

3.5



Naar een standaard-BFM

Paul van Wely

Samenvatting

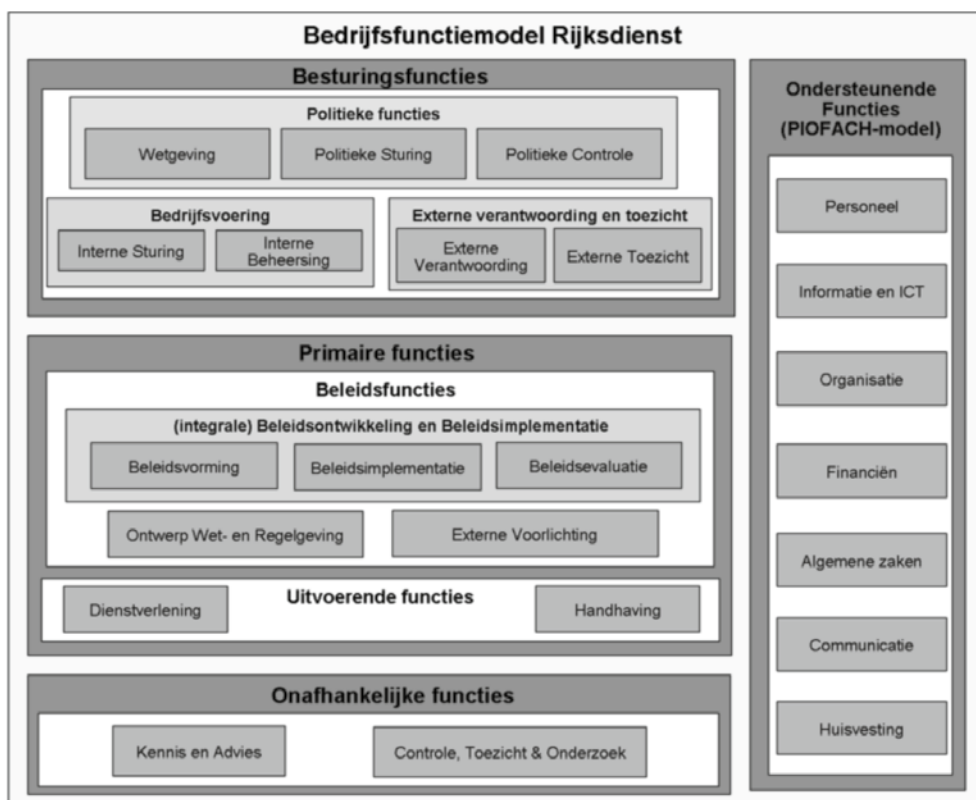
In deze bijdrage wordt het Business Function Model (BFM) beschreven, een van de belangrijkste onderdelen van een enterprisearchitectuur, zoals zal blijken uit de beschrijving van de toepasbaarheid. Als eerste wordt kort het binnen de Rijksoverheid gehanteerde BFM van MARIJ (Model Architectuur Rijksdienst) behandeld. De toepasbaarheid van een BFM op verschillende gebieden wordt aangegeven, waarbij wordt ingegaan op de noodzaak van een goede, inzichtelijke en eenvoudig hanteerbare structuur van een BFM. Op basis hiervan wordt de structuur van het MARIJ BFM bestudeerd. Op grond hiervan wordt een aantal oplossingen gegeven, zodat een nieuwe structuur kan ontstaan. Zo kan een generiek BFM worden ontwikkeld, dat – in principe – door elke organisatie als basismodel gebruikt kan worden. Gaandeweg zal een organisatie steeds gedetailleerdere functies in het model willen borgen om het BFM voor verschillende toepassingen bruikbaar te maken, zoals aangegeven bij de toepasbaarheid van het BFM.

Functies en BFM

Een BFM is een model van of view op de samenstelling van verschillende bedrijfsfuncties van een organisatie. Een bedrijfsfunctie is een contextloos beschreven taak van die organisatie; op atomair niveau (daar waar het niet verder wordt gedeclineerd) meestal beschreven als combinatie van werkwoord en zelfstandig naamwoord. Voorbeelden van dergelijke expressies zijn: 'Maak Factuur', 'Registreer Aanvraag', 'Betaal Toegekende Subsidie' enzovoort. Groepen van dergelijke functies worden vaak *niet* als combinatie van werkwoord en zelfstandig naamwoord beschreven. Zo kan de groep van bedrijfsfuncties die gaan over de uitvoering eenvoudig als 'Uitvoering' benoemd zijn.

Het MARIJ BFM

MARIJ heeft de doelstelling (zie www.wikixl.nl/wiki/ictu/index.php/BFM:_Primaire_funcities) om een bedrijfsfunctiemodel voor de gehele Rijksdienst neer te zetten. Onder de Rijksdienst worden niet alleen de beleidsdepartementen verstaan, maar ook de zelfstandige bestuursorganen (zbo's) en de rechtspersonen met wettelijke taken (rwt's). Een decompositie van het BFM is uitgevoerd door de besturingsfuncties te onderscheiden van de ondersteunende, primaire en onafhankelijke functies. Verdere decompositie leidt tot het in figuur 1 weergegeven hoofdmodel.



