallen redenen waarom een BiSL implementatie toch niet het gewenste resultaat geeft. In het volgende en afsluitend artikel zal een groot aantal van die oorzaken besproken worden en bied ik waar mogelijk een aanpak om een en ander te verbeteren.

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