



Waarom de modellen zijn zoals ze zijn

Misvattingen en misverstanden over ASL en BiSL (deel 1)

René Sieders, gespecialiseerd in het inrichten en verbeteren van applicatiebeheer en functioneel beheer, was nauw betrokken bij het ontstaan van ASL en BiSL. Werkend in de praktijk met beide modellen kwam hij echter verschillende misvattingen en misverstanden tegen. Deel 1 van een tweeluik over de ware aard van ASL en BiSL.

Sinds de introductie van ASL en BiSL is er voor beide beheermodellen veel belangstelling geweest en nog steeds neemt het aantal aanhangers toe. De stichting ASL-BiSL Foundation mag zich verheugen in een groeiend aantal participanten en kennispartners en het aantal artikelen en presentaties over praktische toepassing groeit nog elke maand. Toch constateer ik in de praktijk dat er verschillende misverstanden en misvattingen leven onder de vrienden en vijanden van beide modellen. Voor mij is dat aanleiding geweest om een aantal van die misvattingen en misverstanden nader te belichten. Ik hoop aan de hand daarvan tevens enig inzicht te geven in de algemene opbouw van de modellen: waarom zien ASL en BiSL eruit zoals ze eruit zien?

Misvatting ASL en BiSL zijn alternatieven voor ITIL.

ITIL is in de jaren tachtig van de vorige eeuw ontwikkeld door en voor de Engelse rijksoverheid en later overgedragen aan CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency), thans OGC (Office of Government Commerce). In de jaren negentig is ITIL in Nederland geïntroduceerd en verspreid als public domain standaard door het toenmalige Pink Elephant. Binnen Roccade, voortgekomen uit het Rijks Computer Centrum (RCC), werd ITIL breed ge-

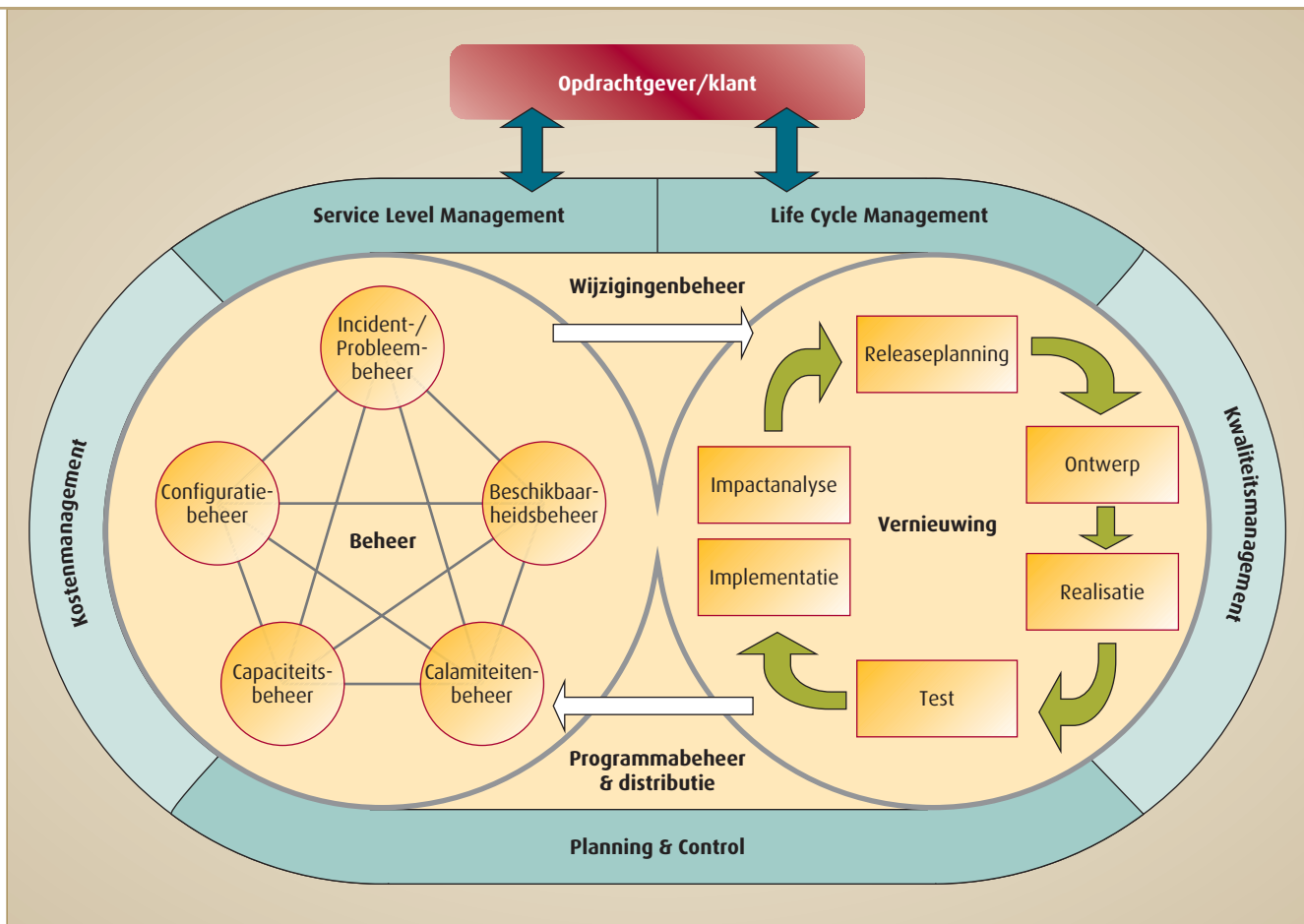
bruikt, ook voor het inrichten en uitvoeren van applicatiebeheer, maar toch miste er iets: een aantal ITIL-processen waren zeer bruikbaar, maar andere processen niet en weer andere onderwerpen, relevant binnen het domein applicatiebeheer, ontbraken. Om daar verandering in te brengen hebben mensen als Remko van der Pols en Machteld Meijer binnen Roccade een eigen beheermodel voor applicatiebeheer ontwikkeld: R2C¹, geïllustreerd in afbeelding 1. Voor R2C is dankbaar gebruik gemaakt van ITIL: de relevante processen werden overgenomen en indien noodzakelijk aangepast, de niet-relevante processen weggelaten, en andere processen werden toegevoegd. In de automatisering zouden we dat met een OO-term 'overerving' noemen.

