

De samenwerking en taakverdeling tussen beheerdomeinen

# Wat is de rol van ASL en BiSL?

**De frameworks BiSL en ASL geven een goede beschrijving van respectievelijk functioneel beheer – inclusief informatiemanagement – en applicatiebeheer. Beide modellen gaan echter vooral over de samenwerking binnen deze domeinen. Als onderneming wil je nu juist dat functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer optimaal met elkaar samenwerken...**

**E**ven ophalen: hoe zat het ook alweer met die beheerdomeinen van Professor Looijen? Looijen (1992) deelde het ICT-beheerdomein in in drie sferen: functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer. Functioneel beheer (FB) is namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor een optimale informatiefunctie en ICT-dienstverlening. Applicatiebeheer (AB) is verantwoordelijk voor het beheer en het onderhoud van applicaties. En technisch beheer (TB) is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de (technische) infrastructuur. Deze vormen van beheer kunnen zich binnen een organisatie op diverse plaatsen afspelen, maar ze zijn pas succesvol als ze een bijdrage leveren aan het gezamenlijk te bereiken resultaat: een situatie waarin informatievoorziening en IT optimaal bijdragen aan het succes van de onderneming.

## Samenwerking

Het is dus belangrijk dat de drie domeinen FB, AB en TB goed met elkaar samenwerken. Sinds een paar jaar zijn ASL (Application Services Library) en BiSL (Business Information Services Library) in zwang als modellen voor applicatiebeheer en functioneel beheer. Maar in hoeverre dragen ASL en BiSL bij aan de samenwerking tussen de drie beheerdomeinen? De modellen zelf claimen vooral de samenwerking binnen

een domein vorm te geven. De visie van ASL en BiSL wordt gesymboliseerd door het serviceteam. In of middels het serviceteam werken technisch beheer en applicatiebeheer samen tegenover functioneel beheer. Als er al sprake is van samenwerking tussen TB en AB aan de ene en FB aan de andere kant, dan is het er een zoals tussen twee tennisspelers. De spelers schieten opdrachten en informatie naar elkaar toe en

werken aan de oplossing en niet ieder voor zich in drie verschillende processen acteren. En op precies dezelfde manier wil je dat die drie disciplines altijd samenwerken, in het belang van de onderneming. Niet de grenzen tussen de disciplines, maar de bijdrage aan de samenwerking moet bepalend zijn voor de insteek bij het modelleren. Vergelijk het maar met een voetbalteam. Je bent één team. Het team wordt pas succesvol als je een heldere taakverdeling afsprekt en elkaar aanspreekt op de overeengekomen verantwoordelijkheden. Niet om elkaar verwijten te maken over gisteren, maar om te praten over de verbeteringen van morgen. Een speler moet zich houden aan de toegewezen taak en de spelers moeten elkaar scherp houden door elkaar op deze taakverdeling te blijven wijzen (ook tijdens het spel). Pas dan doe je mee voor de titel!

## In hoeverre dragen ASL en BiSL bij aan de samenwerking tussen de drie beheerdomeinen?

retourneren adequaat. Deze indeling bevordert het wij-zij-denken tussen de business en het daar gesitueerde functioneel beheer enerzijds en ICT anderzijds. Dat wordt nog eens onderstreept door de dubbele pijl die gebruikt wordt tussen serviceteam en functioneel beheer: zij (klant), wij (ICT), of vice versa (zie afbeelding 1).

### Één team!

Natuurlijk heeft FB een andere positie dan AB en TB, maar als er zich een incident (ITIL-definitie!) voordoet, dan wil een onderneming dat de drie disciplines samen-

### Verantwoordelijkheden

De primaire doelstelling van de samenwerking tussen FB, AB en TB is ervoor te zorgen dat de informatievoorziening en IT optimaal bijdragen aan het succes van de onderneming. Daarvoor moeten op elk gebied – en steeds weer – de volgende vijf stappen worden gezet:

- ◆ 1. We moeten zien te ontdekken wat een klant, c.q. de onderneming, nodig heeft.
- ◆ 2. We moeten dat samen met de klant vertalen naar een duidelijke wens.
- ◆ 3. Dat moet, in balans met wat kan, leiden tot een afspraak over wat hij krijgt.



- ◆ 4. We moeten leveren wat is afgesproken.
- ◆ 5. We moeten bewijs laten zien dat we dat allemaal goed doen.

