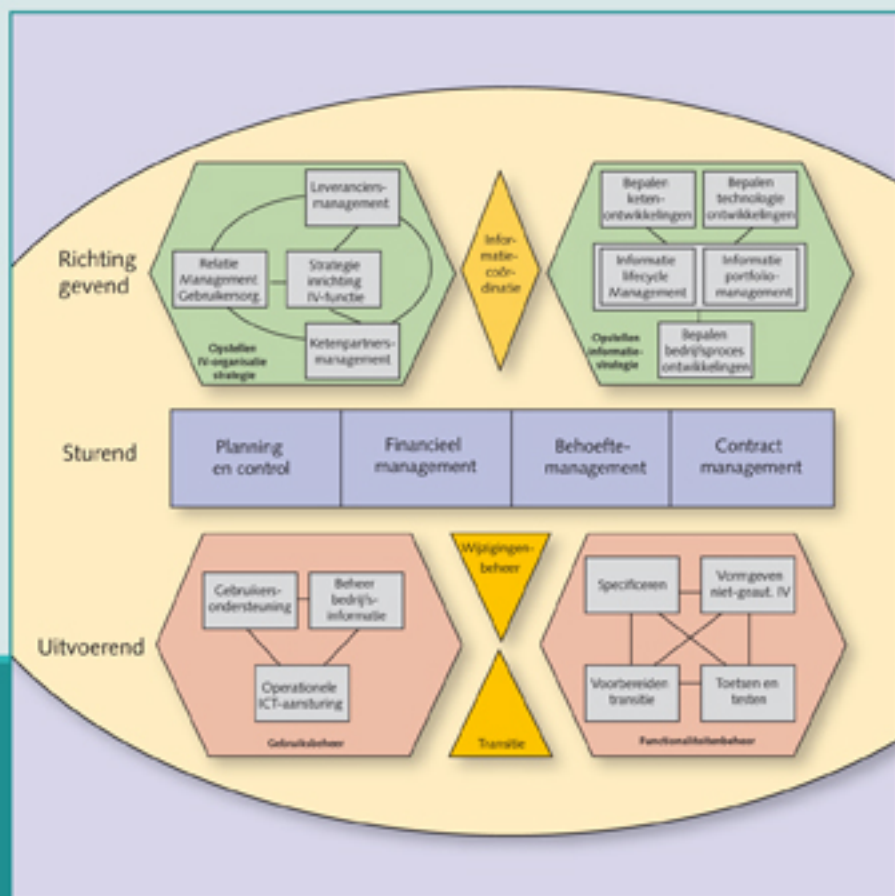


BiSL - Een framework voor Functioneel Beheer en Informatiemanagement



BiSL
Een Framework voor Functioneel Beheer en Informatiemanagement

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

Van Haren Publishing biedt een groot aanbod aan whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. via de **VHP Freezone**: freezone.vanharen.net

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL, BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO/IEC 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
PMBOK® Guide
PRINCE2™

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net en freezone.vanharen.net voor whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc.

BiSL

Een Framework voor Functioneel Beheer en Informatiemanagement

Remko van der Pols

Ralph Donatz

Frank van Outvorst



Titel: BiSL – Een Framework voor Functioneel Beheer en Informatiemanagement

Een uitgave van: ASLBiSL Foundation

Auteurs: Remko van der Pols
Ralph Donatz
Frank van Outvorst

Reviewers: Harry Tolboom, Fortis ASR
Carel Retera, Gemeente Asten/Gebruikersplatform Civility
Gert van Heun, ASL Foundation
Jan van Zessen, DTO
Gerard Wijers, Universiteit Delft/Morgan Chambers
Machteld Meijer-Veldman, Getronics PinkRocade
Bert Franken, BBusi

Ontwerp omslag: CO2 Premedia bv
Opmaak en typografie: BEELDVORM
Projectleiding: Herbert Boland, Beatrijs Media Group
Uitgever: Van Haren Publishing (info@vanharen.net)

Druk: Eerste druk, eerste oplage, februari 2005
Eerste druk, tweede verbeterde oplage, juni 2005
Eerste druk, derde oplage, juni 2006
Eerste druk, vierde oplage, november 2006
Eerste druk, vijfde oplage, april 2007
Eerste druk, zesde oplage, oktober 2007
Eerste druk, zevende oplage, juni 2008
Eerste druk, achtste oplage, juni 2009
Eerste druk, negende oplage, augustus 2010
Eerste druk, tiende oplage, mei 2011

ISBN: 978 90 77212 40 0

Copyright: © Van Haren Publishing, 2005



Voor meer informatie over BiSL, ga naar: ASLBiSLFoundation.org

Voorwoord

Functioneel beheer en informatiemanagement – het werkdomein van functioneel beheerders, systeemeigenaren, productmanagers, informatiemanagers en CIO's – staan stevig in de belangstelling. Dit komt onder andere voort uit de groeiende behoefte aan een professionele inrichting van functioneel beheer en informatiemanagement binnen organisaties. De behoefte aan een praktisch toepasbaar procesframework voor het domein van functioneel beheer is steeds manifester geworden in de afgelopen jaren. Dit boek pretendeert hierop een antwoord te bieden: BiSL, wat staat voor Business Information Services Library. BiSL is een public domain standaard voor functioneel beheer, waaronder ook informatiemanagement valt. Dit boek beschrijft het framework, de library en de processen.

Het BiSL-framework is niet nieuw. Er zijn diverse publicaties over voorlopers van BiSL verschenen met de naam FBM of “Model voor functioneel beheer”. Al in 1998 verscheen er een artikel over een vroege versie van BiSL en in 2002 verscheen een verbeterd model. Het framework is in de afgelopen jaren uitvoerig getoetst in de praktijk en deze ervaringen zijn verwerkt om tot de huidige versie te komen die in dit boek centraal staat.

Dit boek biedt meer dan een nauwkeurige beschrijving van het framework, het gaat verder. BiSL is een publieke standaard voor functioneel beheer (inclusief informatiemanagement), ondersteund door talloze concrete best practices. Het gedachtegoed van BiSL is daartoe in een stichting ondergebracht en is daarmee voor iedereen vrij toegankelijk. De ASLBiSL Foundation heeft zich opgeworpen om het nieuwe thuis voor de publieke standaard BiSL te zijn. Meer informatie en ook diverse best practices kunnen worden gevonden op www.aslbisfoundation.org.

Aan de ontwikkeling van de library en dit boek hebben vele mensen en organisaties hun steentje bijgedragen. Allereerst willen we de organisaties bedanken die het BiSL-model hebben ingezet. Door deze toetsing aan de praktijk is het framework tot wasdom gekomen en is de praktische toepasbaarheid gewaarborgd. Speciale dank gaat hierbij uit naar CIP (Concern Informatiemanagement Politie) en DICTU (Defensie ICT Uitvoeringsorganisatie).

Daarnaast zijn er de reviewers waar onze dank naar uitgaat. Zij hebben de conceptteksten doorgenomen en beoordeeld en met hun discussies waardevolle bijdragen geleverd. Dat zijn Gert van Heun, Carel Retera, Harry Tolboom, Gerard Wijers, Jan van Zessen, Machteld Meijer-Veldman, Bert Francken en Johan Op de Coul. Brian Johnson en Mark Smalley willen wij bedanken voor hun hulp om – vooruitlopend op de Engelstalige versie van dit boek – te komen tot een goede terminologie voor de Engelssprekende wereld.

Het gedachtegoed is binnen PinkRocade geboren en uitgekristalliseerd en hieraan hebben veel collega's een waardevolle bijdrage geleverd. Dank gaat uit naar onze naaste collega's, waaronder met

name René Sieders, Hans Smorenborg, Dolf Hoogland en Peter van der Zee. Ook de personen die (naast de auteurs) meegewerkt hebben aan de eerste versie van het model willen we noemen: Kees Deurloo en Machteld Meijer. De bijdragen van Kees Deurloo aan het functioneel-beheermodel zijn onmisbaar gebleken. Dit boek is derhalve aan Kees opgedragen.

We hopen en verwachten dat BiSL voor vele functioneel beheerders, systeemeigenaren, productmanagers, informatiemanagers en CIO's, waar ook ter wereld, van groot nut zal zijn.

Remko van der Pols

Ralph Donatz

Frank van Outvorst

Inhoud

	<i>Voorwoord</i>	5
HOOFDSTUK 1	<i>Inleiding</i>	13
	1.1 Aanleiding en achtergrond	13
	1.2 Functioneel beheer en informatiemanagement	15
	1.3 Doelstellingen	17
	1.4 Structuur	17
HOOFDSTUK 2	<i>Positionering en boodschappen functioneel beheer</i>	19
	2.1 Vormen van beheer	19
	2.2 Positionering van functioneel beheer	21
	2.3 De aard van functioneel beheer	22
HOOFDSTUK 3	<i>Het framework BiSL</i>	31
	3.1 Het framework voor functioneel beheer	31
	3.2 Structuur van het BiSL-framework	33
	3.3 De samenhang van de clusters	35
HOOFDSTUK 4	<i>Gebruiksbeheer – de dagelijkse beheerprocessen</i>	39
	4.1 Inleiding	39
	4.2 Gebruikersondersteuning	41
	4.2.1 Doelstelling	41
	4.2.2 Onderwerpen	41
	4.2.3 Activiteiten	42
	4.2.4 Resultaten	44
	4.2.5 Relaties	44
	4.3 Beheer bedrijfsinformatie	46
	4.3.1 Doelstelling	46
	4.3.2 Onderwerpen	46
	4.3.3 Activiteiten	48
	4.3.4 Resultaten	50
	4.3.5 Relaties	50
	4.4 Operationele ICT-aansturing	51
	4.4.1 Doelstelling	51
	4.4.2 Onderwerpen	51
	4.4.3 Activiteiten	53

