

COURSEWARE

**Aanvullende literatuur**  
**BiSL<sup>®</sup> Advanced examen**

Courseware



Aanvullende literatuur BiSL® Advanced examen



Titel: Aanvullende literatuur BiSL® Advanced examen

Een publicatie van: ASL BiSL Foundation®

ISBN eBook: 978 94 018 0066 2

Bijdragen van: Machteld Meijer  
René Sieders  
Frances van Haagen  
Remko van der Pols  
Frank van Outvorst  
Yvette Backer  
René Visser  
Mark Smalley  
Lex Scholten  
Louk Peters

Redactie:

Uitgave: Machteld Meijer

Eerste uitgave, januari 2016

Voor meer informatie over BiSL, ga naar: [ASLBiSLFoundation.org](http://ASLBiSLFoundation.org)

#### **Trademark statements**

Application Services Library ASL® is a registered trademark of ASL BiSL Foundation.

ASL BiSL Foundation® is a registered trademark of ASL BiSL Foundation.

BiSL® is a registered trademark of ASL BiSL Foundation.

Business Analysis Body of Knowledge® and BABOK® are registered trademarks owned by International Institute of Business Analysis.

COBIT® is a registered trademark of ISACA and the IT Governance Institute.

ITIL®, MoP®, MSP® and PRINCE2® are registered trademarks of AXELOS limited.

TMap NEXT® is een geregistreerde merknaam van Sogeti Nederland B.V.

TOGAF® is a registered trademark of The Open Group.

©ASL BiSL Foundation, 2016

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van ASL BiSL Foundation.

## Inhoudsopgave

Introductie.....	1
1 Positionering van business-informatiemanagement.....	4
1.1 Informatievoorziening en IT-beheerdomeinen.....	4
1.2 Business-informatiemanagement en business-IT-alignment.....	6
1.3 De scope van het business-informatiemanagementdomein.....	8
1.4 Toegevoegde waarde van business-informatiemanagement.....	9
1.5 Wanneer is formalisatie van business-informatiemanagement raadzaam.....	11
2 Inrichtingsfactoren voor business-informatiemanagement.....	14
2.1 Inleiding.....	14
2.2 Externe factoren bij inrichting van business-informatiemanagement.....	15
2.2.1 De aard van de informatievoorziening.....	16
2.2.2 Het mandaat over de informatievoorziening.....	19
2.2.3 De structuur van de sturing op de informatievoorziening.....	24
2.2.4 Het scenario voor verbetering.....	29
2.2.5 De volgorde van procesinrichting.....	31
2.3 Interne inrichtingsfactoren voor business-informatiemanagement.....	32
2.3.1 Inleiding.....	32
2.3.2 Informatievoorziening en informatie.....	33
2.3.3 Leveranciers en afnemers van informatie.....	33
2.3.4 Het informatieproces.....	34
2.3.5 De plaats en positie van business-informatiemanagement.....	35
2.3.6 Beleidsontwikkelingen, doelen en verwachtingen.....	36
2.3.7 De organisatie en het proces van de BIM-functie.....	36
2.3.8 Processen en organisatie.....	36
2.3.9 Cultuur en skills.....	37
2.3.10 Hulpmiddelen.....	38
2.3.11 Werklast en capaciteit.....	38
3 Bedrijfsinformatiemodel en Informatiearchitectuur.....	40
3.1 Bedrijfsinformatiemodel.....	40
3.2 Informatiearchitectuur.....	41
4 Het wat en hoe van gegevenskwaliteit.....	44
4.1 Het belang van gegevens en gegevenskwaliteit.....	44
4.2 Kenmerken van gegevenskwaliteit.....	48
5 Het sturend niveau: onderlinge afstemming, businesscases en jaarplannen.....	50
6 Business-informatiemanagement en projecten.....	58
7 Zelfevaluatie als verbeterinstrument voor business-informatiemanagement.....	60
7.1 Inleiding.....	60
7.2 Volwassenheidsniveaus.....	60
7.3 Aanpak van een zelfevaluatie.....	63
7.4 Audit of zelfevaluatie.....	68
8 Samenwerking met de andere IT-beheerdomeinen: Hoe doe je dat?.....	72
8.1 Beheerdomeinen en beheermodellen.....	72
8.2 Samenwerken bij het afhandelen van verstoringen.....	77

