



White paper FSM & BiSL

13 maart

2014

Functioneel beheer heeft nog veel ondersteuning voordat het uit kan groeien tot een volwassen vakgebied. De ASL BiSL Foundation stimuleert deze groei met de uitwisseling van kennis, ervaring en 'best practices' op basis van BiSL. Servitect stimuleert die groei door het ontwikkelen en beheren van de FSM-methode, een gestandaardiseerde aanpak voor het inrichten en verbeteren van functioneelbeheerorganisaties. De FSM-methode is onafhankelijk van de toepassing en ondersteunt de invoering van best practices zoals die door de ASL BiSL Foundation beschikbaar worden gemaakt. FSM en BiSL komen elkaar dus "in het midden" tegen. Deze white paper beschrijft hoe de beide aanpakken in samenhang kunnen worden ingezet voor een succesvolle functioneelbeheerorganisatie.

**FSM en BiSL:
verliefd,
verloofd,
getrouwd?**



Een white paper van de ASL BiSL Foundation en Servitect.

FSM en BiSL: verliefd, verloofd, getrouwd?

Luilekkerland voor consultants

Terwijl iedereen begrijpt dat steeds meer organisaties nog slechts zelden zonder hun informatievoorziening (IV) kunnen overleven, wordt nog steeds de meeste aandacht besteed aan de techniek, de IT. Met 25 jaar ITIL achter de kiezen is IT-beheer enigszins op orde gekomen, maar is het vakgebied functioneel beheer (FB) nog ver achtergebleven in ontwikkeling. FB kenmerkt zich door een grote mate van organisatorische versnippering, een daardoor moeizame aansturing en standaardisatie, en een hoge mate van afhankelijkheid van persoonlijke initiatieven en individuele kwaliteiten. De ondersteuning met middelen is grotendeels beperkt tot beschrijvingen van *best practices*, terwijl organisaties in bijna alle gevallen al lang beschikken over de tools die voor een goede besturing van FB nodig zijn. Door het gebrek aan standaardisatie vinden organisaties echter voortdurend een eigen wiel uit voor de toepassing van die best practices. Kortom: Luilekkerland voor consultancy-organisaties die zich nog jaren kunnen uitleven op het helpen bouwen van die wielen. Om deze organisaties en consultants sneller vooruit te helpen zijn enkele jaren geleden BiSL (de Business Information Services Library) en recenter de FSM-methode (Functional Service Management) ontwikkeld.

FB: een achtergebleven vakgebied

FB is, samen met de disciplines technisch beheer en applicatiebeheer, eind tachtiger jaren op de kaart gezet door prof.dr.ir. Maarten Looijen. Vanaf dat moment kon in Nederland niemand meer om de term functioneel beheer heen en is de bewustwording op gang gekomen. In de negentiger jaren werden technisch- en applicatiebeheer opgevolgd en in context gezet door IT-servicemanagement (ITSM), maar in het FB-domein liet die ontwikkeling lang op zich wachten. Waar BiSL het FB-domein als een discipline van de business (vragende organisatie) beschouwt, wordt door de FSM-methode het FB-domein beschouwd als een intern, organisatieafhankelijk dienstverleningsdomein, analoog aan het IT-beheerdomein. Hiermee hebben we meteen een van de grootste verschillen tussen FSM en BiSL te pakken.

FSM en BiSL

Hoewel Nederland een "gidsland" is op het gebied van het organiseren van de IV, staat de ontwikkeling van praktische hulpmiddelen voor FB nog in de kinderschoenen. Eind negentiger jaren kwam stap voor stap BiSL op. Sinds begin deze eeuw behartigt de ASL BiSL Foundation de belangen van BiSL, dat inmiddels door een groot aantal organisaties wordt gebruikt. Door de inbreng van verschillende gebruikers- en adviserende organisaties borgt de ASL BiSL Foundation de kwaliteit en de aansluiting op de dagelijkse praktijk. BiSL is daarmee meer dan alleen het framework; het omvat ook de community en practices die o.b.v. BiSL worden uitgewisseld.

In 2005 ontstond de FSM-methode, afgeleid van de ISM-methode voor IT-beheer en zoveel mogelijk afgestemd op de terminologie van BiSL. De methode wordt met een 20-tal partners en een toenemend aantal gebruikers verder ontwikkeld en beheerd, onder leiding van Servitect. FSM is gepositioneerd als een toepassingsmethode voor de inrichting, besturing en ondersteuning van het FB-domein. Op basis van FSM is een ruim aanbod aan ondersteunende producten en diensten ontwikkeld.