4.4.4	Resultaten	54
4.4.5	Relaties	54
HOOFDSTUK 5	<i>Functionaliteitenbeheer – onderhoud en vernieuwing</i>	57
5.1	Inleiding	57
5.2	Specificeren	59
5.2.1	Doelstelling	59
5.2.2	Onderwerpen	59
5.2.3	Activiteiten	62
5.2.4	Resultaten	64
5.2.5	Relaties	65
5.3	Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening	67
5.3.1	Doelstelling	67
5.3.2	Onderwerpen	67
5.3.3	Activiteiten	68
5.3.4	Resultaten	69
5.3.5	Relaties	70
5.4	Vorbereiden transitie	71
5.4.1	Doelstelling	71
5.4.2	Onderwerpen	71
5.4.3	Activiteiten	73
5.4.4	Resultaten	75
5.4.5	Relaties	76
5.5	Toetsen en testen	76
5.5.1	Doelstelling	76
5.5.2	Onderwerpen	76
5.5.3	Activiteiten	78
5.5.4	Resultaten	79
5.5.5	Relaties	80
HOOFDSTUK 6	<i>De verbindende processen – uitvoerend niveau</i>	81
6.1	Inleiding	81
6.2	Wijzigingenbeheer	81
6.2.1	Doelstelling	81
6.2.2	Onderwerpen	82
6.2.3	Activiteiten	86
6.2.4	Resultaten	87
6.2.5	Relaties	88
6.3	Transitie	89
6.3.1	Doelstelling	89
6.3.2	Onderwerpen	89
6.3.3	Activiteiten	91

6.3.4	Resultaten	91
6.3.5	Relaties.....	92
HOOFDSTUK 7	<i>De sturende processen</i>	95
7.1	Inleiding.....	95
7.2	Planning & control.....	99
7.2.1	Doelstelling	99
7.2.2	Onderwerpen	100
7.2.3	Activiteiten	101
7.2.4	Resultaten	103
7.2.5	Relaties.....	103
7.3	Financieel management.....	104
7.3.1	Doelstelling	104
7.3.2	Onderwerpen	104
7.3.3	Activiteiten	107
7.3.4	Resultaten	108
7.3.5	Relaties.....	109
7.4	Behoeftemanagement	110
7.4.1	Doelstelling	110
7.4.2	Onderwerpen	110
7.4.3	Activiteiten	111
7.4.4	Resultaten	113
7.4.5	Relaties.....	113
7.5	Contractmanagement	114
7.5.1	Doelstelling	114
7.5.2	Onderwerpen	115
7.5.3	Activiteiten	116
7.5.4	Resultaten	118
7.5.5	Relaties.....	118
HOOFDSTUK 8	<i>Opstellen informatiestrategie</i>	121
8.1	Inleiding.....	121
8.2	Bepalen ketenontwikkelingen	123
8.2.1	Doelstelling	123
8.2.2	Onderwerpen	123
8.2.3	Activiteiten	126
8.2.4	Resultaten	126
8.2.5	Relaties.....	127
8.3	Bepalen bedrijfsprocesontwikkelingen	128
8.3.1	Doelstelling	128
8.3.2	Onderwerpen	128
8.3.3	Activiteiten	130

8.3.4	Resultaten	131
8.3.5	Relaties	132
8.4	Bepalen technologieontwikkelingen	132
8.4.1	Doelstelling	132
8.4.2	Onderwerpen	133
8.4.3	Activiteiten	135
8.4.4	Resultaten	136
8.4.5	Relaties	136
8.5	Informatie lifecycle management	137
8.5.1	Doelstelling	137
8.5.2	Onderwerpen	138
8.5.3	Activiteiten	139
8.5.4	Resultaten	140
8.5.5	Relaties	141
8.6	Informatie portfolio management	142
8.6.1	Doelstelling	142
8.6.2	Onderwerpen	142
8.6.3	Activiteiten	145
8.6.4	Resultaten	147
8.6.5	Relaties	147
HOOFDSTUK 9	<i>Opstellen IV-organisatiestrategie</i>	149
9.1	Inleiding	149
9.2	Leveranciersmanagement	151
9.2.1	Doelstelling	151
9.2.2	Onderwerpen	151
9.2.3	Activiteiten	153
9.2.4	Resultaten	154
9.2.5	Relaties	156
9.3	Relatiemanagement gebruikersorganisatie	156
9.3.1	Doelstelling	156
9.3.2	Onderwerpen	157
9.3.3	Activiteiten	159
9.3.4	Resultaten	160
9.3.5	Relaties	162
9.4	Ketenpartners-management	162
9.4.1	Doelstelling	162
9.4.2	Onderwerpen	162
9.4.3	Activiteiten	166
9.4.4	Resultaten	166
9.4.5	Relaties	166

9.5	Strategie inrichting IV-functie	167
9.5.1	Doelstelling	167
9.5.2	Onderwerpen	167
9.5.3	Activiteiten	169
9.5.4	Resultaten	171
9.5.5	Relaties	171
HOOFDSTUK 10	<i>De verbindende processen – richtinggevend niveau</i>	173
10.1	Inleiding	173
10.2	Informatiecoördinatie	174
10.2.1	Doelstelling	174
10.2.2	Onderwerpen	175
10.2.3	Activiteiten	176
10.2.4	Resultaten	178
10.2.5	Relaties	179
HOOFDSTUK 11	<i>Gebruik en invoering BiSL</i>	181
11.1	Inleiding	181
11.2	Invoering en inrichting	183
11.3	De organisatie	184
11.4	Het eindresultaat	185
BIJLAGE 1	<i>De BiSL Processen</i>	187
BIJLAGE 2	<i>Toelichting bij de processchema's</i>	189
BIJLAGE 3	<i>Naamgeving processen</i>	191
BIJLAGE 4	<i>Begrippenlijst</i>	195
BIJLAGE 5	<i>Gebruikte Literatuur</i>	199
	<i>Trefwoordenregister</i>	205

HOOFDSTUK 1

Inleiding

Boodschappen

- Informatievoorziening wordt steeds belangrijker. Het belang van goed ingericht functioneel beheer neemt daarbij navent toe.
- Bij outsourcing van ICT-activiteiten is het cruciaal grip te houden op de dienstverlening en zelf achter het stuur te zitten; professioneel functioneel beheer is daarbij een vereiste.
- Binnen de organisatie leven veel en uiteenlopende eisen aan en wensen voor informatiesystemen. Functioneel beheer treedt hierbij op als centraal aanspreekpunt en opdrachtgever.
- Organisaties veranderen snel. Met professioneel ingericht functioneel beheer kan op een adequate manier op deze veranderingen worden ingespeeld.
- Integratie en koppeling van de operationele beheerprocessen aan het beleid is een randvoorwaarde geworden voor een effectieve en efficiënte informatievoorziening.
- De Business Information Services Library (BiSL) biedt alle handvatten voor een adequate invulling van functioneel beheer en informatiemanagement.

1.1 Aanleiding en achtergrond

Functioneel beheer wordt steeds belangrijker. Een aantal trends draagt daar aan bij. We noemen de belangrijkste:

- informatievoorziening wordt belangrijker
- toename outsourcing en professionalisering relaties
- diversificatie sturing binnen organisaties
- organisaties veranderen en middelen zijn beperkt
- noodzaak om beleid beter te laten aansluiten op de praktijk.

Groeiend belang informatievoorziening

Informatievoorziening krijgt in de dagelijkse praktijk zelden de aandacht die het, op grond van het belang ervan voor de organisatie, verdient. Organisaties gaan haperen of vallen stil als de informatievoorziening niet functioneert. In vele organisaties is het bedrijfsproces gelijkgeschakeld geraakt met informatievoorziening en worden grote onderdelen van het primaire proces uitgevoerd door informatiesystemen. Bij een groot aantal organisaties was dit al lang zo, maar bij andere is het belang van informatievoorziening het laatste decennium gegroeid van ondersteunend naar onmisbaar hulpmiddel voor het functioneren van de organisatie. Wil men het bedrijfsproces managen dan zal men dus ook de informatievoorziening moeten managen. Er moet dus een professionele partij zijn in een organisatie die zich structureel met de sturing en de ondersteuning van informatievoorziening bezig houdt.

Toename outsourcing en professionalisering relaties

De laatste jaren is er een sterke toename te zien van uitbesteding van ICT. Nagenoeg elke onderneming heeft wel eens nagedacht om bepaalde ICT-activiteiten uit te besteden en een groot aantal organisaties heeft dit ook al gedaan. Er zijn veel argumenten vóór uitbesteding. Een van de belangrijkste is wel dat men zich wil richten op de kernactiviteiten en geen gedoe wil hebben met allerlei ICT-vraagstukken: het moet gewoon goed werken. Wat bij uitbesteding nog wel eens wordt vergeten is dat de aansturing van de uitbestede ICT-activiteiten en het bepalen van de gewenste informatievoorziening in de organisatie, zaken zijn die men niet kan uitbesteden en in ieder geval niet zou moeten willen uitbesteden. Men wil als organisatie immers te allen tijde zelf aan het roer staan en niet door anderen laten bepalen wat men wel en niet moet doen als het gaat om de eigen informatievoorziening. Functioneel beheer vervult als intermediair tussen ICT en de organisatie juist deze rol. Door toename van het aantal uitbestedingen neemt het belang van een professionele ICT-aansturing dan ook toe.

Ook indien er geen sprake is van uitbesteding ziet men de relatie tussen ICT-organisaties en gebruikersorganisaties professionaliseren. Er ontstaan zakelijke relaties tussen business en ICT. Dit vraagt dus ook een zakelijke aansturing vanuit de gebruikersorganisatie.

Verschillende partijen en wensen binnen organisaties

Door fusies, overnames en autonome groei worden organisaties steeds groter en complexer. Vaak zijn organisaties opgedeeld in verschillende onderdelen – werkmaatschappijen, business units en dergelijke – die gebruik maken van dezelfde infrastructuren en informatiesystemen. Dit maakt dat iedereen op zijn minst een mening heeft over, maar veel vaker nog invloed wil uitoefenen op de mogelijkheden van informatiesystemen.