Figuur 1. BFM van de Rijksdienst

We zullen zien dat deze structuur leidt tot spanningen bij toepasbaarheid op verscheidene gebieden binnen de verschillende organisatievormen van de Rijksdienst.

Toepasbaarheid

Een BFM is niet een concept 'an sich': het dient een doel. Dit doel, het waarom van een BFM, is binnen MARIJ niet expliciet gesteld maar impliciet verwoord door haar gebruiks-

mogelijkheden weer te geven. MARIJ onderkent de volgende gebruiksmogelijkheden voor het BFM:

- prioriteren van activiteiten en projecten;
- opzetten van een organisatie(onderdeel);
- opzetten van een blauwdruk voor de IV-organisatie;
- maken van functiebeschrijvingen.

Het bovenstaande lijkt vooral ingegeven door het positioneren van het MARIJ BFM binnen de organisatiearchitectuur. In MARIJ wordt het BFM namelijk gezien als een onderdeel hiervan. Dit is echter discutabel: bedrijfsfuncties dienen onafhankelijk van hun context, en dus onafhankelijk van de organisatiestructuur, beschreven te worden. Immers, alleen zo wordt een BFM herbruikbaar, ook al veranderen de doelstellingen van de organisatie en diens gevolg haar structuur. Een veel betere positionering zou zijn het BFM te zien als een onafhankelijk onderdeel of als onderdeel van een nieuw architectuurgebied genaamd 'strategische architectuur'.¹

Hoewel er bij de genoemde gebruiksmogelijkheden dus vraagtekens geplaatst kunnen worden, wordt daar in het kader van deze bijdrage niet verder op ingegaan. Bij de andere positionering van het BFM en kijkend naar innovaties binnen architectuur (methoden, technieken en vooral tools) worden andere gebruiksmogelijkheden zichtbaar. De toepasbaarheid van een BFM is, bij inzet van nieuwe (veranderings)methoden, technieken en tools, in de afgelopen jaren veel ruimer dan het bovenstaande. Het BFM kan voor zeer veel verschillende doeleinden worden gebruikt. Een goede structuur moet daarbij helpen door helder en duidelijk te zijn, zodat de verschillende doelen kunnen worden gerealiseerd. De (praktische) doelen die voor een BFM gelden, kunnen als volgt worden aangegeven:

- *Herbruikbaarheid*. Functies moeten herbruikbaar zijn. Zo wordt het mogelijk om (beschrijvingen van) functies van het ene departement te laten gebruiken door een ander departement et cetera.
- *Business rule management*. Het probleem bij het inzetten van business rules ofwel bedrijfsregels is vaak het beheer van een bijna oneindige brei van bedrijfsregels. Een manier om bedrijfsregels hanteerbaar te kunnen beheren is een goed gestructureerd en gedetailleerd BFM² dat dient als basis voor een zogenaamd BRM, een Business Rule Model, waarin functies en regels gecombineerd zijn.
- *IFM: InformatieFunctie Model*.³ Door functies uit het BRM verder te combineren met bedrijfsobjecten en beschrijvingen van gebruikersinteracties ontstaan informatiefuncties. Informatiefuncties worden in MARIJ niet als zodanig onderkend, slechts relatiematrices tussen objecten en functies (bijvoorbeeld de CU Matrix, MARIJ 2.0 Bijlagen 1^e concept, pagina 48).

¹ De strategische architectuur is de vertaalslag van de strategie naar de bedrijfsarchitectuur. Deze bevat modellen van artefacten die nauwelijks veranderen, zoals het BFM, de events, het bedrijfsobjectenmodel et cetera. Daarnaast wordt vanuit de strategie duidelijk welke nieuwe eisen aan de veranderende organisatie worden gesteld, zowel op marketing- en salesgebied als op het gebied van de bedrijfscompetenties.

² Natuurlijk in combinatie met de brongegevens en relaties met andere systeemobjecten in een metadatabase, zoals informatiefuncties, activiteiten binnen processen, services, bedrijfsobjecten et cetera.

³ BFM, BRM en IFM kunnen views zijn op hetzelfde model, dat wil zeggen dat het BFM als structuur wordt aangevuld met zowel bedrijfsregels als bedrijfsobjecten en gebruikersinteractiebeschrijvingen. Afhankelijk van het gebruik (de view) wordt informatie getoond dan wel afgeschermd.

- *Proces modelleren.* Nieuwe toepassingen van procesmodellering worden mogelijk: processen kunnen eenvoudig gemodelleerd worden op basis van het 'aaneenrijgen' van informatiefuncties. Daarnaast wordt het mogelijk processen eenvoudig op verschillende wijzen te simuleren of zelfs te executeren.
- *Patroonherkenning.* Vergelijkbare organisaties zullen vaak vergelijkbare generieke functies gebruiken, zoals de generieke PIOFACH- of (S)COPAFIJTH-functies (zie verderop). Hoewel natuurlijk de benamingen van applicaties, bedrijfsregels, bedrijfsobjecten et cetera anders kunnen zijn, zal de inhoud van deze functies veel minder verschillen dan oorspronkelijk gedacht. Indien gebruik wordt gemaakt van een standaard-BFM, kunnen deze functies worden afgezet tegen de bedrijfsapplicaties van verschillende organisaties.