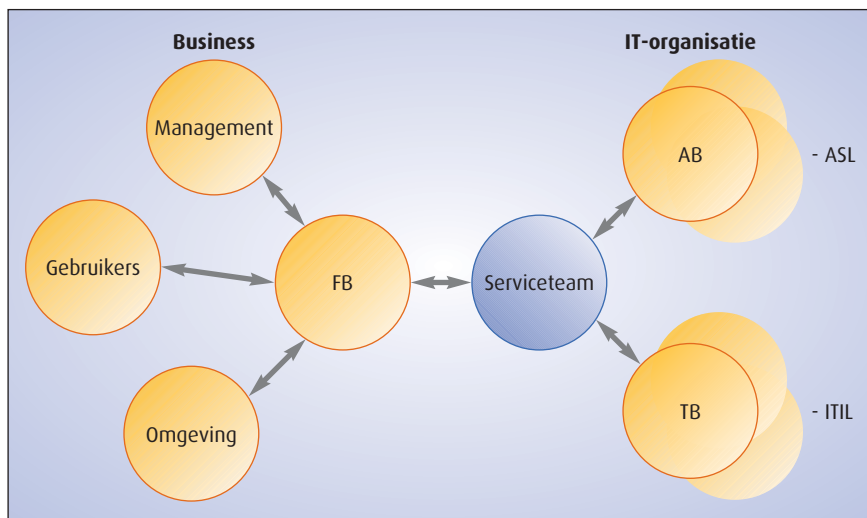
Functioneel beheer is verantwoordelijk voor de vertaling van 'wat is nodig' naar 'wat is de wens'. De vertaling van wens naar afspraak (wat kan en welke consequenties heeft dat?) is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van FB, AB en TB, waarbij applicatiebeheer en technisch beheer de mogelijkheden en consequenties aangeven, en functioneel beheer ervoor zorgt dat een keuze wordt gemaakt. AB en TB leveren volgens afspraak en zorgen voor de bewijsvoering dat er volgens afspraak wordt geleverd. FB zorgt voor de bewijsvoering dat wat geleverd is, ook echt nodig was en is. In afbeelding 2 vindt u een schematische weergave van deze zienswijze. Een onderneming die ambitie heeft, wil dat alle stappen succesvol worden gezet. Daarvoor moeten er twee dingen gebeuren. De samenwerking tussen de drie domeinen moet worden vormgegeven in processen en de bijdrage van elk domein aan de samenwerking moet nader worden ingevuld.

**Rol ASL en BiSL?**

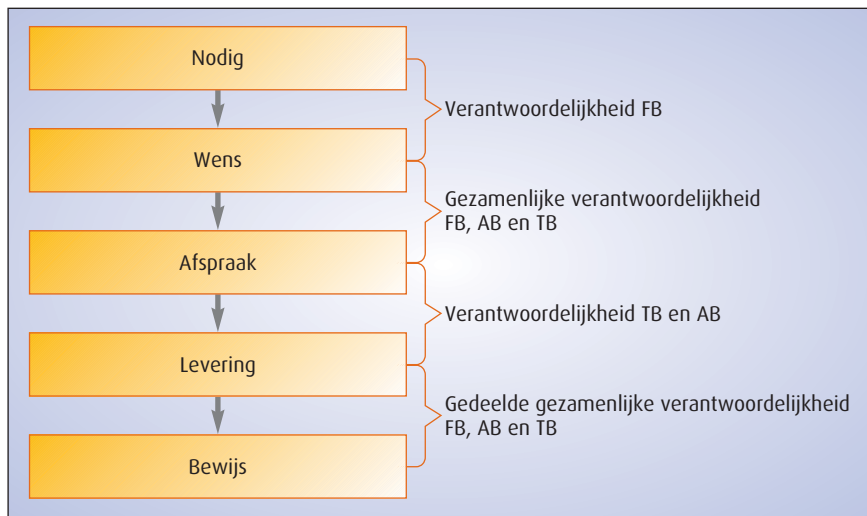
ASL en BiSL blijven allebei nadrukkelijk binnen hun eigen domein. Dat maakt ze bij uitstek ongeschikt om de samenwerking vorm te geven en dus om de processen in te richten.