Daarnaast ziet men dat sturing op informatievoorziening op vele plaatsen in de organisatie wordt uitgevoerd. Men komt op meerdere plaatsen proceseigenaren, systeemeigenaren, functioneel beheerders, informatiemanagers en informatieconsultants tegen. Ook leveranciers beslissen vaak over invulling van informatievoorziening. Zelden liggen

deze verschillende sturingen in elkaars verlengde. Vaak realiseert men zich niet dat deze raakvlakken met elkaar hebben.

Het is dus niet meer zo dat er eenduidige sturing is binnen de gebruikersorganisatie op de informatievoorziening. Maar om te komen tot een goede informatievoorziening of deze goed te houden is dat wel noodzakelijk.

Organisaties veranderen en middelen zijn beperkt

Organisaties veranderen voortdurend. Hierdoor is het van groot belang dat continu wordt gekeken of de totale informatievoorziening (inclusief ICT-productportfolio en organisatie van de informatievoorziening) wel aansluit op de onderneming. Soms zijn de wijzigingen klein en onbelangrijk, soms klein en belangrijk, soms groot en onbelangrijk en soms groot en belangrijk. Een juiste afweging is noodzakelijk, zowel voor de korte als de lange termijn. Dit vraagt dus een actieve sturing, want de middelen om deze veranderingen te realiseren zijn beperkt.

Beleid laten aansluiten op de praktijk

Er is altijd veel aandacht geweest voor informatiebeleid. De relatie tussen informatiebeleid en operationeel functioneel beheer is daarbij echter onderbelicht geweest. Langzaam wordt duidelijk dat informatiebeleid moet aansluiten op de bestaande praktijk en dat beleid richting moet geven aan deze praktijk maar ook moet inspelen op behoeften en tekortkomingen in de bestaande situatie. De beleidsprocessen moeten dus aansluiten op wat in de bestaande praktijk binnen de organisatie gebeurt. Integratie en koppeling van de operationele beheerprocessen aan het beleid is daarom een randvoorwaarde geworden voor een effectieve en efficiënte informatievoorziening.

BiSL als oplossing

Men kan gerust vaststellen dat functioneel beheer momenteel al erg belangrijk is en dat zal alleen nog maar toenemen. Dat is de reden dat we aandacht vragen voor BiSL. BiSL (Business Information Services Library) is een framework waarin de processen van functioneel beheer en informatiemanagement worden beschreven. Het geeft dus invulling aan de processen en activiteiten die noodzakelijk zijn om de informatievoorziening vanuit gebruikers- en bedrijfsoptiek te sturen. Het is een samenhangend framework, met aandacht voor zowel operationele, tactische en strategische processen, alsmede de onderlinge relaties. Ondersteund door beschrijvingen van best practices (zie ook www.aslbisfoundation.org) geeft BiSL organisaties concrete handvatten om de knelpunten waarmee dit hoofdstuk opende te lijf te gaan.

1.2 Functioneel beheer en informatiemanagement

Uit de hiervoor beschreven ontwikkelingen komt duidelijk naar voren dat het besturen en bijsturen van de informatievoorziening vanuit een vraagperspectief de kritieke succes-

factor wordt voor de mate waarin informatievoorziening aansluit bij het bedrijfsproces en de mate waarin de kosten daarvan aanvaardbaar zijn voor de organisatie.

Kort samengevat: wie de informatievoorziening wil managen, moet niet alleen het aanbod van ICT managen. Veel meer nog is het van belang de vraag naar en de aansluiting van informatievoorziening op de bedrijfsprocessen te managen. Deze vorm van *business-IT-alignment* kan alleen maar slagen als de verschillende plaatsen waar gestuurd wordt en de verschillende niveau's waarop gestuurd wordt in relatie met elkaar worden gebracht.

De scheiding tussen aanbod en vraagorganisaties

Het professioneel besturen van de vraag en het vertalen ervan naar behoeften aan geautomatiseerde informatievoorziening kan alleen maar slagen, als vraag en aanbodorganisatie ten aanzien van informatievoorziening zijn gescheiden. In de praktijk zien we deze splitsing dan ook overal plaatsvinden. Juist het uit elkaar trekken van vraag en aanbod maakt een zakelijke sturing mogelijk. De vraagzijde wordt ingevuld door functioneel beheer. Keuzes die aan de vraagzijde worden gemaakt, worden door functioneel beheer ook doorvertaald naar aansturing van de aanbodzijde. Deze wordt verder door de ICT-organisatie ingevuld.

Functioneel beheer is daarmee dus geen onderdeel van de ICT-organisatie, functioneel beheer maakt een onlosmakelijk deel uit van de gebruikersorganisatie. Men kan het wel op een andere manier organiseren, maar functioneel beheer moeten zich realiseren dat men werkt voor de gebruikersorganisatie. Functioneel beheer omvat niet alleen het operationeel sturen, maar ook het invullen van de portefeuille van de informatievoorziening van de businessmanager.

Het domein functioneel beheer

Het brede veld van beheersen, besturen en bijsturen en alle daartoe behorende activiteiten vallen onder het domein van functioneel beheer. Onder deze noemer vallen dus niet alleen de werkzaamheden van de traditionele, operationele functioneel beheerders. Functioneel beheer omvat ook de werkzaamheden van de systeemeigenaar, proceseigenaar, contractmanager en het informatiemanagement, zoals dat in vele organisaties is vormgegeven. Afhankelijk van de voorkeur kan men zeggen dat de oude term functioneel beheer het operationele niveau van informatiemanagement invult, of dat informatiemanagement het strategische/richtinggevende niveau van functioneel beheer vormt. Belangrijk is in elk geval om te onderkennen dat deze activiteiten in hetzelfde domein liggen.

Gebruik begrip functioneel beheer

In dit boek wordt consequent het begrip functioneel beheer gebruikt. Hieronder wordt het hele domein verstaan, inclusief de strategische besluitvorming. De keuze voor het woord functioneel beheer volgt uit de theorie van Looijen. Hij onderkent drie domeinen

van beheer en de term functioneel beheer wordt gehanteerd voor alle beheer en besturing aan de vraag- ofwel gebruikskant.

In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op de verschillende onderwerpen en niveau's binnen functioneel beheer. We onderkennen er drie:

- het operationeel en inhoudelijk uitvoeren van sturing van de informatievoorziening (zoals bijvoorbeeld het definiëren van de inhoud van nieuwe informatievoorziening door specificaties op te stellen);
- het sturen van de informatievoorziening en afspraken daaromtrent met ICT-leveranciers en gebruikersorganisatie (het proceseigenaarschap of systeemeigenaarschap);
- het vormgeven van het beleid ten aanzien van de toekomst van de informatievoorziening.

Voor deze drie niveau's worden vaak de woorden operationeel, tactisch en strategisch gebruikt. Het moge duidelijk zijn dat het belangrijk is dat deze verschillende niveaus van sturing aan elkaar worden gekoppeld. Dit bepaalt de effectiviteit en de slagkracht. Daarom zien we in de praktijk steeds vaker de behoefte het functioneel beheer professioneel in te richten.

1.3 Doelstellingen boek

Functioneel beheer krijgt de laatste jaren veel aandacht. Veel organisaties onderkennen het bestaan van functioneel beheer in een of andere vorm en men is bezig met het vormgeven van de eigen functioneel-beheerorganisatie en de inrichting van de bijbehorende processen. Veel auteurs hebben hierover gepubliceerd in de vakbladen. Maar het ontbrak aan een publicatie die een compleet beeld geeft van een procesmodel voor functioneel beheer en informatiemanagement en die een gedetailleerde uitwerking van de processen en relaties met de andere beheergebieden biedt. Dit boek voorziet in dit gemis.

De doelstellingen van dit boek zijn:

- informeren over de noodzaak en belang van functioneel beheer;
- een beschrijving geven van het complete framework voor functioneel beheer, BiSL;
- een gedetailleerde uitwerking geven van de processen binnen functioneel beheer en beschrijven van de relaties naar andere beheergebieden;
- het bieden van een compleet handvat en naslagwerk voor iedereen die op enige wijze is betrokken bij functioneel beheer of de inrichting ervan.

1.4 Structuur boek

Hoofdstuk 2 gaat in op de positionering van functioneel beheer en BiSL binnen het totale beheer van de informatiesystemen en informatievoorziening. In hoofdstuk 3 wordt aan-

dacht besteed aan de contouren van het framework. In dit hoofdstuk worden de verschillende clusters van processen benoemd en toegelicht.

In de hoofdstukken 4 tot en met 10 komen de verschillende procesclusters die BiSL onderscheidt aan de orde. Eerst komen de processen op uitvoerend niveau aan bod. Vervolgens de processen op sturend niveau en geëindigd wordt met de processen op richtinggevend niveau.

Bij de procesbeschrijvingen wordt een vaste structuur aangehouden. Gestart wordt met de doelstelling van het proces. Daarna komen de onderwerpen, de activiteiten, de resultaten en de onderlinge relaties van het betreffende proces aan de orde. Bij de beschrijving van de processen is ervoor gekozen om niet telkens opnieuw voor ieder proces te beschrijven hoe de aansturing vanuit de sturende processen plaatsvindt. Deze wijze van aansturing is voor ieder proces gelijk en daarom wordt aan het begin van de hoofdstukken 4 en 5 eenmalig het stuurmechanisme beschreven. Voor alle andere processen verloopt de sturing analoog aan deze beschrijvingen.

Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 11, besteedt aandacht aan implementatie- en inrichtingsaspecten.

Het is noodzakelijk dat er een heldere en duidelijke relatie en communicatie tussen functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer is. Daarom is voor dit boek gekozen voor een opzet waarbij de raakvlakken en relaties tussen de verschillende beheerdomeinen duidelijk worden. De structuur en opbouw van dit boek komt in hoge mate overeen met dat van het boek “ASL, een Framework voor Applicatiebeheer” [Pols2001] en de in de Best Practice serie verschenen Engelse vertaling ervan [Pols2003].