Waarom is de structuur van een BFM zo belangrijk?

Zoals hiervoor aangegeven, kan een BFM worden gebruikt voor zeer veel verschillende doelen. Een goede structuur moet daarbij helpen. Voor een praktische structuur geldt dan het volgende:

- *Het BFM moet duidelijkheid, helderheid, herkenbaarheid en hervindbaarheid nastreven.* Elke organisatie moet haar functies in een BFM kunnen terugvinden, zonder dat dit (erg) veel vragen opwerpt. Het BFM vormt de basisstructuur voor specialisatie en generalisatie van bedrijfsfuncties, waardoor bedrijfsfuncties en informatiefuncties herbruikbaar worden.
- *De naamgeving van functies moet zo veel mogelijk gestandaardiseerd zijn.* Stel bijvoorbeeld dat een organisatie op detailniveau bedrijfsfuncties en informatiefuncties heeft ontwikkeld. Dan is het mogelijk dat deze door een ander type organisatie gebruikt worden om invulling te geven aan heel andere functies. Standaardnaamgeving maakt het mogelijk de afleidbaarheid van verschillende functies te vergroten.
- *Het BFM moet zo veel mogelijk generiek zijn voor wat betreft de hoofdfuncties.* Dit zorgt ervoor dat functies van verschillende organisaties vergeleken kunnen worden. Indien er al invulling aan bedrijfsfuncties gegeven is, zoals bij informatiefuncties, kan dit ertoe leiden dat ook de content (inhoudelijke definities van bedrijfsregels, koppelingen met bedrijfsobjecten, interacties met gebruikers) van de informatiefuncties wordt hergebruikt. Het wordt zo mogelijk om via patroonherkenning informatiefuncties van verschillende organisaties te vergelijken.

BFM Rijksdienst (MARIJ)

De structuur van het BFM van de Rijksdienst is gebaseerd op een concept waarbij geen duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen strategische, technische en operationele activiteiten, waardoor het praktisch gezien niet goed hanteerbaar en bruikbaar wordt als we eerdergenoemde toepassingen willen gebruiken.

- Het BFM van de Rijksdienst is vooral een BFM voor kerndepartementen. Voor zbo's, rwt's et cetera, toch ook onderdelen van de Rijksdienst, is het minder goed bruikbaar omdat er veel functies zijn die niet duidelijk herkenbaar of afleidbaar zijn. Denk hierbij

aan de politieke functies, die vaak in veel mindere mate of helemaal niet van belang zijn voor de andere organisatietypen.

- Een andere bevinding is het onduidelijke onderscheid tussen de PIOFACH-functies⁴ en de primaire functies in relatie tot de onafhankelijke functies. Het aanbieden van kennis en advies en het uitvoeren van controle, toezicht en onderzoek behoren in de meeste gevallen tot functies die in operationele processen zullen worden gehanteerd, mits het niet gaat om beleidsvorming daaromtrent. Beleidsvorming is geen operationele maar een tactische functie. Een ander onderscheid is daarom praktisch en verstandig.
- Bij veel zbo's en dergelijke, maar ook in het bedrijfsleven, wordt in plaats van PIOFACH de afkorting COPAFIJTH gebruikt, waarbij de J voor Juridische Zaken en de T voor Technologie staat. Een verdere uitbreiding daarop is SCOPAFIJTH, waarbij de S voor Security & Safety staat. Zowel PIOFACH als (S)COPAFIJTH laat echter veel algemene functies 'zweven': waar hoort het ontwikkelen van beleid betreffende de bedrijfsvoering – dus niet de bedrijfsvoering zelf – nu thuis? Waar hoort kennismanagement? Ofwel: waarom een onderscheid tussen ondersteunende functies en onafhankelijke functies? Maar ook: hoe zit het met risk management, wat is de relatie met business continuity management, waar hoort het ontwikkelen van de enterprisearchitectuur eigenlijk?
- Daarnaast is het onderscheid tussen strategie (richten), tactiek (inrichten) en operatie (verrichten) niet samenhangend in de structuur terug te vinden: veel onderscheiden functies incorporeren méér dan een van deze lagen. Dit komt de duidelijkheid, de helderheid, de herkenbaarheid, de afleidbaarheid en de hervindbaarheid zeker niet ten goede.
- Waarom wordt er een onderscheid gemaakt tussen primaire functies en de overige functies? Het lijkt erop dat dit alleen gedaan is om een onderscheid te maken tussen kerndepartementen en andere organisaties van de Rijksdienst, maar dan vormen controle, toezicht en onderzoek weer een vreemde eend in de bijt.
- Veel essentiële functies zoals ondersteuning, voorbereiding et cetera zijn niet terug te vinden. Deze zijn niet gespecialiseerd (er heeft nog geen decompositie plaatsgevonden) en daardoor zullen ze verspreid zijn over het gehele BFM. Immers, voor zowel de primaire functies als de onafhankelijke functies zal voorbereiding, ondersteuning et cetera plaats moeten vinden.
- In het bedrijfsleven, bij UWV en bij de Belastingdienst worden producten en diensten, en in sommige gevallen ook middelen, onderkend als onderdeel van de propositie⁵ (het aanbod) van de organisatie aan de buitenwereld. Producten, middelen en diensten zorgen ervoor dat ook andere, noodzakelijke, functies onderkend en beschreven moeten worden. Dit komt de helderheid en dergelijke ten goede.
- Bij de departementen worden geen klanten onderscheiden, maar wel leveranciers, terwijl dit juist bij de andere organisatietypen van de Rijksdienst in veel gevallen net tegenovergesteld blijkt. Tussen deze twee 'uitersten' zijn echter wel verschillende functies te onderscheiden, zodat het handig is om functies van zowel de vraagzijde als de opdrachtzijde te structureren. Bij de Belastingdienst kunnen belastingplichtigen natuurlijk gezien worden als 'klanten', net zoals bij subsidieverleners of vergunningverleners de aanvragers en bij andere instanties mensen die om informatie verzoeken eenvoudig als klanten worden getypeerd. Een duidelijk voordeel is dat de noodzakelijke