Uit dit R2C-model is later door Remko van der Pols ASL ontwikkeld (afbeelding 2), waarbij met name de richtinggevende processen werden toegevoegd. Machteld Meijer schreef al eens een artikel over de overeenkomsten en verschillen tussen ITIL 2 en ASL. Zij concludeerde onder andere dat de beheerprocessen uit ASL ook terug te vinden zijn in ITIL, de onderhoudsprocessen minder en de richtinggevende processen vrijwel niet. Overigens is het logisch dat de onderhoudsprocessen amper in ITIL terug te vinden zijn: binnen technisch beheer schaf je componenten aan, terwijl je die in applicatiebeheer bouwt c.q. onderhoudt.

Zo hadden we eind jaren negentig dus ITIL voor technisch beheer en ASL voor applicatiebeheer. Ondertussen was men binnen Roccade/PinkRoccade aan de slag gegaan met het Functioneel Beheer Model (FBM), zoals te zien is in afbeelding 3, geschoeid op dezelfde leest als R2C. Dit model is begin deze eeuw uitgewerkt tot het BiSL-model (afbeelding 4). En daarmee was de driedeling 'technisch beheer, applicatiebeheer, functioneel beheer', zoals beschreven door Prof. M. Looijen, compleet voorzien van bijbehorende beheermodellen.

Zijn ITIL, ASL en BiSL nu onderling uitwisselbaar? Ja en nee. Voor een aantal relevante processen zoals incidentbeheer en wijzigingenbeheer op hoofdlijnen wel. Kijk je echter in detail naar die processen, of kijk je naar andere processen zoals 'operationele ICT-aansturing' in BiSL en 'realisatie' in ASL, dan werkt het niet meer. Ik zeg zelf dan ook: heb je de relevante processen binnen applicatiebeheer en/of functioneel beheer ingericht op basis van ITIL en loopt alles naar verwachting, laat het dan zo. Heb je echter behoefte aan verbeteringen, kijk dan liever naar het specifieke beheermodel - het is ervoor gemaakt. Bovendien maakt dat het uitwisselen van best practices met andere organisaties makkelijker.

¹ Dit is een andere schrijfwijze voor RCC: Regie, Continuïteit en Control.



Afbeelding 1. R2C, hetgeen staat voor 'Regie, Continuïteit en Control' (de voorganger van ASL).

Misvatting Het hebben van drie beheermodellen, ITIL, ASL en BiSL, is niet handig; één beheermodel zou beter zijn.

Technisch Beheer, applicatiebeheer en functioneel beheer zijn drie spelers in één keten. Waarom zou je dan drie beheermodellen nodig hebben? Mijn antwoord is simpel: omdat binnen elk van de domeinen eigen specifieke activiteiten worden uitgevoerd en producten worden opgeleverd, waarvoor elke organisatie ook zijn eigen specifieke kennis en vaardigheden in huis heeft. Daarom tref je binnen elk domein specifieke processen aan, maar ook processen die je op hoofdlijnen in andere domeinen ziet maar op detailniveau inhoudelijk toch weer anders lopen. Bovendien is de bedrijfsvoering zelf (de gebruiker van de informatievoorziening) ook een speler in de keten. Moet het bedrijfsproces dan in hetzelfde generieke model worden opgenomen? En toeleveranciers als kabel- en telecombedrijven en computerbouwers zijn

ook spelers in de keten. Geldt voor hen hetzelfde? Zou u in de keten 'graanleverancier, meelfabriek, bakker, winkel, ontbijtservice' ook met één beheermodel willen werken? Waarschijnlijk niet.