HOOFDSTUK 2

Positionering en boodschappen functioneel beheer

Boodschappen

- Functioneel beheer opereert niet op zichzelf, maar heeft zeer nauwe relaties met applicatiebeheer en technisch beheer.
- Functioneel beheer maakt onderdeel uit van de gebruikersorganisatie.
- Functioneel beheer is de portefeuillehouder Informatievoorziening voor het bedrijfsproces.
- Functioneel beheer fungeert als opdrachtgever van applicatiebeheer en technisch beheer (ICT-leverancier).

2.1 Vormen van beheer

Het boek “Beheer van informatiesystemen” [Looijen1997] maakt onderscheid tussen drie vormen van beheer:

- technisch beheer
- applicatiebeheer
- functioneel beheer.

Vrij naar het Compendium IT Beheer [Bon1999] kunnen deze begrippen als volgt worden uitgewerkt.

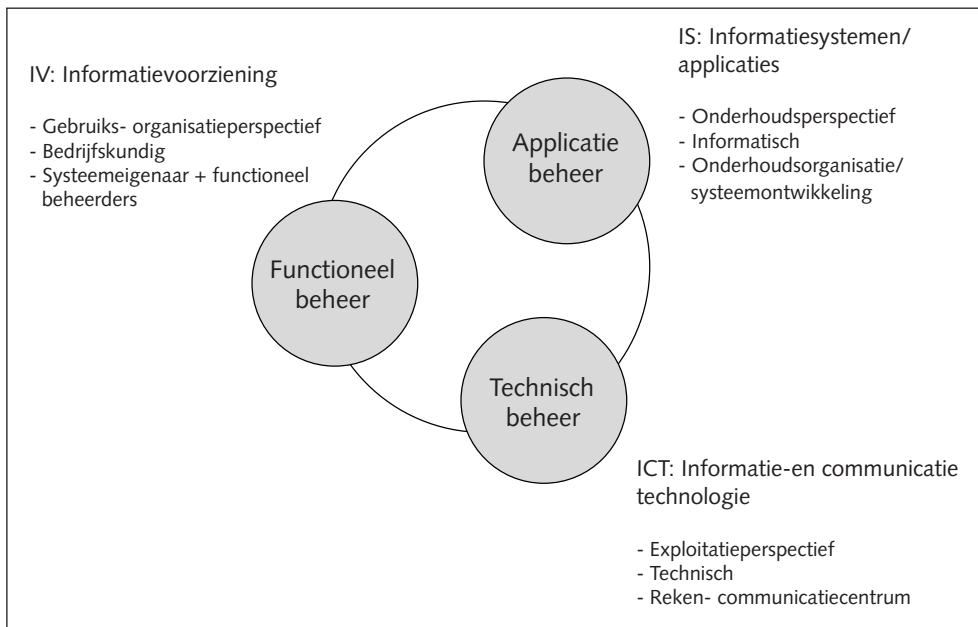
Technisch beheer is verantwoordelijk voor de instandhouding, het beheer en het onderhoud van de technische infrastructuur. Deze infrastructuur bestaat uit alle te gebruiken automatiseringsmiddelen voor het kunnen opslaan, verwerken en transporteren van gegevens en het voorzien van informatie. Het bestaat uit de technische componenten van het geautomatiseerd informatiesysteem, de apparatuur, basisprogrammatuur en communicatievoorzieningen, inclusief van toepassing zijnde procedures en documentatie.

Het gaat hierbij dus om het aandachtsgebied van het rekencentrum of ICT-centrum. Een veel gebruikt framework voor de inrichting van het technisch beheer is ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

Applicatiebeheer houdt zich bezig met de instandhouding van de toepassingsprogramma-tuur en de gegevensverzamelingen. Applicatiebeheer komt overeen met de functie van een softwarehuis: het maken, onderhouden en aanpassen van applicatieontwerpen en -programmatuur. Voor het inrichten van het applicatiebeheer is ASL (Application Services Library) de standaard.

Functioneel beheer is namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor het instandhouden en aansturen van de informatievoorziening van een organisatie. Vanuit het perspectief van de gebruikersorganisatie en het bedrijfsproces richt men zich daarbij op de informatievoorziening die de organisatie en het bedrijfsproces ondersteunt.

In figuur 1 worden deze drie vormen van beheer in relatie tot elkaar weergegeven.

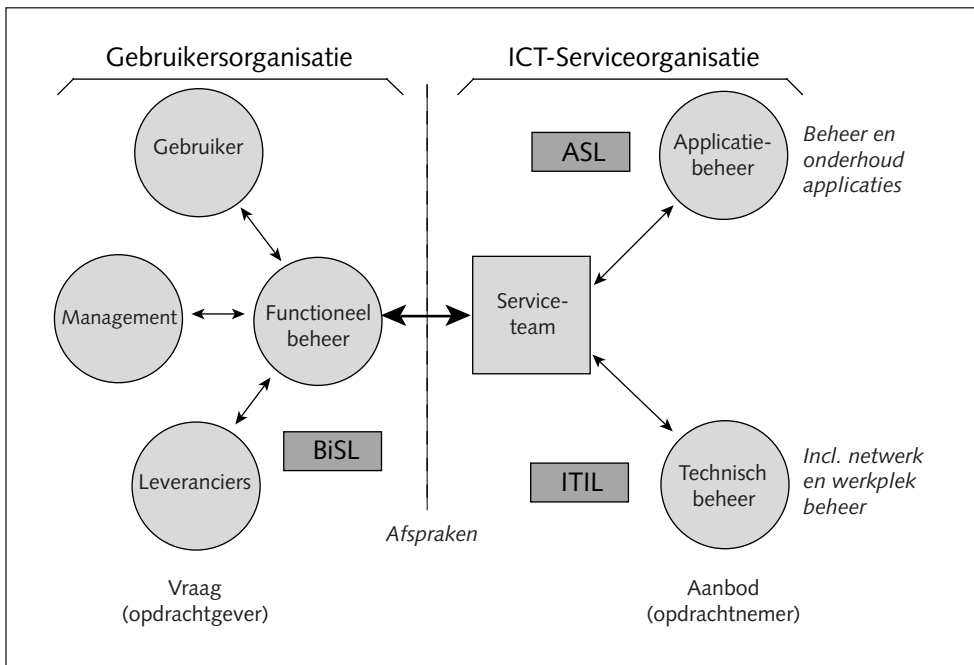


Figuur 1 Vormen van beheer

2.2 Positionering van functioneel beheer

De drie onderkende vormen van beheer staan niet los van elkaar. Tussen het functioneel-beheerdomein en de andere twee beheerdomeinen bestaan nauwe relaties. Uiteraard kent ieder beheerdomein wel haar eigen specifieke aandachtspunten, activiteiten en verantwoordelijkheden. Deze specifieke focus binnen een beheerdomein is bepalend voor alle processen binnen dat beheerdomein.

In de onderstaande figuur is de positionering van functioneel beheer weergegeven in relatie tot de overige behevormen en het bedrijfsproces.



Figuur 2 Positionering functioneel beheer

Functioneel beheer is nadrukkelijk gepositioneerd als onderdeel van de gebruikersorganisatie. Functioneel beheer is namens de gebruikersorganisatie en het management verantwoordelijk voor de totale informatievoorziening in de organisatie, zowel voor het geautomatiseerde als het niet-geautomatiseerde deel. Hierbij fungeert functioneel beheer namens de gebruikersorganisatie tevens als opdrachtgever voor de ICT-serviceorganisatie.

De ICT-serviceorganisatie levert alle diensten op het gebied van technisch beheer en applicatiebeheer die nodig zijn om invulling te geven aan de voor de gebruikersorganisatie benodigde informatievoorziening. De ICT-serviceorganisatie kan zowel uit interne als uit externe partijen bestaan. Met name externe partijen zullen opereren ten behoeve van meerdere opdrachtgevers en zijn dus actief in meerdere ICT-serviceorganisaties.

De activiteiten van applicatiebeheer en technisch beheer – in de praktijk kunnen deze geleverd worden door vele ICT-organisaties – komen samen in een al dan niet virtuele organisatie, het serviceteam. Dit serviceteam opereert als integrator voor het geheel aan geleverde dienstverlening. Het serviceteam vormt daarmee een eenduidig aanspreekpunt voor het functioneel beheer namens de ICT-organisatie. Het is verantwoordelijk voor de integrale kwaliteit en onderlinge afstemming van de door de ICT-organisatie(s) geleverde dienstverlening. De wijze, waarop men deze opzet, inricht en invult is in hoge mate situatieafhankelijk – hiervoor bestaat geen universeel model. Vandaar dat in figuur 2 een organisatorische eenheid het ankerpunt vormt voor servicemanagement.

2.3 De aard van functioneel beheer

Portefeuillehouder informatievoorziening

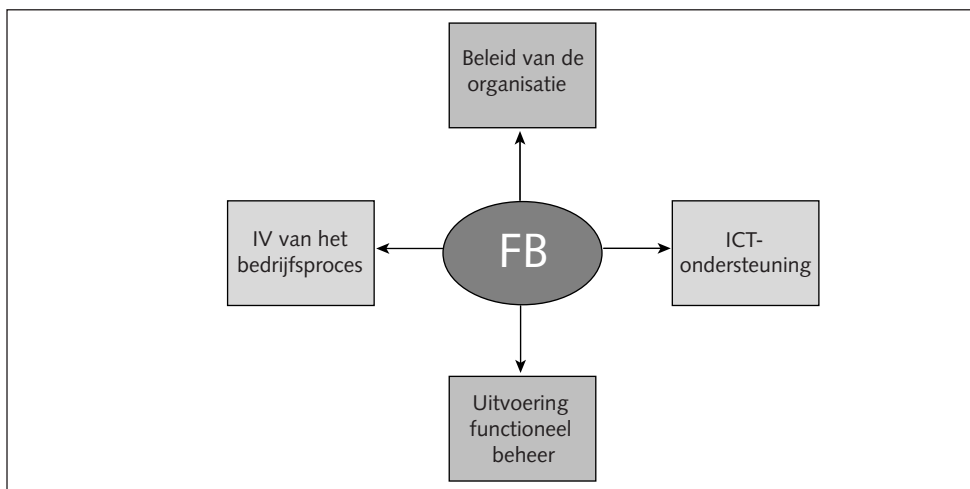
Voor veel organisaties speelt informatievoorziening een essentiële rol in de ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Informatievoorziening en ICT zijn te belangrijk om de regievoering erover uit handen te geven aan de ICT-organisatie. De gebruikersorganisatie dient deze regievoering zelf uit te voeren. De sturing van de informatievoorziening en het definiëren van de informatiebehoeften en eventueel daaruit voortvloeiende behoeften aan ICT-oplossingen vragen speciale kennis en ervaring. Men moet vanuit kennis van de bedrijfsprocessen gevoel hebben voor informatievoorziening en ICT. En dat is iets anders dan het hebben van ICT-ervaring.