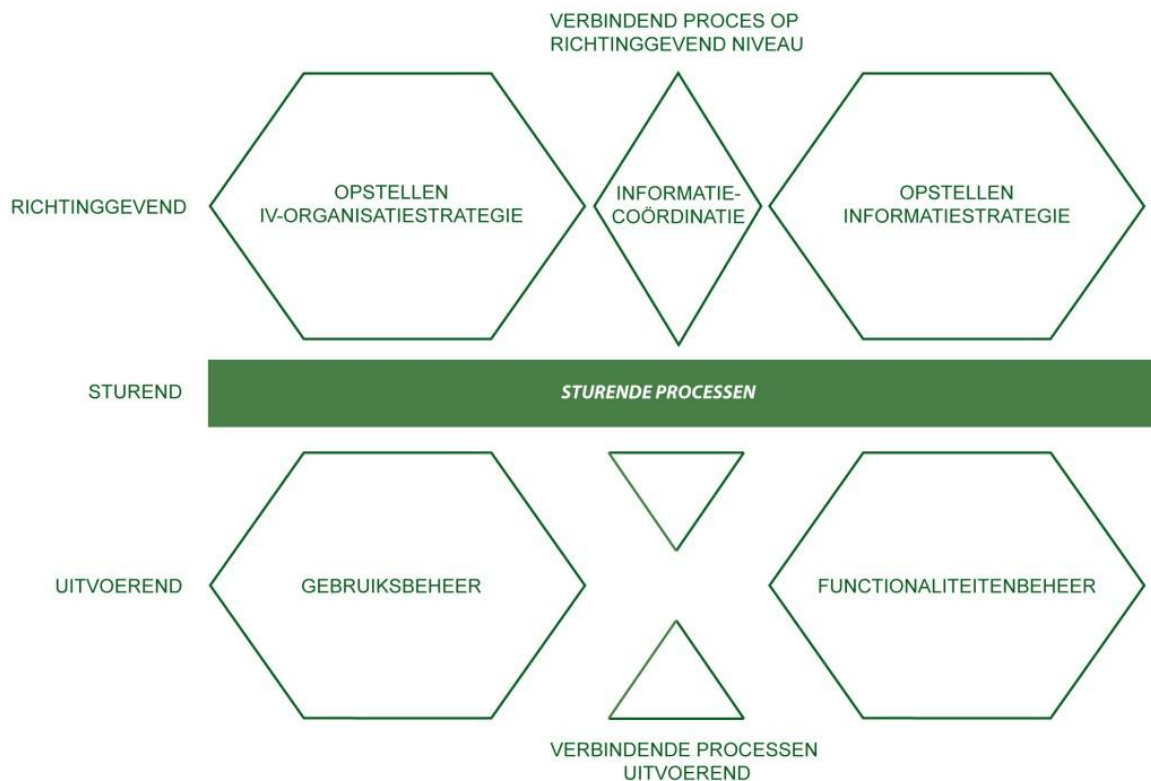
FB-organisaties zijn niet uniek

Wat doen FB-organisaties? Daarover zijn BiSL en FSM het wel eens. FB-taken bevinden zich op het gebied van het *specificeren* van de gewenste informatievoorziening, het *aansturen* van de realisatie daarvan door IT-beheer ("regie"), en het *ondersteunen* bij het gebruik van de IT-services door de gebruikersorganisatie. Die FB-taken zullen *georganiseerd* moeten worden. Ook zullen keuzes t.a.v. beleid en architectuur van die IV gemaakt moeten worden.

BiSL gaat binnen het operationele procesgebied ook in op de vakinhoudelijke uitvoering van FB-taken. FSM laat dat over aan de organisatie en het vakmanschap van de FB'er en beperkt zich tot de algemene werkwijze, de inrichtings- en besturingsaspecten, en het stapsgewijs verbeteren. Een uitgangspunt van FSM is dat deze aspecten voor alle FB-organisaties hetzelfde zijn. Met ondersteuning door de uitgebreid gedocumenteerde BiSL-procesgebieden (door BiSL zelf processen genoemd) moet dan iedere organisatie in staat zijn een eigen praktische toepassing te vinden.