4 Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve Organisatie, Communicatie en Huisvesting; de afkortingen worden her en der anders gebruikt.

5 Voor het belang van een goede propositie op veel verschillende gebieden van een organisatie, zie onder andere *Business Process Magazine*, de eerste drie artikelen van de serie 'Strategy Alignment' (2011/2012).

functies voor deze aanvraagverwerking, registratie et cetera uit het primaire proces vaak gelijkvormig, dus herbruikbaar, zullen zijn.

Voorstel voor andere structuur

Hieronder volgen enkele structureringsregels die ervoor zorgen dat er een generiek bedrijfsfunctiemodel (gBFM) ontwikkeld kan worden dat voor heel de Rijksdienst toepasbaar is. Binnen EA3.0 start elke organisatie met dit gBFM (inmiddels enkele duizenden elementaire functies), om er vervolgens een specifiek BFM (sBFM) van te maken voor de diverse organisaties. Voor verschillende organisatietypen kunnen dan tussenmodellen gemaakt worden (tBFM's).

Een BFM voor de Rijksoverheid zou dan een tBFM zijn, toepasbaar voor alle departementen. Het blijft mogelijk om één of meer tBFM's voor de zbo's en agentschappen te ontwikkelen. Voor DICTU en meer ICT-gerelateerde organisaties binnen de Rijksoverheid (B/ICT, ICTU, Logius et cetera) zou er dan weer een andere tBFM, met meer projectgerichte, tactische functies en (IT-)servicegerichte, operationele functies ontstaan, herbruikbaar binnen de gehele ICT-sector. Elke organisatie kan dan, afhankelijk van haar organisatievorm – departement, agentschap, zbo, ICT-gerichte organisatie – haar eigen tBFM kiezen en dat vervolgens uitbreiden en aanvullen waardoor een sBFM ontstaat.⁶ Verderop zullen we een voorbeeld geven van de hiërarchie van de verschillende BFM's.

Voor de verschillende BFM's worden dezelfde structureringsregels gehanteerd. Hier worden ze, vanuit het gBFM geredeneerd, benoemd. We onderkennen de volgende *aspecten*:

- lagenmodel;
- vraag- en aanbodzijde;
- propositie;
- groepering van functies door combinatie van vraag- en aanbodzijde en propositie.

Lagenmodel

Het gBFM past een lagenmodel toe waarbij vier hoofdlagen worden onderkend die vervolgens verder worden onderverdeeld. De volgende lagen worden onderkend:

- *Ondersteunende laag*. Hier worden alle (PIOFACH++-)functies gegroepeerd die niet (op een eenvoudige en eenduidige manier) binnen de andere lagen geplaatst kunnen worden. In deze laag gaat het vooral om het bepalen van beleid; op andere gebieden (strategisch, maar vooral ook tactisch en operationeel voorbereidend) vindt de invulling van dit beleid plaats.
- *Strategische laag*. Hier worden de functies benoemd die te maken hebben met het richten van de organisatie op de toekomstige situatie. Er worden drie hoofdgroepen onderkend:
 - *Strategische analyse*: houdt zich bezig met het analyseren van de externe veranderingen en strategische keuzes als antwoord daarop.

⁶ Voorstel is wel governance en (meta)beheer voor gBFM en LBFM's in te richten, naast governance en (meta)beheer voor objecten op ICCIO-niveau. Per departement dient het CIO-office zorg te dragen voor governance en (meta)beheer van LBFM's, sBFM's en objecten binnen het departement. Objecten dienen afgestemd te worden tijdens het verder ontwikkelen van entiteiten op organisatieniveau.