Het functioneel beheer voert in opdracht van de businessmanager (van het bedrijfsproces) de portefeuille informatievoorziening.

Spanningsveld van functioneel beheer

Functioneel beheer heeft te maken met beperkende krachten vanuit vier richtingen:

1. de informatievoorziening binnen de bedrijfsprocessen van de organisatie;
2. de geautomatiseerde informatievoorziening (ICT) en de ICT-ondersteuning;
3. de functioneel-beheerorganisatie zelf: het apparaat dat de informatievoorziening van de organisatie verzorgt en stuurt;
4. het beleid van de organisatie.



Figuur 3 Het spanningsveld van functioneel beheer

Functioneel beheer vertaalt de behoeften aan informatievoorziening in het bedrijfsproces naar ondersteuning door geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Functioneel beheer geeft invulling en uitvoering aan het beleid van de organisatie op deze onderwerpen en verzorgt de ondersteuning hiervoor aan de gebruikers en het management van de organisatie.

Het spanningsveld geeft de verschillende aandachtsgebieden goed weer. Door het bestaan van dit spanningsveld zijn er tevens risico's te onderkennen:

- Het functioneel beheer vertaalt vraag naar aanbod. Het risico bestaat dat men vanuit functioneel beheer te sterk de leverancier gaat bewaken en zelfs rollen en activiteiten van de ICT-leverancier gaat overnemen. Het is dus belangrijk dat er een heldere scheiding is tussen taken en verantwoordelijkheden van functioneel beheer enerzijds en de ICT-leverancier anderzijds.
- Een extra risico hierbij is dat men niet meer de vraag gaat managen – de primaire taak van functioneel beheer – maar slechts het aanbod. Door uitsluitend te redeneren in ICT-oplossingen verliest men dan de focus op de feitelijke behoeften van de organisatie.
- Belangrijk is dat men het integrale karakter van de sturing over de domeinen heen niet verliest. Bij bijvoorbeeld kosten gaat het niet alleen over de kosten van de ICT, of alleen de kosten van het functioneel beheer, maar over kosten van ICT-ondersteuning, kosten van functioneel beheer maar ook kosten in het bedrijfsproces. Het is een valkuil als men maar naar één terrein kijkt.
- Functioneel beheer is in opdracht van gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor de informatievoorziening. Men heeft dus een gedelegeerde verantwoordelijkheid die men gemakkelijk uit het oog verliest. Zeker daar waar functioneel beheer een aparte organisatie wordt, is het risico hoog dat men gaat acteren als ware men een service-organisatie (zoals

een reguliere ICT-organisatie). Men legt de besluitvorming en verantwoordelijkheid over informatievoorziening volledig bij de gebruikersorganisatie of het lijnmanagement. Dit leidt onherroepelijk tot het ontstaan van de functioneel beheerwerkzaamheden daar.

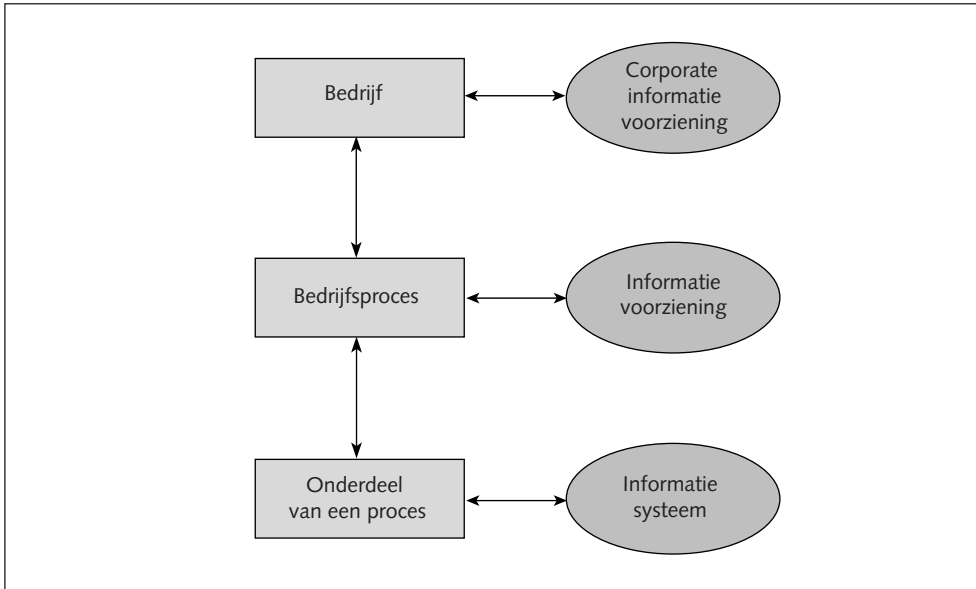
De kern van de toegevoegde waarde van functioneel beheer ligt op het onderling afstemmen van de informatievoorziening en het bedrijfsproces. Functioneel beheer moet dus diepgaande kennis hebben van bijvoorbeeld logistiek en de logistieke informatievoorziening, personeel en personele informatievoorziening, financiële processen en de financiële informatievoorziening, polissen en de polisadministratie.

Een belangrijke randvoorwaarde voor effectief functioneel beheer is dus een specialisatie naar bedrijfsproces. Dit kan op diverse manieren worden uitgewerkt. Omdat het over het algemeen onmogelijk is om alle benodigde specialisaties binnen een persoon of functionaris onder te brengen, vindt er meestal een verdeling van de personele capaciteit plaats over verschillende informatieclusters of informatiedomeinen.

De niveaus van informatievoorziening

De informatievoorziening kan op drie verschillende niveaus binnen een organisatie worden beschouwd. Voor elk van deze niveaus vindt sturing van de informatievoorziening plaats:

1. Op het niveau van de *corporate informatievoorziening* bestuurt men de informatievoorziening vanuit het perspectief van de gehele organisatie en let men op de samenhang tussen de verschillende bedrijfsprocessen en de consequenties daarvan voor de informatievoorziening. In de praktijk is dit vaak een aandachtsgebied dat vanwege speciaal benodigde kennis, vaardigheden en contacten belegd is bij aparte organisatieonderdelen, zoals een afdeling concern-informatiebeleid.
2. Op het niveau van het *bedrijfsproces* bestuurt men de gehele informatievoorziening die ondersteunend is aan dit proces. Bij de sturing op dit niveau staat de informatiebehoefte van de afzonderlijke bedrijfsprocessen centraal.
3. Daarnaast is er ook een *systeemgericht niveau*. Hier speelt men in op de specifieke behoeften van gebruikers bij het werken met het informatiesysteem. Een informatiesysteem ondersteunt vaak slechts een deel van een bedrijfsproces en omgekeerd wordt een bepaald informatiesysteem vaak ten behoeve van meerdere bedrijfsprocessen ingezet. Dit betekent dat er vaak meerdere informatiesystemen bestaan die het gehele bedrijfsproces ondersteunen. En hieruit komt de noodzaak tot functioneel beheer op systeemniveau voort.



Figuur 4 Drie niveaus van informatievoorziening

Een valkuil bij de besturing van de informatievoorziening is dat men de sturing te laag oppakt: uitsluitend op het niveau van het informatiesysteem. De indeling in informatiesystemen¹ is vaak technisch bepaald. Een opdeling van de besturing volgens dit criterium is vanuit bedrijfsoptiek dus niet altijd gewenst.

De niveaus van functioneel beheer

Voor elk van de niveaus die in de vorige paragraaf zijn beschreven dient functioneel beheer te worden uitgevoerd. Binnen het functioneel beheer kunnen ook weer verschillende niveaus worden onderkend.

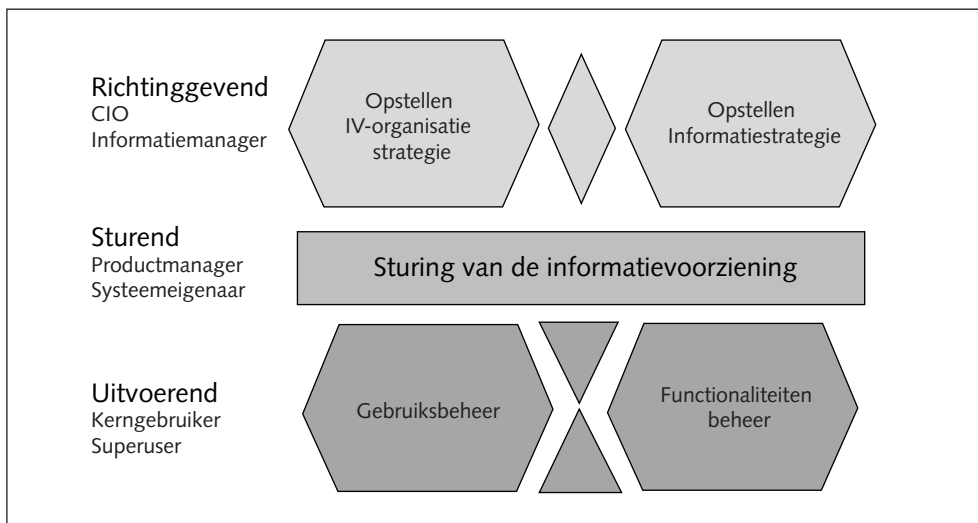
Het domein van functioneel beheer is breed, breder dan de eerder genoemde rol van operationeel functioneel beheerder. Het BiSL-framework onderkent drie lagen: een uitvoerende, een sturende en een richtinggevende laag. De bijbehorende rollen voor deze niveaus worden vaak aangeduid met respectievelijk functioneel beheerder, systeemeigenaarschap en informatiemanagement.