## ASL en BiSL zijn geen procesmodellen, ASL en BiSL zijn rolmodellen

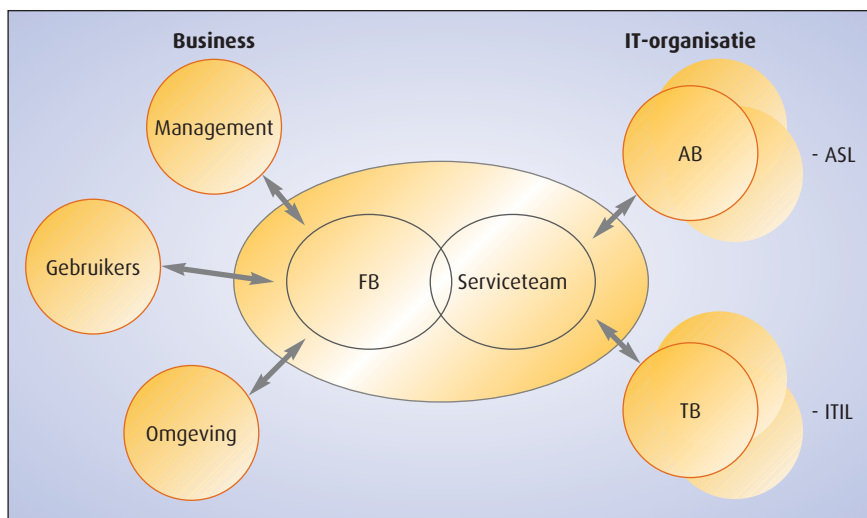
BiSL is voornamelijk een goede beschrijving van functioneel beheer (en informatie-management) en ASL is vooral een goede beschrijving van applicatiebeheer. ASL en BiSL dragen pas bij aan een succesvolle samenwerking tussen de drie domeinen als je ze bekijkt als een beschrijving van de verantwoordelijkheden en ophoudt ze te zien als procesmodellen. ASL en BiSL moeten de samenwerking dus juist niet vormgeven maar zich beperken tot de gekozen opzet van verantwoordelijkheden.



Afbeelding 1. De positie van het serviceteam (bron: Pols, R van der, 2001).



Afbeelding 2. Wie draagt wat bij aan het succes van de onderneming?



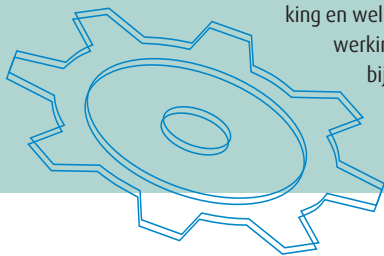
Afbeelding 3. Functioneel beheer als onderdeel van de service.

## DE ESSENTIE!

Functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer moeten zich steeds twee dingen afvragen: hoe werken wij optimaal samen en hoe vullen wij onze verantwoordelijkheid binnen die samenwerking optimaal in? Het antwoord op de eerste vraag kan worden gegeven door processen in te richten, het antwoord op de tweede vraag juist niet.

ASL en BiSL geven vooral antwoord op de tweede vraag, maar dat vergt dus (!) dat we binnen ASL en BiSL afzien van de procesinstek. ASL en BiSL dragen pas bij aan een succesvolle samenwerking tussen de drie domeinen als je ze bekijkt als een beschrijving van de verantwoordelijkheden. Voor de samenwerking tussen de domeinen liggen andere oplossingen veel meer voor de hand. ASL en BiSL moeten de samenwerking dus juist niet vormgeven maar zich beperken tot de gekozen opzet van verantwoordelijkheden. ASL en BiSL zijn geen procesmodellen, maar rolmodellen.

ASL en BiSL beschrijven hoe je vanuit de rol bijdraagt aan de samenwerking en welke eisen je vanuit die rol mag stellen aan die samenwerking. Opdat de informatievoorziening en de IT optimaal bijdragen aan het succes van de onderneming!

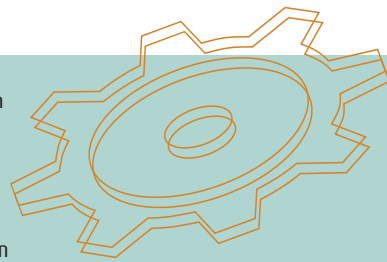


In voetbaltermen: ASL en BiSL zijn geen handleidingen 'hoe win ik een voetbalwedstrijd – strategie en tactiek voor coaches', maar het zijn bruikbare handleidingen voor de vakman. In de trant van: 'linksback, de fijne kneepjes van een specialist' en 'rechtsbuiten binnen een vaststaand concept'. ASL en BiSL zijn geen procesmodellen, ASL en BiSL zijn rolmodellen.