Applicaties beheren en onderhouden is een wezenlijk ander vak, en kent dus andere processen, dan het beheren en exploiteren van de technische infrastructuur en zij zijn beide weer wezenlijk anders dan het namens de gebruikers beheren van de informatievoorziening. Daarom is het ook logisch dat er aparte beheermodellen voor zijn. Nu kom je met een aantal processen wel ver als je een en hetzelfde model gebruikt, maar in detail zal het niet werken, en voor een aantal processen zal je in het model van een ander domein geen procesdefinitie terugvinden. Het laatste punt kun je wel oplossen door één generiek nieuw model te maken waar alle processen in staan, maar het eerste probleem niet. Wijzigingen in de infrastructuur vragen een ander proces dan wijzigingen in de applica-

ties. Een generieke procesbeschrijving voor meer domeinen zou leiden tot verlies van detail, tot verschraling. De winst wordt snel teniet gedaan door het verlies. Tenslotte zouden de vakmensen zich minder herkennen in het model (er staat veel in waar ze niets mee hebben) en dat was nu juist de winst van ASL en BiSL: eindelijk een model dat over mijn vakgebied gaat. Super belangrijk is wel dat de koppelvlakken tussen de domeinen, tussen de beheerorganisaties, goed worden ingericht. Vandaar mijn betoog om vooral te sturen op producten: output van de één is relevante input voor de ander. Vandaar ook dat in de boeken van ASL en BiSL veel aandacht wordt geschonken aan de resultaten van elk proces (de producten). Vandaar ook dat er de sturende processen van 'contractmanagement' en 'service level management' zijn. Vandaar ook dat er in de volwassenheidsmodellen rond ASL en BiSL² veel aandacht is voor de afstemming in de keten. Machteld Meijer schreef een artikel met de titel 'Zelfstandig werken waar mogelijk en

² Vastgelegd in de ASL-zelfevaluatie, de BiSL-zelfevaluatie en de nieuwe NEN-norm 3434.



samenwerken waar noodzakelijk'. In onderschrijf die mening zeer. Het is zó en niet andersom.

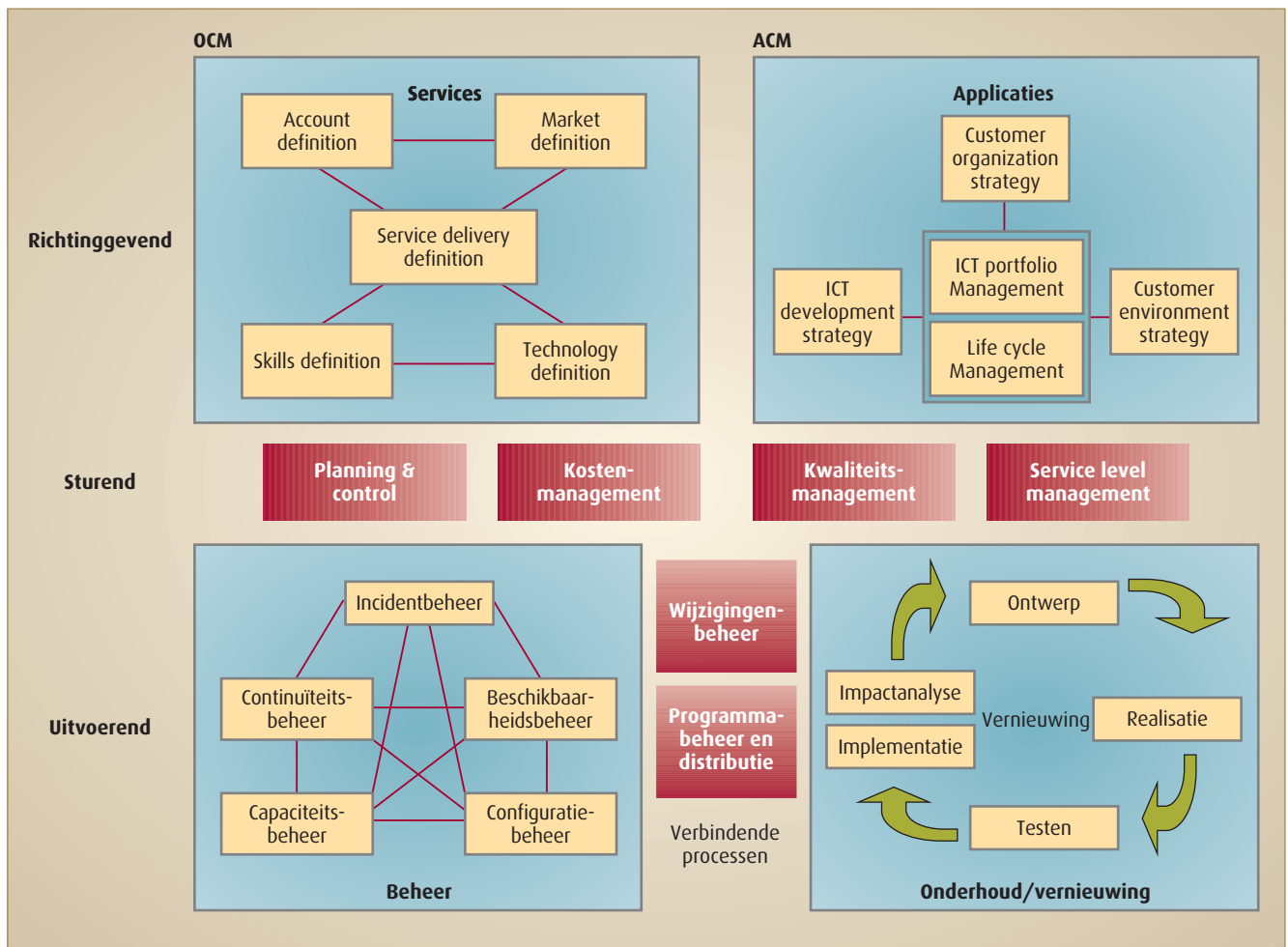
Misvatting ASL en BiSL stellen het belang van de processen boven het belang van resultaten. Bovendien zou je van de beheermodellen mogen verwachten dat beschreven is hoe je een proces dient in te richten en uit te voeren.