- De *uitvoerende laag* van processen van functioneel beheer houdt zich bezig met het gebruik van de informatievoorziening en het definiëren van de eisen waaraan deze infor-

¹ Het begrip informatiesysteem kan volgens twee definities worden gehanteerd. Hier wordt de beperkte definitie gebruikt: een informatiesysteem is een geautomatiseerde applicatie: programmatuur gecombineerd met gegevensverzamelingen. Zie ook de Begrippenlijst achterin dit boek.

matievoorziening inhoudelijk moet voldoen. In de praktijk vindt men hier de taken die uitgevoerd worden door de rol of functie van functioneel beheerder.

- De *sturende laag* houdt zich bezig met kosten, opbrengsten, contracten en planningen. Hiervoor gebruikt men functiebenamingen als systeemeigenaar, opdrachtgever, budgethouder et cetera. Bij pakketleveranciers die ook functioneel beheer uitvoeren wordt dit niveau vaak ingevuld door de rol van productmanager.
- De *richtinggevende laag* houdt zich bezig met het schetsen waar de informatievoorziening heen moet: vaak wordt dit informatiemanagement genoemd.



Figuur 5 Niveaus binnen functioneel beheer

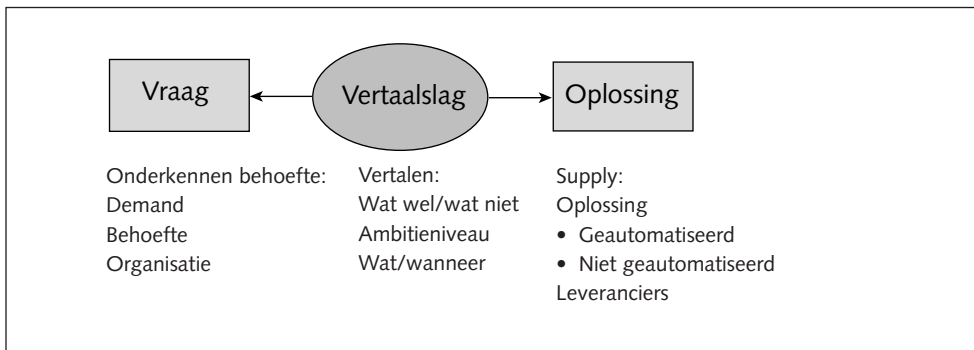
In hoeverre een organisatie er in slaagt te komen tot een effectieve en efficiënte informatievoorziening hangt sterk af van de mate waarin de processen op de verschillende lagen met elkaar informatie uitwisselen en samenwerken.

De hoofdtaken van functioneel beheer

In opdracht van de business manager (synoniem voor bedrijfs- of lijnmanager) voert functioneel beheer de portefeuille informatievoorziening. Daarmee is functioneel beheer verantwoordelijk voor de invulling en vormgeving van de informatievoorziening. Om aan deze verantwoordelijkheid invulling te kunnen geven zijn de volgende taken essentieel en vormen daarmee de hoofdtaken voor alle processen en niveaus binnen functioneel beheer:

- Het onderkennen van behoeften of vraag binnen de gebruikersorganisatie.

- Het vertalen van deze vraag naar oplossingen door middel van nadere invulling of verandering van de informatievoorziening. Niet iedere vraag of behoefte leidt uiteindelijk tot een oplossing met behulp van informatievoorziening. En niet iedere invulling of uitbreiding van de informatievoorziening leidt tot een ICT-opdracht. Vaak kan ook aan de behoefte tegemoet worden gekomen door maatregelen op het terrein van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening of in organisatorische aanpassingen.
- Het vaststellen en uitgeven van opdrachten aan de ICT-leverancier en het managen, bewaken en evalueren van de uitvoering (de levering of *supply*) hiervan.



Figuur 6 De hoofdtaken van functioneel beheer

Bij het maken van de vertaalslag van vraag naar aanbod zal het niet zo zijn dat iedere vraag automatisch leidt tot aanbod. Er worden namelijk allerlei beslissingen genomen:

- Soms worden behoeften niet omgezet naar een oplossing of een verandering in de informatievoorziening;
- Soms worden behoeften op een later tijdstip omgezet naar een oplossing of worden deze omgezet wanneer dat kosteneffectief is;
- Soms worden de behoeften slechts deels ingevuld. Het ambitieniveau wordt lager gesteld of de oplossing vult maar een deel van de vraag in.

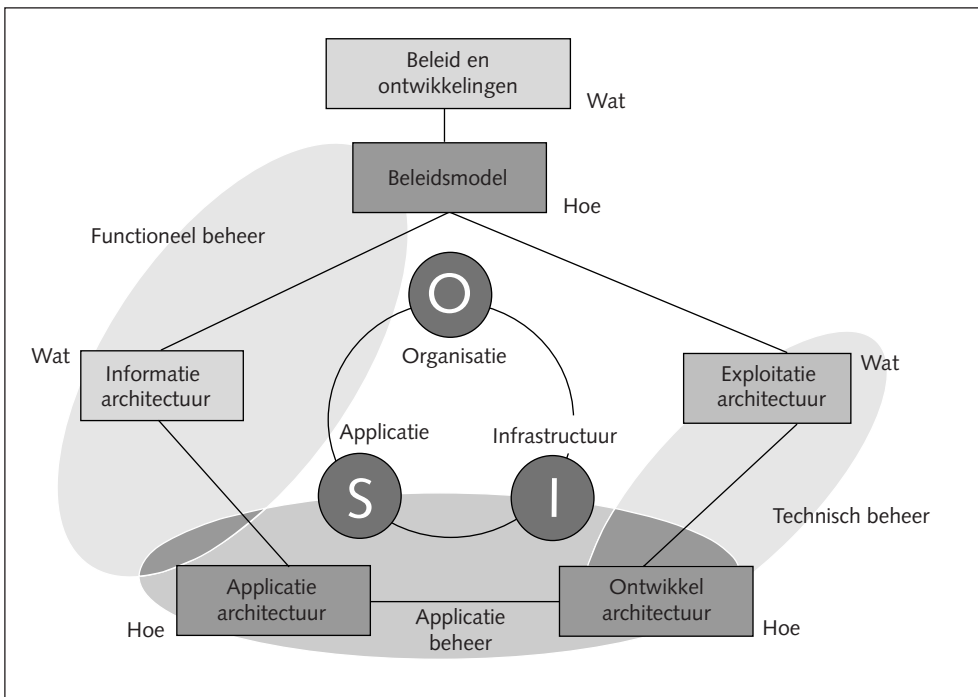
Verantwoordelijkheden van functioneel beheer

Functioneel beheer houdt zich bezig met de vertaling van bedrijfsproces naar informatievoorziening. Achterliggend is echter het beleid van de organisatie. Het opstellen van het organisatiebeleid en de vertaling van dit beleid naar een bedrijfsproces ligt binnen het domein van het lijn- of bedrijfsmanagement van de organisatie. Het lijnmanagement maakt de vertaling door een beleidsmodel of procesarchitectuur op te stellen. In een procesarchitectuur wordt aangegeven met welke procesvoering en -inrichting de organisatie haar beleid zal realiseren. Door de nauwe verwevenheid tussen bedrijfsproces en informatievoorziening dient functioneel beheer nauw betrokken te zijn bij het domein van het

lijnmanagement waar het gaat om het invullen van het beleidsmodel. Het lijnmanagement is en blijft echter verantwoordelijk voor het bedrijfsproces.

Functioneel beheer is verantwoordelijk voor het maken van de vertaalslag van bedrijfsproces en bedrijfsbeleid naar de informatievoorziening. Applicatiebeheer en technisch beheer houden zich bezig met de verdere vertaling naar applicaties en infrastructuur.

Op een aantal punten raken de verschillende verantwoordelijkheden van de beheerdomeinen en het domein van het bedrijfsmanagement elkaar. Dit wordt in figuur 7 geïllustreerd. In deze figuur zijn de verantwoordelijkheden van de drie beheerdomeinen geprojecteerd op de architecturen die van belang zijn voor de volledige vertaling van bedrijfsbeleid naar een op een computersysteem draaiende applicatie.



Figuur 7 Verantwoordelijkheidsgebieden functioneel beheer

Functioneel beheer vertaalt het beleidsmodel (hoe moet het bedrijfsproces eruit zien) naar de informatiearchitectuur. Deze beschrijft hoe de informatievoorziening er uit moet zien en geeft de relaties tussen de bedrijfsprocessen en de ondersteunende informatievoorziening.

Een belangrijk deel van de invulling van de informatievoorziening gebeurt met geautomatiseerde applicaties. De opzet en werking van deze applicaties bepalen daarmee in hoge mate de kwaliteit van de ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Functioneel beheer zal daarom tevens inzicht moeten hebben in en betrokken moeten zijn bij de applicatiearchitectuur. In de applicatiearchitectuur wordt de opzet en samenhang van applicaties beschreven. Het opstellen van de applicatiearchitectuur is primair de verantwoordelijkheid van applicatiebeheer.