8.2.1	Inleiding.....	77
8.2.2	Een stukje theorie: afhandeling van verstoringen door drie samenwerkende domeinen ...	78
8.2.3	Servicedesk(s) en oplosser(s): mogelijke verdelingen over de beheerdomeinen .....	81
8.3	Samenwerken bij het dagelijks beheer van de informatievoorziening.....	85
8.3.1	Inleiding.....	85
8.3.2	Een stukje theorie .....	85
8.3.3	Praktijkvoorbeelden.....	86
8.4	Samenwerken bij het doorvoeren van wijzigingen op applicaties .....	89
8.4.1	Inleiding.....	89
8.4.2	Stukje theorie uit BiSL, ASL en ITIL.....	89
8.4.3	Requirements .....	91
8.4.4	Impactanalyse.....	92
8.4.5	Planning en besturing .....	93
8.4.6	Ontwerp .....	94
8.4.7	Testen.....	95
8.5	Samenwerken bij het contractueel aansturen van beheeractiviteiten .....	96
8.5.1	Inleiding.....	96
8.5.2	Sturing over de beheerdomeinen heen .....	96
8.6	Samenwerken bij het ontwikkelen van een toekomststrategie .....	99
8.6.1	Inleiding.....	99
8.6.2	Een stukje theorie: wat zeggen ASL, BiSL en ITIL over dit onderwerp .....	99
8.6.3	Vormgeving van de strategische samenwerking .....	100
8.6.4	Applicatieconsolidatie.....	101
8.7	Bijlage Verbanden ASL, ITIL en BiSL-processen .....	102
9	BiSL en agile systeemontwikkelaanpakken .....	104
9.1	Inleiding.....	104
9.2	Scrum .....	105
9.3	DevOps.....	108
9.4	Lean.....	109
10	BiSL en cloud.....	111
11	Business-informatiemanagement en nieuwe ontwikkelingen.....	115
11.1	Inleiding.....	115
11.2	Consumerisatie .....	115
11.3	Componentisering .....	118
11.4	Algemene conclusies.....	120
12	BiSL en informatiebeveiliging .....	124
12.1	Inleiding.....	124
12.2	Bijdrage per BiSL-proces.....	124
13	De rol van kernebruikers binnen business-informatiemanagement .....	129
14	Rollen binnen business-informatiemanagement .....	132
15	BiSL gerelateerde documenten .....	153
16	Hulpmiddelen (tools, methoden) voor business-informatiemanagement .....	166

## Introductie

In het eerste decennium van deze eeuw is BiSL op de markt gekomen. BiSL is een leveranciersonafhankelijk, publieke domein library voor business-informatiemanagement, het beheerdomein dat verantwoordelijk is voor alle taken en activiteiten gericht op het ondersteunen van eindgebruikers bij hun gebruik van de informatiesystemen en in hun rol als klant of opdrachtgever van IT-organisaties. De library van BiSL bestaat uit een frameworkboek en aanvullende publicaties die een procesmodel voor business-informatiemanagement beschrijven, een zelfevaluatiemodel en veel best practices, white papers, artikelen en presentaties.

BiSL heeft in Nederland een enorme vlucht genomen en kent ook buiten Nederland een groeiende belangstelling. In totaal zijn nu zo'n 35.000 exemplaren van het BiSL frameworkboek verkocht en hebben zo'n 14.000 professionals hun basiscertificaat behaald. In een 20-tal landen zijn ambassadeurs van het gedachtegoed betrokken bij de promotie en vertaling van materiaal naar het Portugees, Duits, Frans, Russisch, Pools, Chinees en Japans, naast de Engelse en Nederlandse versies.

De library wordt beheerd, gepromoot en verder ontwikkeld door de stichting ASL BiSL Foundation en haar partnerorganisaties. Om BiSL te laten doorgroeien zowel in bekendheid als in volwassenheid heeft de stichting samen met haar partnerorganisaties het initiatief genomen voor een vervolexamen. Deze publicatie is aanvullend lesmateriaal voor dit examen.

### *Waarde van BiSL voor business-informatiemanagement*

Business-informatiemanagement (BIM) vertegenwoordigt de business als de opdrachtgeversorganisatie of klant van de applicatiemanagement- en IT-infrastructuurmanagementorganisaties met betrekking tot het onderhouden van de functionaliteit van de informatievoorziening. Het is de vraagzijde van de informatievoorziening.

Onder informatievoorziening verstaan we de informatie die beschikbaar wordt gesteld aan (een deel van) een organisatie plus de mensen, procedures, gegevens, (digitale en analoge) gegevensdragers, software en hardware (kortweg de informatiesystemen) die deze informatie produceren.

De informatievoorziening van een organisatie bestaat meestal uit verschillende informatiesystemen waarbij elk informatiesystemen in een deel van de informatiebehoefte voorziet. Het gaat echter niet alleen om gebruikersgegevens die nodig zijn om de gewenste informatie voor de organisatie te produceren, maar ook om zaken als informatiebeleid, specificaties van gebruikerswensen, acceptatie-activiteiten, enz. die nodig zijn om de informatievoorzieningsactiviteiten te ondersteunen.

BiSL draagt bij aan de professionalisering van de vraagorganisatie. Het faciliteert een meer doelmatige en kosteneffectieve werkwijze binnen het BIM-domein. Het voorziet in een gemeenschappelijke taal en een referentiekader naar de markt toe, wat beter begrip en communicatie tussen de partijen die gezamenlijk zorg dragen voor de informatievoorziening bevordert. Het biedt ook de mogelijkheid tot het uitwisselen van ervaringen, voorbeelden, aanpakken, etc.

### *Het Advanced-examen*

Op basis van het 'basisboek' voor BiSL, *BiSL - Een framework voor business-informatiemanagement*, is een BiSL-Foundation-examen ontwikkeld waarmee individuen kunnen aantonen dat ze de basiskennis over BiSL beheersen. Het Advanced-examen gaat verder in op de wijze waarop een organisatie zijn business-informatiemanagement kan inrichten en uitvoeren en hoe BiSL daarbij kan ondersteunen. Over dit onderwerp was al het een en ander geschreven, maar deze informatie was verbrokkeld, en niet in één publicatie samengebracht en vaak niet eens in boekvorm of op internet te vinden.