ASL en BiSL (en trouwens ook ITIL) zijn beheermodellen die beschrijven welke processen je kunt onderkennen en uit zou moeten voeren op het gebied van IT en IV (informatievoorziening). Bij het invoeren en beoordelen van die processen leggen velen in de praktijk extreme nadruk op de processen en worden de producten/resultaten die de processen moeten opleveren minder belangrijk geacht. Ik zie het in veel kwaliteitsonderzoeken: als het proces niet

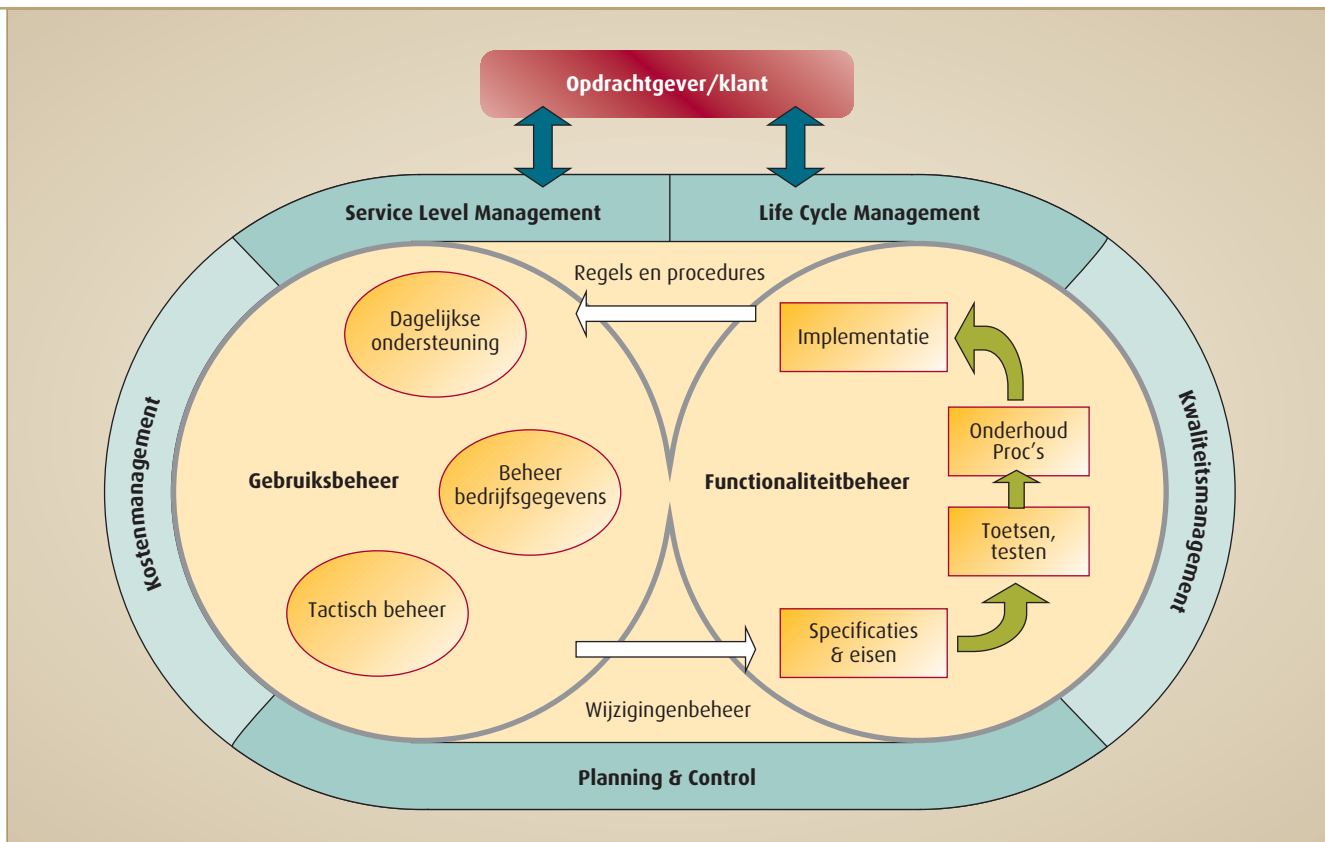
ASL en BiSL beschrijven wel 'het wat' maar niet 'het hoe'