- *Enterprisearchitectuuranalyse*: houdt zich bezig met het vertalen van de strategische keuzes in het ontwerpen van een blauwdrukorganisatie in al haar aspecten en samenhang.
- *Strategie Domein Planning*: houdt zich bezig met het ontwikkelen van strategieën binnen verschillende domeinen van de organisatie en vormt een tweede toetsing van de strategische haalbaarheid.
- *Tactische laag*. Hier worden functies benoemd die te maken hebben met het inrichten van de organisatie op de kortere termijn. Er worden twee hoofdgroepen van functies onderkend:
 - *Bedrijfscompetentie Beleid*: houdt zich bezig met het ontwikkelen van de kerncompetenties van organisatie en personeel. Daarnaast zullen hier de veranderingen binnen de organisatie voorbereid worden; te denken valt aan het uitvoeren van grootschalige veranderingen, programma's, portfoliomanagement, projecten en (groot) onderhoud.
 - *Aanbodontwikkeling Beleid*: houdt zich bezig met het ontwikkelen van het aanbod van de organisatie. Het aanbod (ook propositie genoemd, zie verderop) is een combinatie van producten, diensten en middelen, maar ook het voorlichten, het beprijzen en het introduceren van dit aanbod op de markt (marketing- en salesaspecten zoals marketingcampagnes, verkoopacties en prijzen).
- *Operationele laag*. Hier worden alle functies gegroepeerd die te maken hebben met het leveren van het aanbod:
 - voorbereiding;
 - primair proces;
 - borging;
 - financiële afhandeling.

Vraag- en aanbodzijde

Bij veel BFM's is het niet duidelijk of functies vraagondersteunend werken, bezig zijn met de uitvoering of aanbodondersteunend werken. Er kan echter eenvoudig een duidelijk onderscheid gemaakt worden door het aanbod (ook propositie, dus aan klanten) links te positioneren en de vraag (dus aan leveranciers) rechts. De uitvoering wordt dan letterlijk in het midden gelaten ... Het voordeel hiervan is dat er helderheid ontstaat over de positie van verschillende functies, waardoor de hervindbaarheid weer gediend wordt.

Propositie en uitvoeringsfuncties

Tussen de functies aan de vraagzijde en de functies aan de aanbodzijde liggen de uitvoeringsfuncties. De uitvoeringsfuncties zorgen ervoor dat het aanbod⁷ aan de markt/klant gerealiseerd kan worden. Dit geldt voor elke organisatie, immers elke organisatie moet waarde creëren voor haar stakeholders of, met andere woorden, moet haar aanbod waarde-effectief realiseren. Voor commerciële organisaties gaat het hier om het verkoop-

⁷ Indien volledig ingevuld, inclusief tarievenmodel, verkoopkanalen et cetera, de propositie genoemd.

proces, voor de meeste uitvoerende organisaties binnen de Rijksdienst om het afhandelen van aanvragen zoals vergunningen en subsidies of het verwerken van aangiften.

Deze uitvoeringsfuncties putten in veel gevallen voorraden uit en dit resulteert erin dat functies voor het aanvullen van deze voorraden als opdrachten aan leveranciers benoemd zullen moeten worden. Voor sommige organisaties binnen de Rijksdienst, zoals de kerndepartementen, is uitputting en opdrachtgeving wat lastiger te onderkennen. Toch worden vaak opdrachten aan de uitvoerende diensten verstrekt. Hierbij worden budgetten of subsidies gealloceerd. Uitnutting geschiedt dan niet op basis van een fysieke voorraad maar op basis van een financieel budget. In sommige gevallen zullen organisaties zich bezighouden met het leveren van informatie. Voorraden kunnen in dat geval gezien worden als informatie of (onuitputtelijke⁸) informatiebronnen. Hier is bijvoorbeeld sprake van indien data opengesteld worden voor gebruik door derden, zoals geo-informatie en open data.

Om welke onderdelen van de propositie gaat het dan? Er wordt binnen het standaard-BFM een duidelijk onderscheid gehanteerd tussen producten, diensten en middelen. Dit onderscheid is hanteerbaar voor elke organisatie:

- *Product*. Een product is een fysiek goed, een financieel goed, een informatieverzameling of een intellectueel resultaat dat door de markt wordt gezien als hoofdcomponent van het aanbod van de organisatie. Een product wordt geproduceerd: als fysiek goed (artikel) in de vorm van een productieproces; als handelings- of intellectueel resultaat (bijvoorbeeld aanslag of goedkeuring aanvraag) in de vorm van een uitvoeringsproces, et cetera. Korthedshalve kan alles wat hiervoor benoemd is ten aanzien van 'voorraden', dus fysieke goederen, geld, informatie en resultaat, gezien worden als (potentiële) producten. Ze worden namelijk pas werkelijk product als ze aangeboden worden op de markt.
- *Dienst*. Een dienst is (een groep van) functie(s) die het in de markt zetten van een product zeker stelt binnen de wet- en regelgeving (overheid) of op grond van het aanbodconcept (bedrijfsleven). Voorbeelden van diensten binnen de Rijksdienst zijn toezicht, controle, opsporing, incidentmanagement, calamiteitenmanagement en laboratoriumonderzoek.
- *Middel*. Om een product door middel (het woord zegt het al) van een dienst op de markt te kunnen aanbieden zijn vaak middelen nodig. Een middel kan een fysiek bedrijfsmiddel, zoals een winkel, vrachtwagen of communicatienetwerk, zijn of een wet, zoals een subsidieregeling of belastingwet.