Ook kan functioneel beheer eisen stellen aan de exploitatiearchitectuur en de ontwikkelarchitectuur. De exploitatiearchitectuur geeft een beschrijving van de technische infrastructuur die wordt gebruikt ten behoeve van de exploitatie van de applicaties. De ontwikkelarchitectuur geeft aan welke technische omgeving, hulpmiddelen en standaarden gebruikt worden bij de ontwikkeling en onderhoud van applicaties. De verantwoordelijkheid voor deze beide architecturen ligt bij technisch beheer, maar vanuit bepaalde noodzakelijke kwaliteit van de informatievoorziening kan functioneel beheer hieraan wel eisen stellen. Bijvoorbeeld in termen van kwaliteitscriteria, kosten of output.

Functioneel beheer als lijnactiviteit

Een organisatie is aan allerlei veranderingen onderhevig: soms verandert de naam, de organisatie gaat op in een groter geheel of wordt opgedeeld in kleinere delen. De bedrijfsprocessen blijken daarbij in hoge mate stabiel te zijn, zij lopen in de regel gewoon door en blijven bestaan.

De behoefte aan informatievoorziening ten behoeve van het bedrijfsproces blijft hiermee dus ook continu bestaan. Er is dus ook een continue besturing van de informatievoorziening noodzakelijk. Daarmee zijn functioneel beheer en informatiemanagement vaak geïmplementeerd als lijnactiviteiten.

Vaak worden de ingrijpende veranderingen in de informatievoorziening als project of programma opgepakt buiten de staande organisatie. De onderwerpen, de processen en de aandachtspunten veranderen daardoor niet. Daarmee valt dit nog steeds onder het domein functioneel beheer. Functioneel beheer wordt dus soms ook geïmplementeerd in een project of programma. Na de gerealiseerde verandering zal deze sturing gewoon terugkeren in de reguliere lijn. De initiëring en de besluitvorming vinden plaats vanuit de staande organisatie.

HOOFDSTUK 3

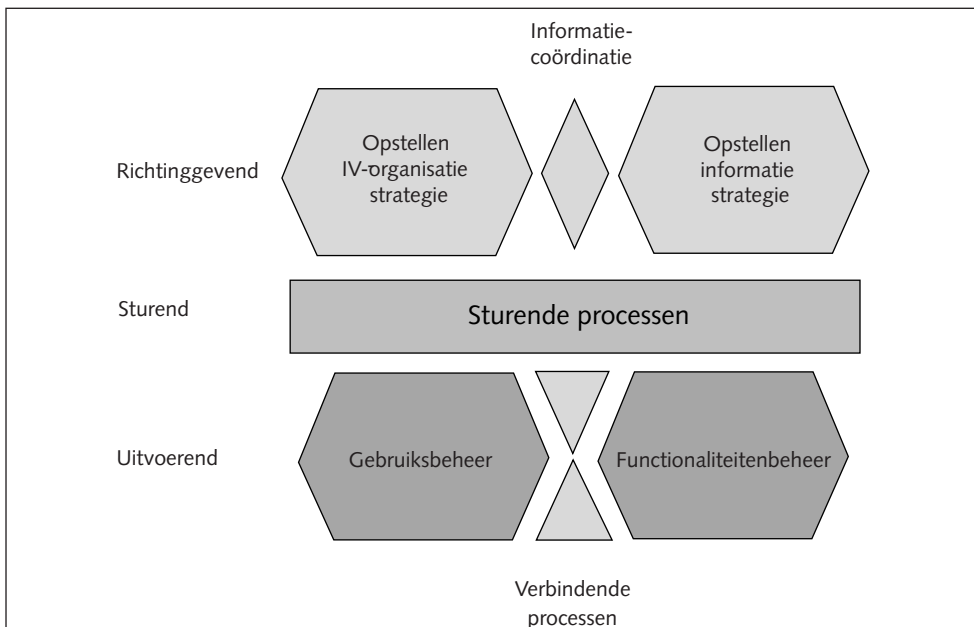
Het framework BiSL

Boodschappen

- Om functioneel beheer en informatiemanagement goed te kunnen uitvoeren moeten er uitvoerende, sturende en richtinggevende processen worden uitgevoerd.
- In het framework zijn deze processen onderverdeeld in zeven procesclusters.
- Het succes van het model in de praktijk wordt in belangrijke mate bepaald door de koppelingen tussen de verschillende procesclusters en de verschillende procesniveaus.

3.1 Het framework voor functioneel beheer

Binnen het model voor functioneel beheer worden zeven clusters van processen onderscheiden. Deze zijn weergegeven in figuur 8.



Figuur 8 Het BiSL Framework

Cluster 1: Gebruiksbeheer

In dit cluster zijn de processen opgenomen die tot doel hebben een optimale en continue ondersteuning en gebruik van de informatievoorziening. Deze processen voorzien in het ondersteunen van de gebruikers in het gebruik van de informatievoorziening bij de uitvoering van hun werkzaamheden binnen het bedrijfsproces, het operationeel aansturen van de ICT-leverancier en het verzorgen en het bewaken van de operationele gegevenshuishouding. Kernvraag bij deze processen is:

Wordt de operationele informatievoorziening goed gebruikt en goed aangestuurd?

Cluster 2: Functionaliteitenbeheer

Het tweede cluster van processen beschrijft het traject waarlangs de wijzigingen van de informatievoorziening worden vormgegeven en uitgevoerd. Doel hierbij is een zodanige realisatie van de veranderingen, dat deze passen binnen de gestelde kaders en eisen terwijl voldaan wordt aan de gestelde behoeften, doelen en eisen. Al deze processen geven antwoord op de vraag:

Hoe gaat de informatievoorziening er straks uitzien?

Cluster 3: Verbindende processen uitvoerend

De clusters *gebruiksbeheer* en *functionaliteitenbeheer* kunnen niet los van elkaar worden gezien. De verbindende processen hebben als doel te besluiten welke veranderingen aan de informatievoorziening moeten worden doorgevoerd en de feitelijke doorvoering in de gebruikersorganisatie(s) van een verandering aan de informatievoorziening. De centrale vraag bij deze processen is:

Waarom en hoe veranderen we de informatievoorziening?

Cluster 4: Sturende processen

De sturende processen zorgen ervoor dat de hiervoor behandelde procesclusters integraal worden aangestuurd. Het gaat hierbij om de aansturing van de beheerwerkzaamheden, de onderhouds- en vernieuwingsprocessen en de verbindende processen. De sturende processen bewaken de activiteiten in termen van kosten en baten, behoeften, contract en service levels, en planning. De centrale vraag bij dit cluster van processen is:

Hoe sturen we de informatievoorziening?

Cluster 5: Opstellen informatiestrategie

In de directe omgeving van de organisatie, maar ook in de organisatie zelf, het bedrijfsproces of de afdeling treden continu allerlei veranderingen op die doorwerken op de informatievoorziening van de organisatie, bedrijfsproces of afdeling. Het is derhalve van groot belang dat de informatievoorziening aansluit op de eisen die in de toekomst worden gesteld en dat structurele tekortkomingen in de huidige situatie worden opgelost. Dit vraagt om een inhoudelijke strategie voor de informatievoorziening voor de komende jaren. De centrale vraag bij dit cluster van processen is:

Hoe gaat de informatievoorziening er in de toekomst uitzien?

Cluster 6: Opstellen IV-organisatie strategie

Op het terrein van de informatievoorziening acteren meerdere partijen in sturende, besluitvormende of beïnvloedende rollen. Sturing, structurering en werkwijzen moeten daarbij worden afgestemd. Dit geldt ook voor de relaties naar de sturende partijen buiten het functioneel beheerdomein, zoals leveranciers, ketenpartners en de gebruikersorganisatie. De centrale vraag bij dit cluster van processen is:

Hoe wordt de uitvoering en sturing van de informatievoorziening georganiseerd?

Cluster 7: Verbindend proces op richtinggevend niveau

De koppeling tussen inhoud (cluster 5) en organisatie (cluster 6) vraagt ook om een proces, waarin de diverse beslissingen op de diverse deelgebieden door de verschillende actoren onderling worden afgestemd. Dit proces, Informatiecoördinatie, vormt het verbindende cluster. De centrale vraag bij dit proces is:

Hoe acteren we gezamenlijk conform de afspraken?

3.2 Structuur van het BiSL-framework

Het BiSL-framework maakt onderscheid tussen vormgeving en implementatie in de organisatie:

- Procesclusters waarbij de focus ligt op de vormgeving van de informatievoorziening. De clusters *Functionaliteitenbeheer* en *Opstellen informatiestrategie* aan de rechterzijde binnen het model richten zich op de inhoud van de informatievoorziening (hoe moet de informatievoorziening er uit komen te zien);
- Procesclusters waarbij de focus ligt op het gebruik en de organisatie van de informatievoorziening. Deze procesclusters bevinden zich aan de linkerzijde binnen BiSL: *Gebruiksbeheer* en *Opstellen IV-organisatie strategie*.

Naast deze twee invalshoeken onderkent BiSL tevens drie lagen:

- uitvoerende niveau
- sturende niveau
- richtinggevende niveau.