Nadat de leerdoelen voor het Advanced-examen zijn vastgesteld, zijn deze onderwerpen verder uitgewerkt en samengebracht in deze publicatie. Na afloop van een training en het bestuderen van de theorie kan de doelgroep:

- beschrijven wat de toegevoegde waarde van business-informatiemanagement is en aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan opdat de BIM-functie inderdaad de toegevoegde waarde kan leveren en aan de verwachtingen kan voldoen; bepalen of het implementeren van een BIM-functie (waarbij BiSL als ondersteunend framework kan worden gebruikt) zinvol is in een bepaalde situatie; de term informatie beschrijven en het verschil uitleggen tussen informatietechnologie (IT) en informatievoorziening (H1);
- de rol van business-informatiemanagement uitleggen in de aansluiting tussen de business en IT (H1);
- de factoren aangeven die de positie en organisatie van de BIM-functie in een organisatie beïnvloeden en adviseren over de verschillende opties; een passend model voorstellen voor de positionering van de BIM-functie binnen een organisatie; beoordelen of een geschikt organisatiemodel voor de BIM-functie wordt gebruikt (H2)
- beschrijven hoe de BIM-functie kan worden verbeterd op basis van verscheidene verbeterstrategieën voor het implementeren van BiSL (H2);
- de rol van het bedrijfsinformatiemodel voor een organisatie uitleggen, gerelateerd aan de diverse BiSL-processen en de informatiearchitectuur van de organisatie (H3);
- uitleggen hoe de kwaliteit van de bedrijfsgegevens kan worden gemanaged (H4);
- de samenwerking tussen de Sturende processen bij het opstellen en bewaken van jaarplannen uitleggen (H5);
- de onderwerpen aangeven die in aanmerking moeten worden genomen bij het opstellen van een businesscase(H5);
- de relatie aangeven tussen projecten/projectrollen en de staande BIM-organisatie (H6);
- aangeven hoe een zelfevaluatie kan worden georganiseerd op basis van de aanpak van de BiSL-zelfevaluatie, het BiSL-volwassenheidsmodel, de te ondernemen stappen en de betrokken rollen; de wijze waarop een zelfevaluatie is georganiseerd beoordelen (H7);
- de voor- en nadelen aangeven van een aantal mogelijke opties voor het inrichten van de servicedeskfunctie over de IT-beheerdomeinen heen; een voorstel doen over welke optie voor het implementeren van een service desk het meest geschikt is in een specifieke situatie; beoordelen of de wijze waarop een servicedesk is geïmplementeerd in een organisatie voor de situatie het meest geschikt is (H8);
- relaties tussen het BIM-domein, de IT-servicemanagementdomeinen (applicatiemanagement en IT-infrastructuurmanagement) en de gebruikersorganisatie (de business) aangeven (H8);

- aangeven hoe nieuwe ontwikkelingen, zoals Scrum en Agile, cloud en SaaS, consumerisatie en componentisering, de inrichting van business-informatiemanagement en de toepassing van BiSL beïnvloeden; beoordelen of de BIM-functie en de BiSL-processen juist zijn geïmplementeerd in situaties waarin deze nieuwe ontwikkelingen gebruikt worden (H9, H10, H11);
- de rol van business-informatiemanagement bij informatiebeveiliging aangeven (H 12);
- de rollen binnen business-informatiemanagement beschrijven, ze relateren aan de BiSL-processen en in grote lijnen de verantwoordelijkheden van de functioneel beheerder, kerngebruiker, (business)informatiemanager en CIO aangeven (H13, H14);
- de globale inhoud benoemen van een aantal belangrijke documenten binnen business-informatiemanagement en aangeven binnen welke BiSL-processen deze worden gemaakt of gebruikt (H15);
- aangeven in welke BiSL-processen een aantal algemeen gebruikte methoden en technieken kunnen worden toegepast (H16).

Tussen haakjes staan de hoofdstukken aangegeven waarin de theorie die deze onderwerpen ondersteunt is beschreven. De inhoud van het examen is mede gebaseerd op het BiSL basisboek.

Uiteraard zijn er nog tientallen andere onderwerpen die we hadden kunnen opnemen. We hebben ons echter moeten beperken omdat het tijdens een driedaagse training en bijbehorend examen niet mogelijk is om nog meer onderwerpen te behandelen.

We wensen de lezers veel succes met het professionaliseren en implementeren van business-informatiemanagement, daarbij ondersteund door BiSL, en ook met het examen en hopen dat deze leidraad daar een bijdrage aan kan leveren.



# 1 Positionering van business-informatiemanagement

## 1.1 Informatievoorziening en IT-beheerdomeinen

Organisaties hebben informatie nodig om hun bedrijfsprocessen te ondersteunen. Veel van deze informatie wordt geproduceerd door en opgeslagen in geautomatiseerde informatiesystemen. Maar ook de niet-geautomatiseerde delen van de informatiesystemen zijn belangrijk om er voor te zorgen dat de correcte informatie beschikbaar is wanneer het benodigd is. Denk hierbij aan procedures, formulieren en papieren archieven.

In BiSL wordt de term *'informatievoorziening'* geïntroduceerd. Het bevat twee aspecten:

- de informatie die beschikbaar wordt gesteld aan (een deel van) een organisatie;
- de mensen, procedures, gegevens, gegevensdragers, software en hardware die deze informatie produceren.

De informatievoorziening van een organisatie bestaat gewoonlijk uit meerdere informatiesystemen die elk een deel van de informatievraag invullen. De gegevens kunnen zowel opgeslagen zijn op 'analoge' media (als papier) als op 'digitale' media (als een harde schijf van een PC).

In aanvulling op de gebruikersgegevens die nodig zijn om de vereiste informatie op te leveren aan de gebruikersorganisatie, gaat het bij 'gegevens' ook om zaken als informatiebeleid, eisen, ontwerpen en dergelijke die nodig zijn om de informatievoorziening te ondersteunen.