Zoals gesteld worden ook andere aspecten bij de propositie betrokken, maar voor de structuur van de uitvoeringsfuncties zijn deze niet zozeer van belang. Deze aspecten behoren bij de functies ten behoeve van het beleid van de aanbodontwikkeling op tactisch niveau.

8 In de zin van nooit oprakend, niet in de zin van onuitputbaar.

De functies van de uitvoering

Op grond van het bovenstaande kunnen de volgende zeven groepen uitvoeringsfuncties worden onderkend:

- 1 Vraaginteractie – zowel voorlichting en reclame als verkoop.
- 2 Registreren van de vraag – het (productafhankelijk) registreren van de vraag door de aanvrager.
- 3 Vraagacceptatie – het accepteren van vragen, zoals aangiftes of subsidieaanvragen; volledigheidsccontrole zorgt ervoor dat de aanvraag gehonoreerd kan worden.
- 4 Productie of Uitvoering – het verwerken van de vraag en het toekennen of afwijzen; dit houdt ook in dat de dienst (controle, toezicht et cetera) binnen de uitvoering kan plaatsvinden, maar ook op een ander tijdstip.
- 5 Dienst – het uitvoeren van controle et cetera.
- 6 Middel – het uitnuttten (fysiek en financieel) of benutten (informatie).
- 7 Opdrachtgeverschap – het bestellen van grondstoffen en dergelijke of het geven van opdrachten.

Standaard-BFM-structuur

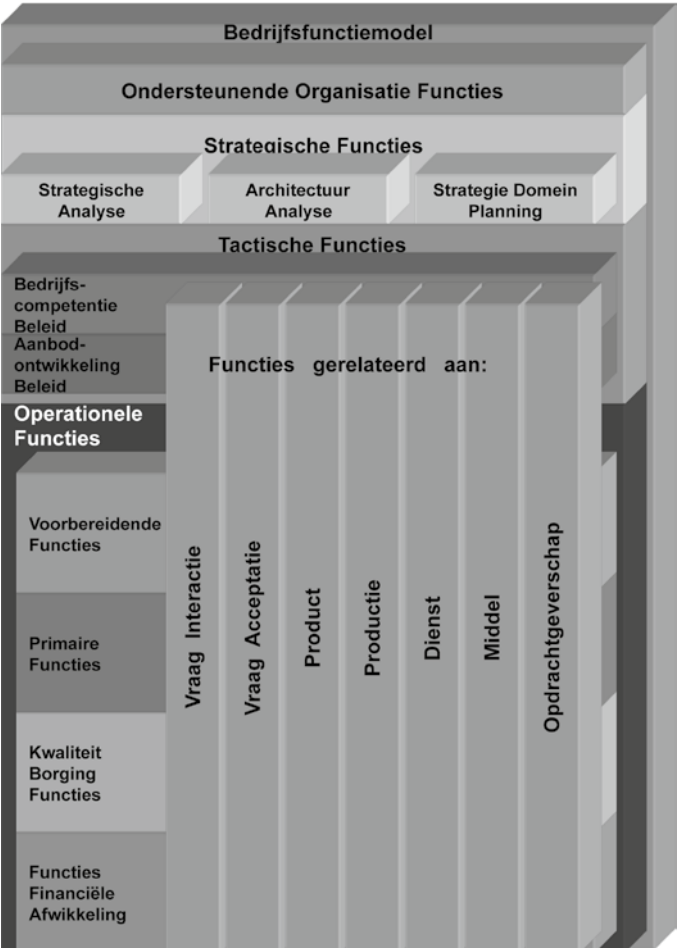
Doordat de vraag- en aanbodzijden in het BFM verwerkt zijn, kunnen aanvraagverwerking, uitvoering, levering van producten, diensten en middelen en toekenning van opdrachten volgordegevoerd worden in het BFM voor wat betreft de operationele laag. Deze kolommen beslaan zowel de tactische als de operationele lagen en worden gemakshalve de verwerkingskolommen genoemd. Aldus ontstaat het in figuur 2 getoonde beeld van een BFM.

De (hoofd)groepen van het BFM kunnen we verder opdelen in informatiefuncties. Per informatiesysteem c.q. applicatie kan de inzet op bedrijfsfuncties worden vastgesteld, zodat een matrix van applicatie en functionaliteit gecreëerd wordt: het AFM of Applicatie/Functie Model. Door patroonherkenning is consolidatie van applicaties sterk vereenvoudigd. Bij DICTU is een dergelijk AFM gebaseerd op de standaard-BFM. Het AFM is een praktische toepassing om door middel van patroonherkenning applicatieconsolidatie van de verschillende organisatieonderdelen van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) te realiseren.