beschreven is, dan is het oordeel 'onvolledende', terwijl het hebben van een procesbeschrijving uiteindelijk niets zegt over de kwaliteit van het resultaat. In onze organisatie riepen we tien jaar geleden al 'structures don't get the work done'. Die kreet is nog steeds actueel. Naar mijn mening kan het een niet zonder het ander: een proces dat geen goed product oplevert, heeft geen waarde, maar voor het opleveren van een product is het doorgaans handig om een proces te definiëren (en beschrijven) en in te richten. Zowel ASL als BiSL geven veel aandacht aan de resultaten die de processen moeten opleveren, maar vreemd genoeg wordt dat als een nadeel van het ASL- en het BiSL-boek gezien. Veel mensen vinden die boeken lastig lees-

baar door de vele opsommingen. Zelf heb ik daar geen moeite mee. Je mag niet verwachten dat je in een boek over een beheermodel leest hoe je iets moet doen; er staat slechts in wát je moet doen. Er zijn boeken vol geschreven over hoe je testgevallen-analyses moet doen. In een beheermodel zou dat weinig toevoegen. In het beheermodel staat slechts welke tests je kunt onderscheiden binnen het betreffende beheerdomein (de activiteiten), welke producten en tussenproducten op het gebied van testen dienen te worden opgeleverd en hoe de output van het testproces vervolgens input is voor bijvoorbeeld het proces 'implementatie'. Weet je daarmee hoe jij het testproces binnen jouw organisatie moet inrichten? Nee,



Afbeelding 2. ASL.



Afbeelding 3. Het Functioneel Beheer Model (FBM), de voorganger van BiSL.

dat dien je dan nog steeds zelf te beschrijven. Testen bij een verzekeringsbedrijf met 5000 personeelsleden loopt procesmatig anders dan het testen bij een koeriersbedrijf met 40 medewerkers. Bij de verzekeraar zal ongetwijfeld het proces van besluitvorming anders lopen, is doorgaans de time-to-market heel anders, zal de verhouding maatwerk versus standaardapplicatie anders liggen, zullen mogelijk dedicated testers rondlopen, enzovoort.

Dus: ASL en BiSL beschrijven wel 'het wat' maar niet 'het hoe'; noch het hoe van de procesinrichting, noch het hoe van het uitvoeren van de activiteiten. Dat is ook de reden waarom in ASL en BiSL zoveel nadruk ligt op het onderkennen, beschikbaar stellen en gebruikmaken van best practices. ASL en BiSL zijn ondergebracht in de ASL-BiSL Foundation en daar zijn werkgroepen actief met het verzamelen, verbeteren en verspreiden van best practices. Alle participanten hebben de plicht om elk jaar een minimum aantal best practices in te leveren en deze worden uiteindelijk beschikbaar gesteld op de website. Dit leidt uiteindelijk

tot een beperkte set aan theoretische verhandelingen (overzichtelijke beschrijvingen van het beheermodel in het ASL- en BiSL-boek) en een uitgebreide set aan beschrijvingen van hoe je dingen zou kunnen inrichten en doen, in de vorm van best practices. Vervolgens kan elke organisatie zelf kijken hoe hij het proces in zijn eigen organisatie het beste kan inrichten en welke producten in welke vorm voor zijn organisatie belangrijk en bruikbaar zijn. Met andere woorden: de best practice van de een is voor de ander slechts een voorbeeld van hoe het ook kan en mogelijke input om zelf een betere, meer op de organisatie toegespitste variant op te stellen³.

Misverstand Behoeftebeheer binnen BiSL betreft het beheren van wijzigingen op tactisch niveau.

Eigenlijk snijd ik hier twee onderwerpen aan waarover ik het wil hebben. Het eerste onderwerp betreft de niveaus in het BiSL-model (én het ASL-model!), het tweede betreft het proces 'behoeftebeheer'.

De niveaus

Kijken we allereerst naar de niveaus in de modellen. In de theorie van ASL en BiSL wordt steevast gesproken over drie niveaus: uitvoerend, sturend en richtinggevend. Toch wordt door heel veel mensen altijd gesproken over operationeel, tactisch en strategisch. Ik vind dat jammer. De termen 'uitvoerend', 'sturend' en 'richtinggevend' zijn namelijk niet toevallig of uit balorigheid in de modellen geplaatst. Zou u bijvoorbeeld het proces 'continuïteitsbeheer' en de activiteiten daarbinnen 'operationeel' willen noemen? Ik zou ze eerder 'strategisch' noemen. En wijzigingenbeheer? Ik zou het 'tactisch' noemen, denk ik.