### Sleutel naar succes

Als ASL en BiSL niet geschikt zijn om de samenwerking vorm te geven, wie of wat zijn dat dan wel? De serviceteamgedachte van ASL en BiSL snijdt hout, maar moet worden uitgebreid met functioneel beheer. Voor succesvolle samenwerking moet ik alle posities in het team bezetten. Niet AB en TB moeten met elkaar samenwerken, maar AB, TB, FB en de business moeten goed samenwerken.

Iedere vorm van samenwerking is gericht op een duidelijk doel met een vooraf afgesproken ambitieniveau en een gedeeld beeld van de toegevoegde waarde van iedere speler. Voor elk horizontaal niveau in ASL en BiSL (en als het om samenwerking gaat, gaat dat vooral over strategisch en operationeel niveau) en voor elke kolom uit die modellen (zeg maar beheer en veranderen) moet worden aangegeven wat de bijdrage is van elke speler aan het gezamenlijk resultaat.



Voor beheer op operationeel niveau is ITIL verreweg het meest geschikt. Alle drie de partijen gebruiken de ITIL-processen én de ITIL-definities als uitgangspunt voor de samenwerking; applicatiebeheer en functioneel beheer gebruiken ASL en BiSL om vanuit hun verantwoordelijkheid en hun vakmanschap optimaal bij te dragen aan de generieke processen.

## Voor strategie- vorming is geen voor de hand liggend model voorradijg

Beheerprojecten én vernieuwingsprojecten kunnen binnen de hele onderneming het best worden bestuurd met behulp van Prince2. En weer geldt: binnen functioneel beheer wordt gebruikgemaakt van BiSL en binnen applicatiebeheer wordt ASL gebruikt om bij te dragen aan de Prince2-processen. Vergelijk dat maar eens met een project met een specifiek technisch, een specifiek applicatie- en een specifiek businessdeel. We moeten hoge eisen stellen aan de samen-

werking tussen business (inclusief FB) en ICT om tot een succesvol project te komen. In die samenwerking hebben business en ICT eigen verantwoordelijkheden en ze houden elkaar scherp door elkaar op die verantwoordelijkheden aan te spreken. Goede rolmodellen zijn daarbij noodzakelijk.

Voor strategievorming is geen voor de hand liggend model voorradig, maar zowel bij de vaststelling van de strategie als bij het vaststellen van de veranderstrategie moeten de drie domeinen eendrachtig samenwerken vanuit verschillende verantwoordelijkheden en verschillende specialismen. ASL en BiSL kunnen helpen bij het vaststellen van de agenda van het strategisch overleg.

### Conclusie

We moeten ASL en BiSL NIET meer beschouwen als procesmodellen maar als rolmodellen die de verantwoordelijkheden vormgeven en vanuit die verantwoordelijkheden bijdragen aan de samenwerking. Als we willen dat de informatiefunctie en IT optimaal bijdragen aan het succes van de onderneming, dan moeten we vaststellen hoe we welke samenwerking tussen de drie domeinen vormgeven. ASL en BiSL zijn daarvoor per definitie ongeschikt, maar zijn een leidraad voor de onderliggende professies, opdat we keer op keer kunnen bewijzen dat we leveren volgens afspraak, en dat we leveren wat nodig én gewenst is. Met tevreden klanten en een succesvolle onderneming als resultaat!

### Referenties

- Looijen, M., *Beheer van informatiesystemen*, Kluwer, 1992
- Pols, R. van der, *ASL: een framework voor applicatiebeheer*, ten Hagen & Stam, 2001
- Pols, R. van der, Donatz, Outvorst, Frank van der, *BiSL: een framework voor functioneel beheer en informatiemangement*, Van Hagen Publishing, 2005
- Stofberg, B., *BiSL is helemaal geen procesmodel (en ASL ook niet)*, IT Beheer Magazine 4, 2007

**BART STOFBERG** is Lead Consultant ICT Management  
**DAAN MENS** is Business Information Manager. Bart is werkzaam bij LogicaCMG, Daan werkt inmiddels voor Schiphol Group.