Hoewel de term *informatiesysteem* soms, waaronder in het BiSL-boek, wordt gebruikt in de beperkte betekenis van applicatiesoftware, definieert BiSL het tegenwoordig als "de mensen, procedures, gegevens, gegevensdragers, software en hardware die informatie produceren om de doelen van een (deel van een) organisatie te vervullen." Een informatiesysteem kan geautomatiseerd of niet-geautomatiseerd zijn of een combinatie van beide. Het ondersteunt gewoonlijk een bedrijfsproces of een deel daarvan.

In de IT-beheerwereld in Nederland zijn drie vormen van beheer oftewel IT-beheerdomeinen gedefinieerd die samen de informatievoorziening van een organisatie waarborgen, namelijk business-informatiemanagement (aan de vraagkant), applicatiemanagement en IT infrastructuurmanagement (beide aan de aanbodkant). Hun gemeenschappelijk doel is om de business (gebruikersorganisatie) te ondersteunen bij het behalen van hun bedrijfs- of organisatie-doelen. De term *'informatietechnologie (IT)'* refereert aan het geautomatiseerde deel van de informatievoorziening (de informatiesystemen), het wordt bestuurd door applicatiemanagement en IT-infrastructuurmanagement.

In het kort zijn dit de kenmerken van de drie genoemde beheerdomeinen:

*Business-informatiemanagement (BIM)* is onderdeel van de gebruikersorganisatie. De belangrijkste taken zijn:

- ervoor zorgen dat de (gebruikers)organisatie de informatie en de IT op een juiste manier gebruiken, bijvoorbeeld door eindgebruikers te ondersteunen en te trainen en door het monitoren van de kwaliteit van de bedrijfsgegevens;

- ervoor zorgen dat de business de geschikte informatiesystemen tot zijn beschikking heeft, bijvoorbeeld door het monitoren en verzamelen van behoeften, door te bepalen welke systemen ontwikkeld, aangepast, aangekocht, etc. worden. In andere woorden: acteren aan de vraagkant en fungeren als de klant van de twee andere IT-beheerdomeinen.

Voor het BIM-domein is IT een middel of instrument om de informatievoorziening van de business te ondersteunen. De informatievoorziening omvat ook niet-geautomatiseerde instrumenten, zoals formulieren, procedures en handleidingen. Business-informatiemanagement onderhoudt de niet-geautomatiseerde delen van de informatievoorziening en is de klant van de IT-leveranciers die de geautomatiseerde delen ondersteunen. Daarom maakt business-informatiemanagement ook de keuzes tussen geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde oplossingen.

BiSL® (Business informatie Services Library) is een framework voor het organiseren van business-informatiemanagement.

*Applicatiemanagement* levert IT-diensten. Het is het IT-beheerdomein dat verantwoordelijk is voor het onderhouden van de software en de bestands- en database-structuren. De belangrijkste taken zijn:

- ondersteunen van de organisatie die de software gebruikt (vertegenwoordigd door business-informatiemanagement) en de organisatie die de software installeert en draait in de productieomgeving (de IT infrastructuurmanagementorganisatie);
- ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe functionaliteit in nieuwe versies of releases van de applicaties.

Applicatiemanagement onderhoudt alleen de software sources en de daarbij behorende databases, documentatie, etc. Het is niet verantwoordelijk voor het implementeren of draaien van de software executables op de infrastructuur van de klant. De applicatiemanagementorganisatie kan extern zijn (een onafhankelijke leverancier van applicatiemanagementdiensten, bijvoorbeeld een leverancier van standaard pakketten) or intern (een onderdeel in de IT-afdeling die de maatwerksoftware onderhoudt, bijvoorbeeld degenen die de interfaces tussen twee systemen bouwen en onderhouden). In beide gevallen is het een IT-leverancier. ASL® (Application Services Library) is een framework voor het organiseren van applicatiemanagement. In de ASL en BiSL definities omvat applicatiemanagement alle onderhoud en vernieuwing van applicaties. De term applicatieontwikkeling wordt alleen gebruikt voor de initiële ontwikkeling van een applicatie.

*IT infrastructuurmanagement* is ook gesitueerd aan de aanbodkant van de informatievoorziening. De belangrijkste taken zijn:

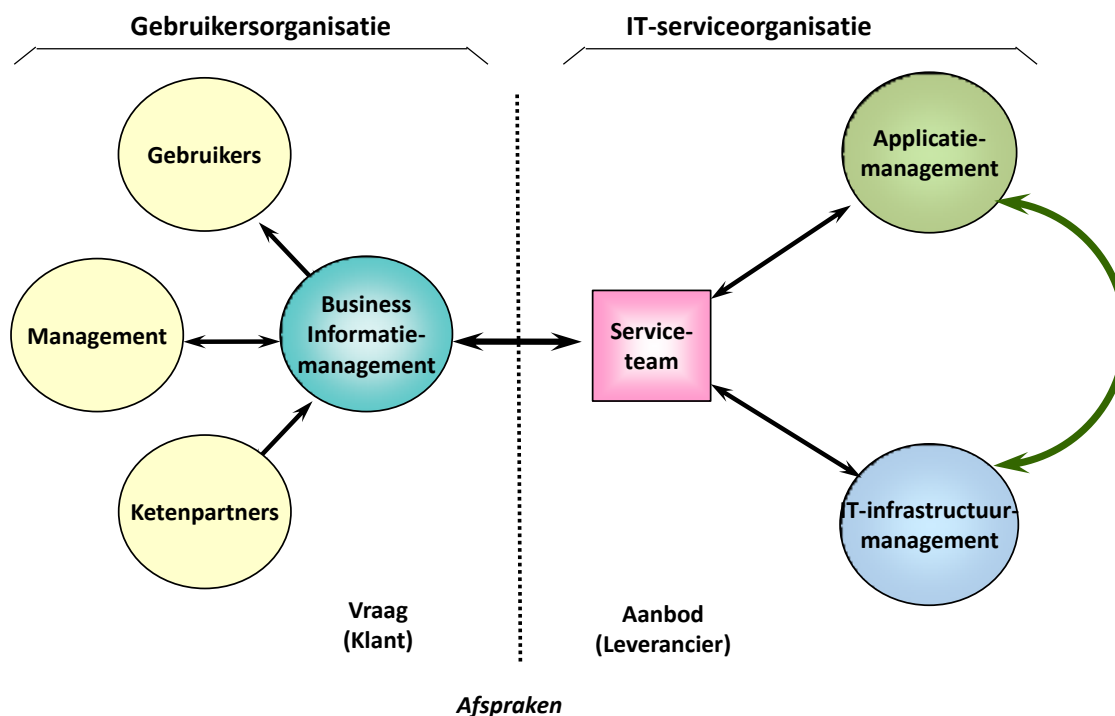
- installeren, onderhouden en vernieuwen van de IT infrastructuur: hardware, netwerk, randapparatuur, etc.;
- installeren en draaien (de operatie) van de software, installeren van databases en databestanden en zorgen dat ze in goede staat blijven (bijvoorbeeld door het maken van back-ups).

Dus applicatiemanagement is verantwoordelijk voor het onderhouden van de software en bestandsstructuren en IT infrastructuurmanagement is verantwoordelijk voor het installeren en draaien van de software en de databestanden op de infrastructuur. ITIL® is een veelgebruikt framework in dit verband. Met de introductie van de tweede versie van ITIL in het begin van deze

eeuw gaat ITIL over servicemanagement. Omdat servicemanagement de besturing inhoudt van zowel infrastructuur- als applicatiediensten kan ITIL ook bruikbaar zijn bij de implementatie van applicatiemanagement.

Zoals al eerder aangegeven wordt business-informatiemanagement gepositioneerd als een onderdeel van de gebruikersorganisatie (de business). Namens de business worden afspraken gemaakt met de IT-serviceorganisaties (de leveranciers): applicatiemanagement en IT-infrastructuurmanagement.

De samenwerking tussen deze domeinen is verder uitgewerkt in hoofdstuk 8.



**Figuur 1.1** Positionering van de drie IT-beheerdomeinen

In dit document wordt regelmatig gesproken over de BIM-functie. Een functie is een onderdeel van een organisatie dat gespecialiseerd is in de uitvoering van een bepaald type werk en verantwoordelijk is voor specifieke eindresultaten; in andere woorden is het een team of groep mensen (en de instrumenten die ze gebruiken) die één of meer processen of activiteiten uitvoeren.

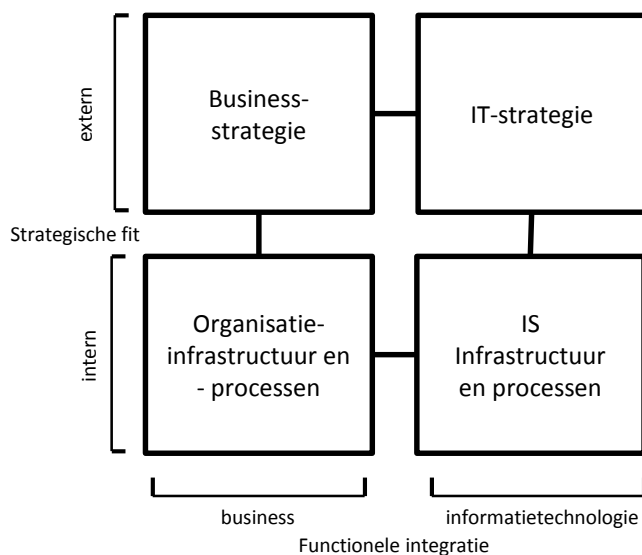
## 1.2 Business-informatiemanagement en business-IT-alignment

Gedurende de eerste halve eeuw van het bestaan van de IT-industrie accepteerde de business min of meer gedwee waar ze mee werd opgezadeld. In de tachtiger en negentiger jaren van de twintigste eeuw begon dit te veranderen en werd IT meer gedwongen om te komen met IT-diensten die de behoeften van de business beter ondersteunden. Ondanks diverse inspanningen is dit nog steeds een grote uitdaging voor de meeste organisaties. Ondertussen werd de business zich meer bewust van het feit dat zij de verantwoordelijkheid had om goed te definiëren wat ze van de IT-leveranciers nodig hadden. Deze paragraaf beschrijft het concept business-IT-alignment (BITA, aansluiting tussen business en IT) en relateert het aan business-informatiemanagement (BIM), het domein waarvoor

BiSL is ontwikkeld. Business-IT-alignment wordt door BiSL gedefinieerd als de mate waarin de informatievoorziening (applicaties, infrastructuur en organisatie) de bedrijfsstrategie en bedrijfsprocessen ondersteunt inclusief de processen om dit te realiseren.