Overeenkomsten en verschillen tussen FSM en BiSL

BiSL is vooral een *referentiemodel* dat door organisaties wordt gebruikt als fundament bij de inrichting en uitvoering van functioneel beheer. BiSL draagt zorg voor uniforme terminologie en ondersteunt organisaties met een framework (figuur 1) en vele best practices. BiSL geeft niet aan hoe het management van een organisatie moet worden ingericht, maar concentreert zich op de ordening en uitvoering van werkzaamheden, in praktische beschrijvingen. Als gevolg daarvan hebben organisaties volop vrijheid om BiSL af te stemmen op situationele aspecten.



Figuur 1. Het BiSL-model

De FSM-methode heeft een andere insteek, het is een generiek *toepassingsmodel*. FSM heeft betrekking op dezelfde stof die in BiSL zo uitvoerig is gedocumenteerd (tabel 1), maar legt het accent veel meer op het procesmatig besturen van de organisatie en het voortdurend beter managen van de FB-werkzaamheden. In die zin zijn BiSL en FSM dus complementair.

BiSL-clusters	BiSL-practices	FSM-processen					
		AGM	SPM	ERM	SUM	IMM	RIM
Gebruiksbeheer	Gebruikersondersteuning		X	X	X		
	Beheer bedrijfsinformatie	X	X	X	X	X	X
	Operationele ICT-aansturing	X	X	X	X		X
Functionaliteitenbeheer	Specificeren		X				
	Vormgeven niet-geautomatiseerde IV	X	X	X	X	X	X
	Voorbereiden transitie		X				
	Toetsen en testen		X				
Verbindende processen uitvoerend	Wijzigingenbeheer		X				
	Transitie		X				
Sturende processen	Planning en control	X	X	X	X	X	X
	Financieel management	X	X	X	X	X	X
	Behoeftemanagement	X	X	X	X	X	X
	Contractmanagement	X					
Opstellen informatiestrategie	Bepalen ketenontwikkelingen	X	X	X	X	X	X
	Bepalen bedrijfsprocesontwikkelingen	X					X
	Bepalen technologieontwikkelingen	X					X
	Informatie-lifecyclemanagement	X					X
	Informatie-portfoliomanagement	X				X	X
Opstellen IV-organisatiestrategie	Relatiemanagement gebruikersorganisatie	X					X
	Leveranciersmanagement	X	X	X	X	X	X
	Ketenpartnersmanagement	X	X	X	X	X	X
	Strategie inrichting IV-functie	X	X	X	X	X	X
Verbindend proces op richtinggevend niveau	Informatiecoördinatie	X	X	X	X	X	X

Legenda FSM-processen:

AGM: Agreement management ("Afspreken")

SUM: Support management ("Leveren")

SPM: Specification management ("Wijzigen")

IMM: Information model management ("Informeren")

ERM: Error management ("Herstellen")

RIM: Risk management ("Voorkomen")

Tabel 1. Cross-reference BiSL en FSM

Met de sterk gestandaardiseerde FSM-methode kunnen de 'processen en best practices' van BiSL snel, effectief en efficiënt ingevoerd worden. De lessen uit IT-beheer hebben geïllustreerd dat beheerorganisaties in de aard allemaal hetzelfde doen, en dus ook allemaal met één werkwijze uit de voeten kunnen. Maatwerk komt dus pas aan de orde bij het *toepassen* van een generieke werkwijze voor het inrichten en managen van FB.