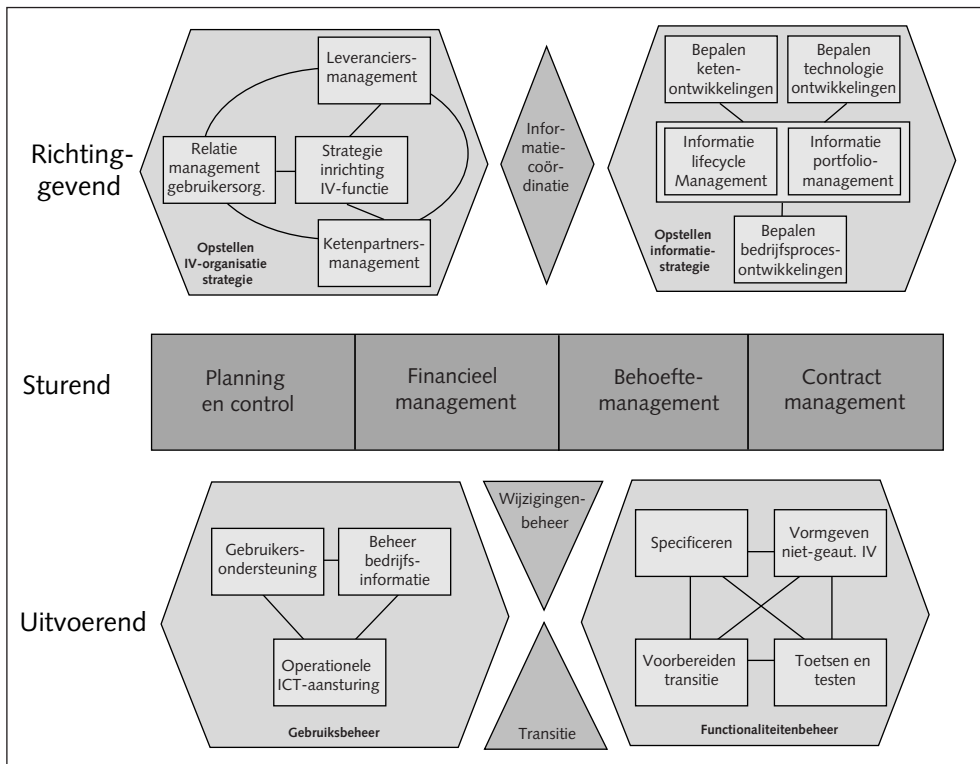
Het uitvoerende niveau

De uitvoerende werkzaamheden zijn te vinden in de clusters *Gebruiksbeheer*, *Functionaliteitenbeheer* en de verbindende processen op uitvoerend niveau. Deze operationele processen worden in de praktijk vaak uitgevoerd door mensen die functioneel beheerders worden genoemd of kerngebruikers. De processen zijn gericht op het dagelijks gebruik van de informatievoorziening en het vormgeven en realiseren van aanpassingen in de informatievoorziening. De processen zijn, ondanks dat ze uitvoerend genoemd worden, dus al wel sturend voor de informatievoorziening.

Het sturende niveau

De sturende processen houden zich bezig met kosten, opbrengsten, planningen en kwaliteit van de informatievoorziening en afspraken met de ICT-leverancier. Voor de uitvoering van de sturende processen staan rollen opgesteld die worden aangeduid met benamingen als systeemeigenaar, opdrachtgever, budgethouder en dergelijke.

Ondanks de keuze voor een sturende laag binnen het functioneel beheer, wil dat niet zeggen dat sturing alleen plaatsvindt vanuit de sturende processen. Het gehele functioneel beheer voert sturing uit – namelijk op de informatievoorziening en de ICT-leverancier – en dit werkt door in alle processen. In de uitvoerende processen vindt ook sturing plaats. In het cluster *Functionaliteitenbeheer* wordt aangegeven hoe de informatievoorziening er uit gaat zien. In *Gebruiksbeheer* worden bijvoorbeeld leveranciers en gebruikers aangestuurd. Vanuit de optiek van functioneel beheer zijn dit echter wel operationele activiteiten.



Figuur 9 Het volledige BiSL framework

Het richtinggevende niveau

In de richtinggevende clusters wordt bepaald hoe de informatievoorziening er op lange termijn uit moet gaan zien en hoe de sturing op de informatievoorziening in het complexe veld van de organisatie(-delen), leveranciers en ketenpartners georganiseerd moet worden. Veelal worden hier functienamen als informatiemanager, CIO (chief information officer) en dergelijke voor gebruikt.

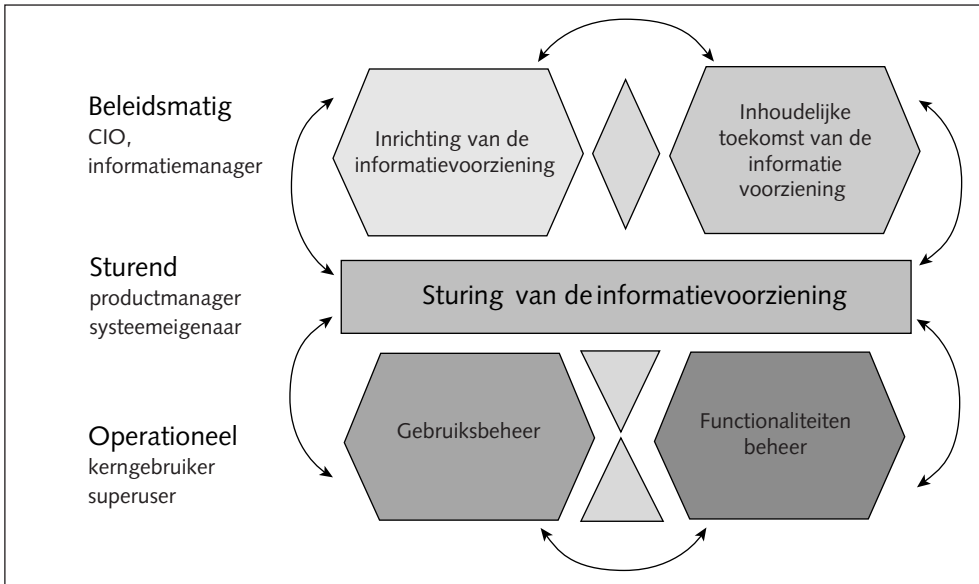
De genoemde procesclusters binnen BiSL bestaan elk uit verschillende processen. Figuur 9 geeft het volledige BiSL-model inclusief de onderliggende processen weer. Deze processen worden in de volgende hoofdstukken in detail uitgewerkt.

3.3 De samenhang van de clusters

Het succes van het model in de praktijk wordt in belangrijke mate bepaald door de koppelingen tussen de verschillende procesclusters en de verschillende procesniveaus. Het gaat daarbij om de mate waarin de clusters samenwerken en de mate waarin de communicatie tussen de clusters verloopt. Deze samenwerking en communicatie zijn in hoge mate bepalend voor de effectiviteit van functioneel beheer, en daarmee dus ook voor de kwaliteit van de informatievoorziening van de organisatie.

Ter illustratie worden een paar voorbeelden van samenwerking tussen de verschillende processen genoemd:

1. Binnen *Gebruiksbeheer* komt naar voren of de informatievoorziening goed functioneert en welke knelpunten er in de organisatie zijn. Dit kan leiden tot wijzigingsverzoeken, verzoeken tot aanpassing van (een deel van) de informatievoorziening. Binnen het cluster *Functionaliteitenbeheer* vinden de aanpassingen plaats (uitvoering van de wijzigingsverzoeken) en wordt de informatievoorziening aangepast. Afstemming en communicatie tussen de clusters *Gebruiksbeheer* en *Functionaliteitenbeheer* is dus wezenlijk voor het doorvoeren van noodzakelijke veranderingen.
2. De sturende processen zijn gericht op de afspraken en invulling van de informatievoorziening. De kosten voor informatievoorziening worden op hoofdlijnen bepaald door de wijze waarop *Functionaliteitenbeheer* wordt uitgevoerd: daar worden de specificaties gemaakt op basis waarvan de ICT-leverancier aan de slag gaat (en dus kosten maakt). Deze specificaties bepalen in hoge mate de kosten en de baten. *Financieel management* moet dus een nauwe relatie hebben met *Functionaliteitenbeheer* (*Specificeren*), want daar wordt de nieuwe of veranderde informatievoorziening bedacht.
3. Binnen *Gebruiksbeheer* is informatie voorhanden over het dagelijks gebruik: of de informatievoorziening goed werkt en of er behoefte aan verbetering bestaat. Vanuit *Gebruiksbeheer* bestaat een nauwe relatie met het proces *Behoefte management* binnen de sturende processen. Binnen *Behoefte management* vindt afweging plaats van veranderingsbehoeften. Hierbij worden ook de baten van veranderingen zichtbaar gemaakt. Omdat *Behoef-*



Figuur 10 Relaties en samenhang tussen de clusters van BiSL

temanagement gedefinieerd is als het centrale proces van waaruit de regiovoering plaatsvindt op de totale kwaliteit van de ondersteuning van de bedrijfsprocessen, dient hier ook de mate waarin de ICT-leverancier voldoet zichtbaar te worden gemaakt en in relatie te worden gebracht tot de bevindingen vanuit *Gebruiksbeheer*.

4. Het inhoudelijke beleid dat een organisatie voert ten aanzien van zijn informatievoorziening is natuurlijk ook in hoge mate gebaseerd op de wijze waarop deze nu functioneert en de mate waarin deze afgestemd is op de informatiebehoefte of in de toekomst daarop afgestemd kan worden. Daarmee is er een nauwe relatie tussen de richtinggevende en de sturende processen. Binnen de sturende processen worden immers de kosten en kwaliteit van de informatievoorziening gevolgd.
5. Veranderingen in de informatievoorziening moeten ook gerealiseerd worden op een wijze die aansluit bij de praktijk. Daarvoor moeten de juiste expertises worden vrijgemaakt, de juiste functionaliteit worden bepaald en ook de juiste financiële ruimte worden gecreëerd. Hier bestaat dus weer een belangrijke relatie tussen de uitvoerende clusters en de sturende processen die de middelen beschikbaar stellen voor de realisatie van de veranderingen.

Bovenstaande voorbeelden gaan slechts beperkt in op alle afhankelijkheden en relaties tussen de verschillende clusters en processen. Wel moge duidelijk zijn, dat het succes van functioneel beheer – naast de algemene kwaliteit van de functioneel-beheerprocessen – in hoge mate samenhangt met de mate waarin organisaties de verschillende functioneel beheerwerkzaamheden op elkaar afstemmen.

De ervaring leert dat dit niet altijd even goed is geregeld. De belangrijkste bijdrage van BiSL is daarom wellicht om ervoor te zorgen dat voortaan wel een goede aansluiting tussen de verschillende functioneel beheerprocessen zal bestaan.