In 1993 stelden Henderson en Venkatraman een model voor business-IT-alignment. Hun bedoeling was om de integratie van informatietechnologie en bedrijfsstrategie te ondersteunen door een pleidooi te houden voor de aansluiting tussen vier gebieden. Deze zijn afgebeeld in het strategic alignment model in figuur 1.2.

Aansluiting kan in twee dimensies worden bewerkstelligd: strategische fit (extern versus intern) en functionele integratie (business versus IT). Dit model had ten doel een manier te vinden om informatietechnologie te laten aansluiten op bedrijfsdoelstellingen om zodoende meer waarde te realiseren uit IT-investeringen. De potentiële strategische impact op informatietechnologie vereist zowel “begrip van de kritische componenten van de IT-strategie en de rol daarvan bij het ondersteunen en maken van beslissingen ten aanzien van de bedrijfsstrategie” als “een proces van continue aanpassing en verandering”. De auteurs presenteerden een model dat het scala aan strategische keuzes definieert waar managers voor staan.



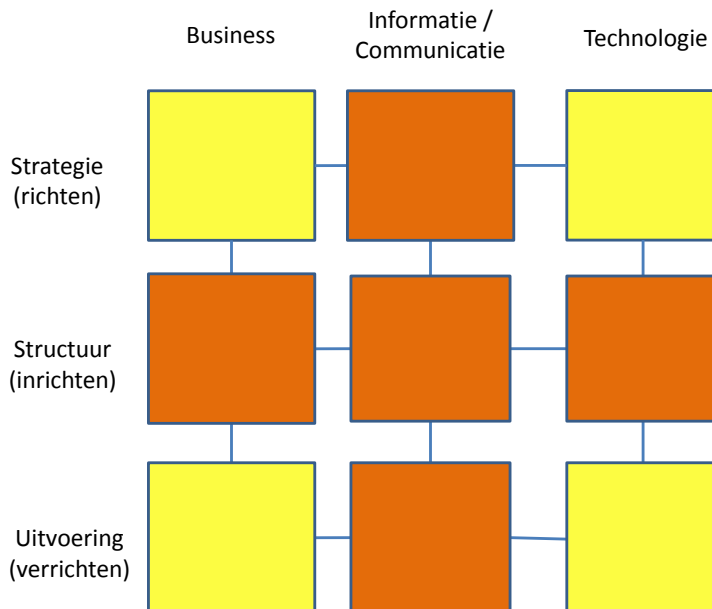
**Figuur 1.2 Strategic alignment model**

De introductie van deze krachtige concepten in het strategic alignment model vestigden de aandacht op de interfaces tussen de vier gebieden, waarin de daadwerkelijke aansluiting wordt gerealiseerd.

Om te kunnen focussen op deze aansluiting werden modellen ontwikkeld om het strategic alignment model uit te breiden. In 1999 ontwikkelde Maes een negenvlak (het Amsterdam Information Model (AIM) zie figuur 1.3) waarin zowel horizontaal als verticaal een extra laag is toegevoegd, waarmee tevens het domein is gecreëerd waarin business-informatiemanagement actief is.

Maes' generieke framework voor de business - IT relatie kan worden gebruikt om de wederzijdse verantwoordelijkheden, rollen, processen en relaties tussen de vraagkant en de aanbodkant van de informatievoorziening te bespreken.

Van rechts naar links geeft de horizontale as in dit plaatje schematisch aan: de geboden technologie, infrastructuur, applicaties en databases (rechter kolom), de informatie, communicatie en kennis(delende) processen (middelste kolom) en het gebruik van de informatie als bedrijfskennis (linker kolom). Oftewel, van rechts naar links het produceren, interpreteren en gebruiken van informatie.



**Figuur 1.3 Maes' generieke framework voor de business – IT relatie (AIM)**

De middelste kolom en rij zijn het belangrijkste bij business-IT-alignment.

- De middelste rij houdt zich bezig met het structureren van de organisatie. Top-down vertaalt het de strategie naar praktische richtlijnen en aanwijzingen voor de uitvoering. Bottom-up vertaalt de middelste rij de behoeften en de daadwerkelijke uitkomsten van de uitvoering naar strategische behoeften; het is hiermee representatief voor de sterkte (of gebrek aan sterkte) van de organisatie.
- De middelste kolom valt samen met het BIM-domein. Het vertaalt de behoeften van de business in eisen aan IT en het vertaalt de IT-producten en diensten naar kansen voor de business en invoering ervan.

Het generieke framework geeft een duidelijke aanduiding voor de issues die op de verschillende niveaus in beschouwing moeten worden genomen. Maes stelt dat het strategisch niveau gaat over beslissingen met betrekking tot scope, kerncompetenties en governance.

### 1.3 De scope van het business-informatiemanagementdomein

Activiteiten binnen het BIM-domein zijn met name:

- definiëren welke informatie(voorziening) nodig is om de bedrijfsprocessen te ondersteunen;
- definiëren/specificeren van de eisen;
- accepteren van nieuwe of veranderde informatiesystemen;
- voorbereiden van de organisatie op het gebruik van de nieuwe informatievoorziening;
- ondersteunen van de eindgebruikersorganisatie;

- bewaken van ontwikkelingen in de gebruikersorganisatie, bedrijfsketens en IT en het vertalen van deze ontwikkelingen (kansen en bedreigingen) naar gevolgen voor de informatievoorziening;
- uitvoeren van de strategische activiteiten die nodig zijn om te beslissen over de toekomst van de informatievoorziening die nodig is voor de bedrijfsprocessen en het bepalen van de wijze waarop dit georganiseerd wordt;
- aansturen van deze activiteiten en de IT-leveranciers.