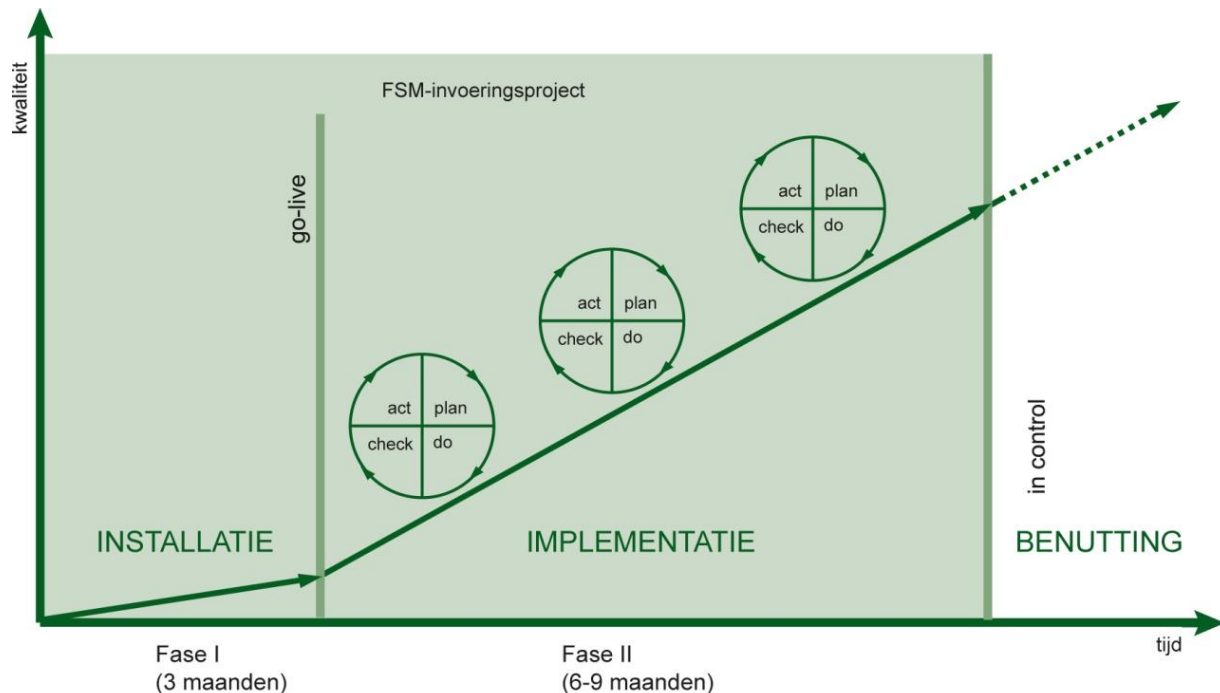
Je zou dus denken dat dit stel een mooie tandem zou vormen.

Hoe werken BiSL en FSM dan samen?

In elke fase van de FSM-invoering kunnen het BiSL-framework en bijbehorende best practices zeer concreet van dienst zijn. FSM organiseert de besturing en de werkwijze, en de BiSL procesgebieden en bijbehorende practices worden gebruikt voor de vakmatige uitvoering daarvan.

Waar BiSL handvatten aanreikt voor de uitvoering, een leidraad is, en de manier van invoeren aan de betreffende organisatie overlaat, daar geeft FSM een duidelijke structuur en aanpak voor implementatie.

De FSM-methode omvat een korte en standaard invoering van een managementaanpak die voor elke FB-organisatie hetzelfde is op proces-, procesrollen- en middelniveau (figuur 2). Eerst een korte *installatiefase* waarin het managementsysteem vorm krijgt. Hier wordt vastgelegd hoe de organisatie op dat moment functioneert. Daarna de *implementatiefase* waarin het management leert om met haar nieuwe besturingssysteem planmatig en continu verbeteringen door te voeren. In deze tweede fase wordt de organisatie gecoacht om steeds beter gebruik te leren maken van de beschikbare managementmiddelen. Na de invoering van de FSM-methode volgt voor de organisatie dan de *benuttingfase*, waarin op eigen kracht steeds verder wordt verbeterd.



Figuur 2. Schema van FSM-invoering

In de publicaties rondom BiSL wordt een soortgelijke aanpak aanbevolen. Maak eerst een

schets van de huidige situatie (bijvoorbeeld met behulp van de BiSL-zelfevaluatie) en ga daarna stap-voor-stap verbeteren. Zie bijvoorbeeld niveau 1 van de zelfevaluatie als een minimale set van processen. In tegenstelling tot FSM heeft BiSL geen vaste volgorde bij het inrichten van FB. BiSL geeft aan dat de volgorde van inrichten situationeel is en dus niet van tevoren vastgelegd kan worden.

De invalshoeken van BiSL en FSM zijn complementair maar vertonen ook grote overeenkomsten (tabel 2).