De termen 'uitvoerend', 'richtinggevend' en 'sturend' zijn als volgt bedoeld:

- ♦ **Uitvoerend:** de uitvoerende processen houden zich bezig met de activiteiten die we min of meer dagelijks doen, als primaire taken van applicatiebeheer en functioneel beheer.
- ♦ **Richtinggevend:** de richtinggevende processen houden zich bezig met het nadenken over en vormgeven van de toekomst

³ Overigens moet men een 'best practice' niet verwarren met een 'good practice'. 'Best' wil alleen zeggen dat het in die situatie het beste was wat voor handen was. De Titanic was in zijn vorm wel de best practice voor een cruiseschip van die omvang, maar daarmee nog geen good practice. Misschien was het in de tropische wateren wel een good practice geweest, maar in de noordelijke oceaan op dat moment even niet.



van de applicaties (ASL), de eigen applicatiebeheer- of functioneel-beheerorganisatie of de informatievoorziening (BiSL).

- ◆ **Sturend:** de sturende processen houden zich bezig met de sturing van zowel de uitvoerende processen, als van de richtinggevende processen, als van de sturende processen zelf.

Het laatste punt vraagt wellicht enige toelichting. Ik geef twee voorbeelden:

- ◆ **1.** Ook voor het uitvoeren van de processen op richtinggevend niveau is capaciteit en geld nodig en zul je de activiteiten moeten plannen. Dit regel je op sturend niveau binnen planning & control en binnen kostenmanagement (ASL) c.q. financieel management (BiSL).
- ◆ **2.** Ook voor activiteiten binnen service level management of contractmanagement zul je capaciteit moeten reserveren en toewijzen. Dat regel je binnen planning & control.

Het proces 'behoefte management'

Behoefte management binnen BiSL gaat in hoofdlijnen over twee vragen: (1) voldoet de informatievoorziening aan de behoeften van de gebruikers/gebruikersorganisatie en (2) voldoet de functioneel-beheerorganisatie aan de behoeften van de gebruikers/gebruikersorganisatie? Als je er zo naar kijkt dan betreft dit eigenlijk vragen over de kwaliteit: is de informatievoorziening van de juiste kwaliteit en is de beheerorganisatie van de juiste kwaliteit. Vanuit behoefte management wordt dus eigenlijk gestuurd op kwaliteit.

Ik geef een voorbeeld van de onderlinge relatie tussen die twee. Stel dat er vanuit de gebruikers veel vragen en klachten komen over een applicatie, dan kan binnen behoefte management de volgende analyse plaatsvinden:

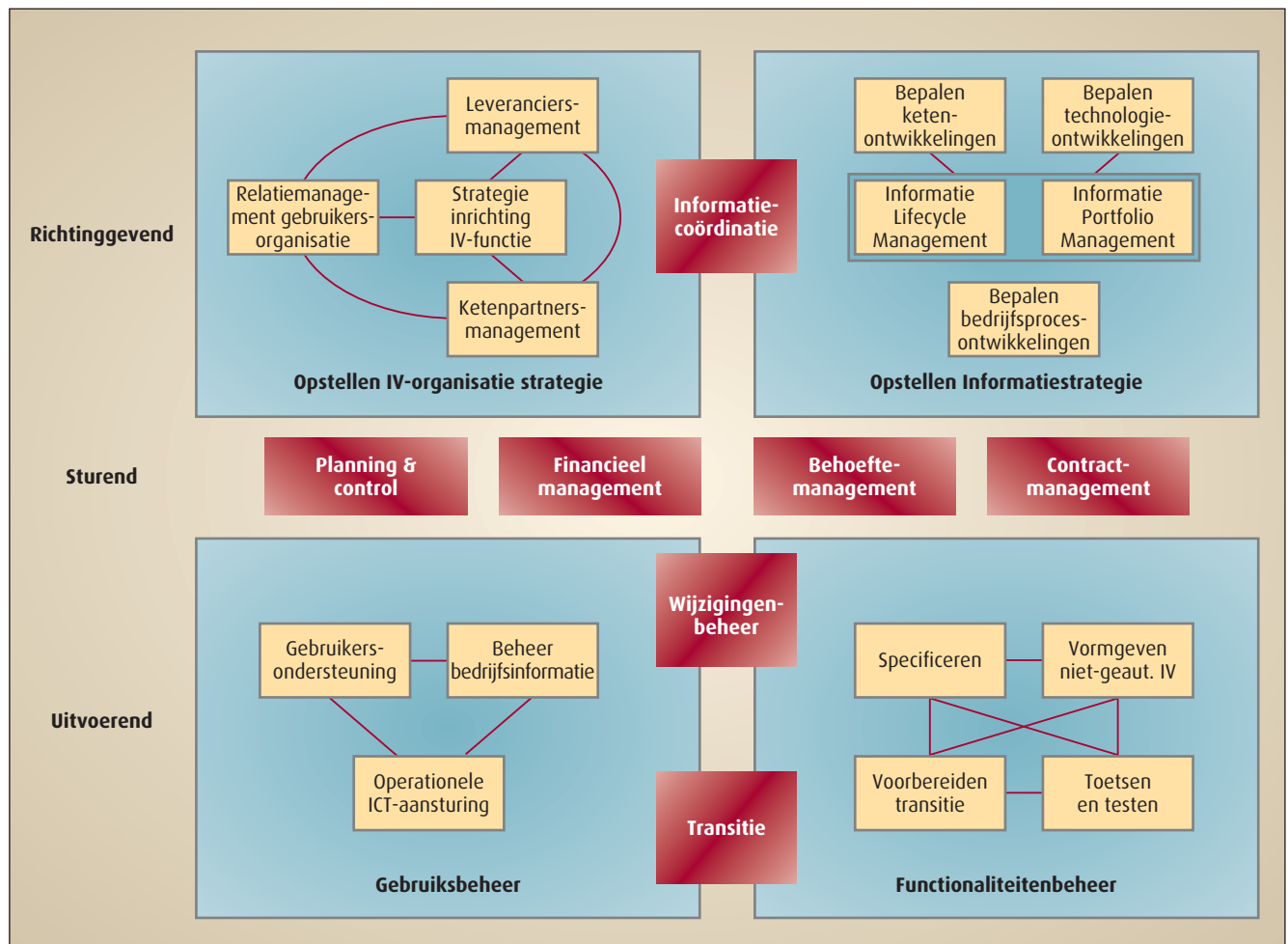
- ◆ **1.** Misschien zijn de gebruikers niet goed genoeg op de hoogte van de functionaliteit van de applicatie. De conclusie kan dan