Samenvattend: het BIM-domein is gepositioneerd aan de vraagkant van IT. Dit in tegenstelling tot applicatiemanagement (AM) en IT-infrastructuurmanagement (ITIM) die gepositioneerd zijn aan de aanbodkant van IT. Namens de business bepaalt business-informatiemanagement welke informatievoorziening nodig is en stuurt het erop dat IT de juiste geautomatiseerde informatiediensten levert.

#### **1.4 Toegevoegde waarde van business-informatiemanagement**

Investerings door een organisatie in business-informatiemanagement worden primair gerechtvaardigd door het realiseren van meer rendement uit betere investeringen in informatie en gerelateerde technologie.

De business is in staat om betere investeringen te doen omdat de juiste mensen goed onderbouwde besluiten kunnen nemen en de vereiste oplossingen effectief kunnen bewerkstelligen.

De BIM-functie formaliseert de verschillende rollen en verantwoordelijkheden en zorgt ervoor dat de besluitvormers kunnen vertrouwen op een realistische beoordeling van potentiële investeringen, die geformuleerd zijn in termen die senior managers begrijpen. De BIM-functie zorgt er ook voor dat oplossingen effectief worden gerealiseerd door een combinatie van interne delegatie en externe acquisitie van het geautomatiseerde deel van de informatiesystemen, en het ontwerpen en realiseren van het niet-geautomatiseerde deel van de informatiesystemen door de BIM-functie zelf.

In termen van BiSL-processen formuleert Behoeftemanagement de vraag van de gebruikersorganisatie, waarna besluitvorming – binnen gegeven beleid en randvoorwaarden – in Wijzigingenbeheer plaatsvindt. Het proces Specificeren ondersteunt deze besluitvorming met een impactanalyse van de voorgestelde wijzigingen. De formele opdracht wordt gegeven in Contractmanagement. Het proces Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening vult het werk van de IT-leverancier aan door ervoor te zorgen dat de gebruikersorganisatie wordt uitgerust om de informatie en informatiesystemen effectief te kunnen gebruiken. Het proces Voorbereiden transitie zorgt voor een probleemloze overgang naar de nieuwe of gewijzigde functionaliteit door ervoor te zorgen dat het aangepaste informatiesysteem voldoet aan alle vereiste randvoorwaarden, zodanig dat de feitelijke transitie zonder problemen kan worden uitgevoerd. Het proces Toetsen en testen verifieert dat zowel het geautomatiseerde informatiesysteem als de gebruikersorganisatie naar behoren zullen functioneren. Waarna de feitelijke overdracht van de wijziging naar de eindgebruikers door Transitie plaatsvindt.

Deze processen, uitgevoerd door rollen als systeemeigenaren, bedrijfsproceseigenaren, business-analisten, functioneel beheerders, acceptatietesters en transitie-managers, zorgen ervoor dat de

organisatie de juiste besluiten neemt over investeringen in informatie en gerelateerde technologie, en dat de wijzigingen aan de informatiesystemen effectief en efficiënt worden uitgevoerd. Vanuit deze investeringen wordt alleen waarde gerealiseerd wanneer informatie en informatiesystemen op de juiste wijze worden gebruikt. Dit vereist bedreven gebruikers en helaas is dit een zwakke plek in veel organisaties. Als de initiële introductie van een nieuw systeem achter de rug is, worden nieuwe gebruikers vaak niet opgeleid, maar wordt het aan hen overgelaten hun eigen weg in het systeem te vinden. Voor wat betreft de ondersteuning weten gebruikers vaak niet wie te benaderen, of hebben ze te maken met 'technuten' die noch de organisatorische context begrijpen, noch kunnen communiceren in de taal van de gebruiker.

Anekdotisch bewijs zou erop kunnen wijzen dat de volgende percentages aan de behoudende kant zijn, maar onderzoek geeft aan dat tussen de 4% en 10% van de bedrijfsproductiviteit verloren gaat als gevolg van problemen met IT. Iets meer dan de helft van dit productiviteitsverlies is te wijten aan problemen met de systemen zelf, terwijl de andere helft wordt veroorzaakt door slecht gebruik. Deze gebruiker-gerelateerde kwesties worden geadresseerd door het proces Gebruikersondersteuning. BIM-rollen, zoals kerngebruikers en functioneel beheerders zorgen er proactief voor dat de gebruikers begrijpen hoe ze de informatie en informatiesystemen moeten gebruiken en dat ze die kennis daadwerkelijk toepassen.

De gebruikers hebben een formeel aanspreekpunt voor vragen over het gebruik van informatiesystemen in de context van de bedrijfsprocessen. Call-registratie en -afhandeling worden uitgevoerd door mensen die een goed begrip hebben van het bedrijfsproces en de zakelijke context. Hierdoor ligt de nadruk op het oplossen van problemen in de bedrijfsprocessen door middel van het oplossen van problemen in de informatiesystemen. Naast reactieve call-afhandeling, wordt Gebruikersondersteuning ook belast met *proactieve* communicatie met de gebruikers. Dit omvat het opleiden en instrueren, uitgeven van nieuwsbrieven of algemene mededelingen, het verzorgen en voorzitten van gebruikersbijeenkomsten, het verstrekken van informatie over releases, etc. Dit bewerkstelligt dat de BIM-organisatie zich bewust is van de situatie van de gebruikers, en stelt de BIM-organisatie in staat om passende ondersteuning te bieden.