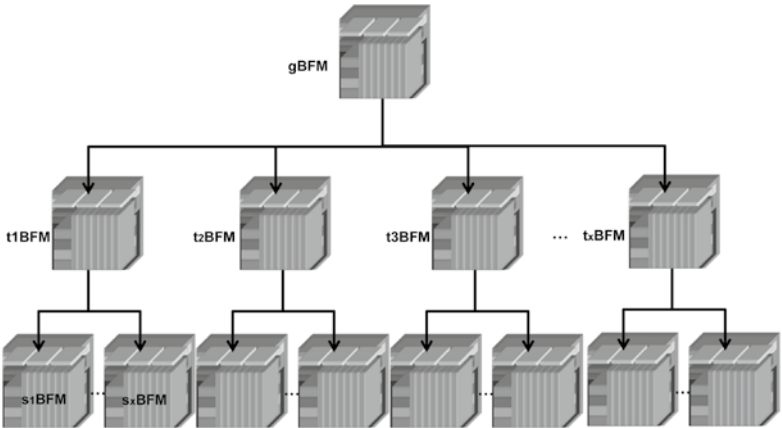
Hiërarchie van BFM's voor verschillende organisaties

Hiervoor hebben we al de verschillende typen BFM's besproken. We kunnen dat voor de Rijksdienst – of elke andere organisatie – afbeelden als in figuur 3.

Het gBFM is het meest generieke model. Door een hoog abstractieniveau te hanteren is het bruikbaar voor elk type organisatie, zowel binnen de Rijksdienst als daarbuiten. Willen we verschillende typen organisaties binnen de Rijksdienst onderkennen, dan kunnen we – als voorbeeld – drie verschillende typen (tBFM) onderkennen:



Figuur 2. Standaard-BFM



Figuur 3. Hiërarchische structuur van BFM's

- 1 t_1 BFM – de kerndepartementen
 - 1.1 s_1 BFM – Financiën
 - ...
 - 1.2 s_x BFM – Economie, Landbouw en Innovatie
- 2 t_2 BFM – de diensten
 - 2.1 Belastingdienst
 - ...
 - 2.2 Dienst Regelingen
- 3 t_3 BFM – de ICT-organisaties
 - 3.1 B/CICT
 - ...
 - 3.2 DICTU
 - ...
- 4 t_x BFM – organisatietypen buiten de Rijksdienst

13

Verdieping van de ondersteunende organisatiefuncties

In het kort worden de functies behorende tot de ondersteunende organisatiefuncties en de operationele functies verder uitgewerkt.

In plaats van de PIOFACH- of SCOPAFIJTH-functies te onderkennen groeperen en redigeren we de algemene functies in 'ondersteunende organisatiefuncties'. We zouden de volgende opdeling daarvan kunnen maken:⁹

- 1 *Ontwikkeling van de bedrijfsvoering*. Het gaat hier om het verder ontwikkelen van algemene beleidsplannen nadat strategische keuzes zijn gemaakt. De daadwerkelijke verdieping van deze beleidsplannen gebeurt op tactisch niveau door het ontwikkelen van de bedrijfscompetenties en de ontwikkeling van het aanbod aan de (vraag)markt.
- 2 *Risk management*. Risk management gaat verder dan wat daar normaal gesproken onder wordt verstaan. Zo is er een opdeling tussen externe en interne risico's. Tot de interne risicofuncties behoren securitybeleid, waar informatiebeveiliging weer een subfunctie van is, maar ook business continuity management, waarvan IT continuity management weer een subfunctie is.
- 3 *Performance management*. Het gaat hier om het (integraal) beheren van de prestaties van de hele organisatie, waaronder bijvoorbeeld ook programma- en portfoliomanagementfuncties, maar ook kwaliteitsbeheerfuncties.
- 4 *Kennismanagement*. Kennismanagement is niet het vastleggen van documenten of het doen van cursussen. Het gaat juist om het gebruik van kennis, het kritisch evalueren van eigen werk en dat van anderen, en dus ook over organisationeel leren en hoe dit binnen de organisatie te faciliteren.
- 5 *Financiën & asset management*. Het gaat hier om de financiële administratie, de financiële assets (activa) en hoe die worden verworven en samengesteld.
- 6 *Personeel & organisatie*. Het betreft hier de human resources.

⁹ Het aantal subfuncties binnen één groep beperken we altijd tot maximaal 9, zodat we gedwongen worden functies van hetzelfde niveau te beschrijven en niet nu eens de diepte in te duiken of juist (te) oppervlakkig te blijven.