zijn: de functioneel beheerders hebben te weinig gedaan aan het opleiden/instrueren van gebruikers, óf de gebruikershandleidingen of werkinstructies zijn niet goed genoeg. De kwaliteit van de beheerorganisatie kan beter.

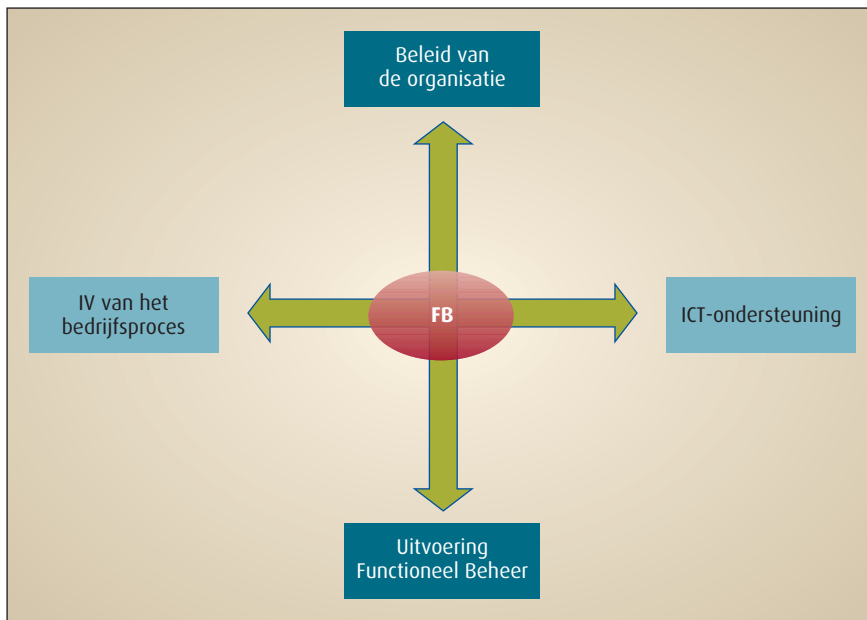
- ◆ **2.** Wellicht sluit de applicatie niet goed genoeg aan bij de eisen vanuit de bedrijfsprocessen. De conclusies kunnen zijn: de kwaliteit van de informatievoorziening is niet goed, maar wellicht was het selectie-/specificatieproces binnen functioneel beheer bij de aanschaf van de applicatie ook niet goed.

Ik vergelijk het met mijn eigen kennis van de tekstverwerker Word. Ik ben geen handige gebruiker. Licht het aan mij (lees de handleiding, volg een training) of licht het aan Word en heb ik eigenlijk een andere tekstverwerker nodig?

Als het over kwaliteit gaat, waarom heet het dan niet 'kwaliteitsmanagement'? In de



Afbeelding 4. Schematische weergave van het BiSL-model (IV staat voor Informatievoorziening).



Afbeelding 5. het kruis van Functioneel Beheer (FB).

Laatst las ik in dit tijdschrift dat BiSL intern gericht zou zijn

vorige versie van het BiSL-model (het genoemde Functioneel Beheer Model) heette het proces ook zo. Deze term had echter nogal de klank van interne gerichtheid om zich heen. In ASL wordt kwaliteitsmanagement ook zo gepositioneerd: gericht op de interne sturing, samen met planning & control, waar service level management en kostenmanagement meer extern gericht zijn.