BiSL	FSM-methode
Referentiemodel	Praktische toepassingsmethode
Framework o.b.v. 23 procesgebieden	Managementsysteem o.b.v. 6 processen
People, Process, Product, en Partner	People, Process, Product (<i>partner</i> valt hier onder <i>people</i>)
Koppelvlakken van operationeel tot strategisch niveau	Managen van koppelvlakken en integratie van People, Process, Product
Gestructureerd als proces- en activiteitenmodel	Werkwijze gestructureerd volgens proces-procedure-werkinstructie
Onderscheid naar activiteiten en beoogde resultaten	Onderscheid naar processen en de teams die deze processen gebruiken
Beschrijft de dingen die een FB-organisatie moet doen	Beschrijft de werkwijze ('engine') waarmee een FB-organisatie haar doelen kan realiseren

Tabel 2: Verschillen en overeenkomsten tussen BiSL en FSM

Ondersteuning en informatie

BiSL en FSM bieden beide tal van ondersteuningsmiddelen. Beide zijn in een boek vastgelegd, en voor beide zijn trainingen en examens beschikbaar.

De ASL BiSL Foundation faciliteert een omgeving waarin praktische toepassingen van de BiSL-procesgebieden worden uitgewisseld. Geaccrediteerde partijen bieden ondersteunende producten en diensten aan, zoals trainingen en examens.

De standaardhulpmiddelen voor de FSM-invoering worden door Servitect beheerd. Ondersteunende tools en diensten worden aangeboden door de partners in de ISM-groep. Ook bij FSM worden praktische toepassingen onder gebruikers uitgewisseld.

Het beheer van de twee is grotendeels vergelijkbaar. BiSL wordt beheerd door een stichting, met partijen die tegen een vergoeding daarin deel kunnen nemen. Deze vergoeding wordt gebruikt voor het doorontwikkelen en verder verspreiden van het gedachtegoed. Het grootste gedeelte van het materiaal is vrij beschikbaar.

Servitect accrediteert leveranciers die het beheer en de verdere ontwikkeling van de FSM-methode ondersteunen en hun ondersteunende producten en diensten rechtstreeks aan gebruikersorganisaties leveren.

In beide gevallen kan worden gesproken van een marktstandaard, met een eigen ondersteuningscommunity. Een vergoedingensysteem maakt het in beide gevallen mogelijk dat de doorontwikkeling wordt gefinancierd.

De menselijke kant

In verander- en verbeterprojecten waar beide worden ingezet gaat het feitelijk nooit echt om de techniek die wordt gehanteerd, maar om de manier waarop de mensen in de organisatie leren functioneren. Daarbij spelen houding, gedrag en cultuur (ABC: attitude, behavior, culture) een hoofdrol.

In het boek benoemt BiSL een aantal rollen en functies bij de omschrijving van de procesgebieden. Dit wordt door de ASL BiSL Foundation aangevuld met de competenties bij de verschillende rollen en functies. Op dit moment ligt er binnen de community een sterke focus op het verder onderzoeken en beschikbaar stellen van de betreffende competenties.

FSM is als toepassingsmethode sterk gericht op het functioneren van managers en medewerkers, bij een stapsgewijze verbeteraanpak. Het FSM-boek illustreert de praktijk aan de hand van een uitgebreide set van functies, en heeft een scherp gedefinieerde structuur van proces- en lijnrollen die aan deze functies kunnen worden toegekend. Verbeterstappen worden afgestemd en gepland tussen proces- en lijnmanagers enerzijds en het managementteam anderzijds. Deze hulpmiddelen maken deel uit van de FSM-standaard.

Conclusie

De ene organisatie zal kiezen voor maatwerk, de andere zal snel voorspelbare resultaten willen bereiken door een gestandaardiseerde methode te volgen. In alle gevallen kunnen FSM en BiSL daarbij een uitstekend praktijkteam vormen en een blijvende verbetering van de informatievoorziening bespoedigen.

Auteurs



ASL BiSL Foundation:

Bas van Gils, consultant
informatiemanagement en
functioneel beheer bij Accedis
(kennispartner van de ASL
BiSL Foundation).



Servitect:

Jan van Bon,
manager
opleidingen
en kwaliteit

Bronnen

- BiSL: ASL BiSL Foundation (<http://www.aslbislfoundation.org>)
- FSM: ISM Portal (<http://www.ismportal.nl/nl/functioneel-beheer>)

ASL[®] en BiSL[®] zijn geregistreerde merken van de ASL BiSL Foundation.
ISM[®] en FSM[®] zijn geregistreerde merken van Servitect.