- 7 *Belangen- & externe-relatiemanagement*. Het betreft hier functies als stakeholder management, communicatie & pr, maar ook juridisch beleid, wet- en regelgeving, compliance management et cetera.
- 8 *Architectuur & innovatiemanagement*. Het betreft hier enterprise-, business- en ICT-architectuur, informatieplanning en innovatiemanagement van de ICT-assets.
- 9 *Algemene zaken & facilitair management*. Het betreft hier alle functies die te maken hebben met algemene zaken, huisvesting en facilitair management, maar ook building asset management.

Primaire functies binnen verschillende organisaties

Om de toepasbaarheid van het standaard-BFM te toetsen kunnen we de dienstverlening van twee 'totaal verschillende departementen' vergelijken: Dienst Regelingen (DR, onderdeel van EL&I) en de Belastingdienst (BD, onderdeel van Financiën), zoals al in de hiërarchie (t_2 BFM) aangegeven. Als we kijken naar de verwerkingskolommen, zal het duidelijk zijn dat de primaire functies binnen de meest linkse kolommen vrij gelijk kunnen zijn. Bij Vraaginteractie kan er sprake zijn van een interactie in een webportal, waarbij de klant brochures kan downloaden, maar ook een aangifte(BD) dan wel een aanvraag voor een subsidie (DR) kan doen. Zowel bij de aangifte als bij de aanvraag kan het noodzakelijk zijn de gegevens van de aangever respectievelijk aanvrager te registreren of uit te breiden. Ook hier is er geen verschil.

Op hoofdniveau zal er weinig onderscheid zijn tussen het accepteren van de aanvraag of aangifte, maar inhoudelijk natuurlijk wel. Het registreren van een nationale of Europese subsidie- of regelingaanvraag is anders dan het registreren van een btw-, VpB- of IB-aangifte. Maar als vanuit de objecten geredeneerd wordt, dus vanuit de verschillende velden of attributen van een aanvraag of aangifte, en deze worden op basis daarvan geregistreerd, hoeft er nauwelijks verschil in de functies te zijn. Wel in de interactie. Dus relateer de gebruikersinteractie aan de gegevensobjecten en koppel regels aan datamanipulatie op de objecten en de attributen en de verschillen tussen functies van twee totaal verschillende organisaties zijn verdwenen.

Hier volgt een voorbeeld op hoofdniveau van de primaire functies voor een organisatie van het type dienst die zowel aanvragen voor subsidies als voor vergunningen verwerkt.

Operatie

- 1 Voorbereiden
 - a. Voorbereiden en Aanbieden Beleid Uitvoering
 - b. Et cetera.
- 3 Primair Proces
 - a. Communicatie Publieke Taken
 - i. Communiceer en licht voor
 - ii. Reik brochures uit
 - b. Klantinteractie
 - c. Aanvraag Registratie
 - i. Registreren Bedrijfssituatie
 - ii. Registreren Aanvraag

- d. Acceptatie Aanvraag
 - i. Accepteer Regeling Aanvraag
 - ii. Accepteer Subsidie Aanvraag
 - iii. Accepteer Vergunning Aanvraag
- e. Uitvoering
 - i. Manage Workflow
 - ii. Wijs Resources toe
- f. Inzet Diensten
 - i. Voer Toezicht
 - ii. Voer Opsporing uit
 - iii. Voer Verhoor uit
 - iv. Los Incident op
 - v. Voer Laboratorium Onderzoek uit
- g. Inzet Middelen
 - i. Verlenen en Verklaren Regeling
 - ii. Verlenen en Verklaren Subsidie
 - iii. Verlenen en Verklaren Vergunning
- h. Relatie Interactie Opdracht
 - i. Manage Opdracht
 - ii. Handel Inkoop af
- 3 Borging
 - a. Manage Probleem Aanvraagafhandeling
 - i. Manage Probleem Aanvraagafhandeling Dienstencentrum
 - ii. Manage Directe Probleem Aanvraagafhandeling
 - iii. Manage Probleem Aanvraagafhandeling Portal
 - b. Manage Aanvrager Probleem
 - i. Manage Aanvrager Interactie
 - ii. Et cetera.
 - c. Manage Probleem Voorbereiding & Ondersteuning
 - i. Et cetera.
- 4 Financiële Afwikkeling & Controle
 - a. Klant Interactie Management Specifiek
 - i. Manage Dienstencentrum Interactie Financieel
 - ii. Et cetera.
 - b. Aanvrager Interactie Management Generiek
 - i. Et cetera.
 - c. Manage Facturering
 - i. Et cetera.
 - d. Et cetera.

Het onderscheid tussen het aanvragen en het afhandelen van regelingen, subsidies en vergunningen is, als we vanuit objecten de gebruikersinteractie kunnen definiëren, arbitrair: we kunnen op een hoger abstractieniveau de verschillen van het lagere abstractieniveau weglaten en deze bij de objecten verwerken. Hierdoor ontstaat een grotere flexibiliteit.

Over de auteur



Paul van Wely is oprichter van Enterprise Architects. Zijn concepten worden uitgewerkt in een veranderingsmethode en ondersteunende technieken en geborgd door modelleer- en managementtools. Zie www.enterprise-architects.nl.
E-mail: paul@enterprise-architects.nl