Spin in het web

Functioneel beheer is wat dat betreft echter heel anders dan applicatiebeheer: applicatiebeheer is gericht op het beheren en onderhouden van de eigen producten. Weliswaar heeft applicatiebeheer een omgeving in de vorm van opdrachtgevers, leveranciers, en ketenpartners (technisch beheer), maar daar heeft het applicatiebeheer niet extreem veel invloed op. Functioneel beheer daarentegen, is meer een spin in het web tussen de gebruikersorganisatie die iets wil, de ICT-organisatie die iets levert, de beleidsmakers die de kaders aangeven en de eigen functioneel beheerders die het voor elkaar moeten boksen. Op al deze partijen heeft functioneel beheer invloed. In het BiSL-boek wordt dat mooi verbeeld in het kruis van functioneel beheer (zie af-

beelding 5). Ik geef twee voorbeelden:

- ♦ **1. Behoefte management:** functioneel beheer kijkt niet alleen naar de kwaliteit van de eigen organisatie, maar toetst ook de kwaliteit van de opgeleverde producten door de ICT-organisatie, maakt zich druk over de kwaliteit van de aansluiting van IV op het bedrijfsproces en signaleert richting de beleidsmakers dat er discrepanties zijn (of komen) op het gebied van Business IT Alignment.
- ♦ **2. Financieel management:** functioneel beheer kijkt niet alleen naar de eigen budgetten en uitgaven, maar beoordeelt ook de offertes en de leveringen vanuit ICT, moet zorgen dat er binnen de gebruikersorganisatie tijdig budgetten worden gereserveerd/vrijgemaakt, dat hier in de beleidsplannen ruimte voor komt en dat de ICT-leverancier zijn jaarplannen kan opstellen.

Ik gaf eerder aan: de titel kwaliteitsmanagement dekte, naar inzicht van de auteurs van BiSL, het doel en bereik van het proces niet goed af. Is behoefte management dan zo'n goede naam? Naar mijn mening niet echt, want hij blijkt gebruikers van het model nogal te verwarren. Het antwoord

op de vraag van Remko van der Pols 'weet je een betere naam?' moet ik echter nog steeds schuldig blijven. En als je behoefte management vertaalt in het Engels krijg je 'demand management' en dat is dan toch wel weer aardig.

Laatst las ik in dit tijdschrift dat BiSL intern gericht zou zijn. Uit bovenstaande tekst, waarin ik het kruis van beheer, de benaming en de inhoud van met name de sturende processen toelicht, blijkt wel dat niets minder waar is: BiSL richt zich juist als geen ander model op de afstemming tussen de vier aspecten: business, beleid, ICT en FB-uitvoering.

Gebruikte literatuur:

- ♦ Backer, Y, J.J. Sybenga en R. van der Pols, 2004, *Professioneel applicatiebeheer bij pakket- en ASP-providers*, bijdrage aan IT Servicemanagement Best Practices deel 1, ITSMF/Van Haren Publishing
- ♦ Bakker, P.P. en M.E.E. Meijer-Veldman, 2000, R2C, LCE, ASL versus ITIL, Roccade Public
- ♦ Deurloo, C.D., R. van der Pols, M.E.E. Meijer-Veldman, 1998, *Model voor functioneel beheer*, bijdrage aan IT-beheer Jaarboek 1998, Ten Hagen en Stam
- ♦ Donatz, R en F van Outvorst, 2003, *Functioneel Beheer van pakketten*, bijdrage aan IT Beheer Jaarboek 2003, Ten Hagen en Stam
- ♦ Hoogland D., 1999, *Specificaties en Ontwerp*, interne notitie PinkRoccade Atribit
- ♦ Looijen M., 1997, *Het beheer van informatiesystemen*, Kluwer, Deventer
- ♦ Meijer, Machteld en Jolanda Meijers, 2002, *Effectief IT-beheer: samenwerken waar nodig en zelfstandig opereren waar mogelijk*, bijdrage aan IT Servicemanagement Best Practices 2002, Ten Hagen & Stam
- ♦ Outvorst, Frank en Ralph Donatz, 2004, *Functioneel beheer bij pakketten (deel 2)*, Bijdrage aan IT Servicemanagement best practices deel 1, ITSMF/Van Haren Publishing
- ♦ Pols, R. van der, 2001, *ASL een framework voor applicatiebeheer*, Ten Hagen Stam, ISBN 90 440 0266X
- ♦ Pols, R. van der, F. van Outvorst en R. Donatz, 2005, *BiSL: een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement*, Van Haren Publishing, ISBN 90-77212-40-X
- ♦ Roccade, 1997, *Beheer en vernieuwen met R2C*, ISBN-90-803102-4-7

RENÉ SIEDERS

is Principal Consultant bij Getronics PinkRoccade en was nauw betrokken bij het ontstaan van ASL en BiSL.