De Sturende processen van BiSL voegen waarde toe in beide bovenstaande gebieden: verandering en gebruik. Zoals eerder opgemerkt, zorgt Behoeftemanagement ervoor dat de juiste investeringsbeslissingen worden genomen. Dit gebeurt door te evalueren hoe goed de huidige informatievoorziening, IT-oplossingen, en hun gebruik en beheer, aansluiten op de behoeften van de bedrijfsprocessen, en door het bewaken van de kwaliteit van de BIM-activiteiten. Inzicht in de kwaliteit van de producten zoals eisen en processen wordt daardoor snel verkregen. Vervolgens bepaalt en initieert Behoeftemanagement verbeteringen. De besluitvorming wordt ondersteund door Financieel management, dat businesscases creëert, met de te verwachten baten, kosten en risico's. Financieel management bepaalt ook de budgetten, alloceert financiële middelen en bewaakt kosten en baten, ervoor zorgend dat de investeringen financieel gezond zijn. Bewaking van financiële resultaten leidt tot beter voorspelbare kosten en baten. Planning en control draagt bij aan kosteneffectiviteit door het plannen van activiteiten en menselijk capaciteit voor uitvoering van BIM-activiteiten. Ook bewaakt het proces de voortgang van de activiteiten en grijpt het indien nodig in, om ervoor te zorgen dat de baten van de investeringen geen vertraging oplopen. Tot slot, betreft Contractmanagement IT-leveranciers en trekt het de juiste IT-diensten aan om de kwaliteit van het geautomatiseerde deel van de informatievoorziening te waarborgen. Samenvattend geven de

Sturende processen meer zekerheid dat de juiste investeringen worden gedaan, en dat de daarmee verbonden baten, kosten en risico's worden beheerst.

Bijkomende voordelen van het hebben van een bekwame BIM-functie zijn dat het makkelijker is om te communiceren met de IT-functie van de organisatie of de IT-leveranciers, en om aan toezichthouders aan te tonen dat informatie en aanverwante technologie worden gemanaged in overeenstemming met hun waarde als bedrijfsmiddelen.

### **1.5 Wanneer is formalisatie van business-informatiemanagement raadzaam**

Alvorens te beginnen met het formaliseren van een BIM-functie in termen van procesbeschrijvingen, rollen en verantwoordelijkheden, en organisatorische structuren, is het verstandig om je af te vragen of de investering effectief zal zijn.

Informatie en gerelateerde technologie moeten altijd beheerd worden, maar soms vervult de gebruikersorganisatie instinctief en op organische wijze taken zoals het beantwoorden van vragen van collega's, nadenken over verbeteringen, opdrachten geven aan de IT-afdeling en bepalen welke dienstenniveaus van toepassing zijn. Een afdelingsmanager beheert de informatiebehoeften van de afdeling op dezelfde wijze als de behoeften aan andere middelen, inclusief het onderhandelen met de IT-afdeling. Een teamleider die ziet dat andere informatie tot een productiviteitsverbetering zou kunnen leiden, stelt vanzelf verbeteringen voor. Een gebruiker die van informatie afhankelijk is om zijn of haar werk te ondersteunen, dient een call bij de helpdesk in en bewaakt de afhandeling ervan. Zonder dat medewerkers weten wat business-informatiemanagement inhoudt, kan de informatievoorziening perfect onder controle zijn, zonder formele BIM-rollen en –verantwoordelijkheden, zonder procesbeschrijvingen, zonder een formele BIM-organisatie en zonder gebruik te maken van BiSL-terminologie.

Maar wanneer deze taken in omvang toenemen en het 'normale' werk van de medewerkers beginnen te hinderen, of wanneer de informatievoorziening wordt verwaarloost, zou het beter kunnen zijn om de taken te bundelen en ze aan een speciaal daartoe aangewezen functioneel beheerder te geven. In welke geval er een functiebeschrijving moet zijn, dus iemand een lijst met verantwoordelijkheden moet opstellen. Omdat de persoon in deze nieuwe rol met zijn of haar collega's interacteert, moet het duidelijk zijn wie wat wanneer doet, dus zullen de contouren van een proces of procedure ontstaan. Om de continuïteit te kunnen waarborgen, zal er een back-up – tweede man/vrouw - moeten worden aangesteld, die in het geval van afwezigheid van de functioneel beheerder, 'op de winkel past'.

Deze inrichting kan de behoeften van deze afdeling perfect afdekken, maar het is waarschijnlijk dat er andere afdelingen met soortgelijke problemen zijn, maar met andere oplossingen. Dit kan problematisch zijn wanneer afdelingen hun informatievoorziening op elkaar moeten aansluiten, omdat hun communicatie over de informatievoorziening wordt bemoeilijkt door gebruik van andere termen en andere werkwijzen. In aanvulling hierop kost het de IT-afdeling meer inspanning om met deze 'eilanden' om te gaan. Dus een bepaalde vorm van standaardisatie is nodig, niet zozeer voor de individuele afdelingen als voor de organisatie als geheel.



Een volgende fase in het formaliseren van business-informatiemanagement kan geïnitieerd worden door de noodzaak om niet alleen de processen maar ook de inhoud van de informatievoorziening over verschillende afdelingen op elkaar af te stemmen. Een soort van overkoepelende rol is nodig. Een van de overkoepelende rollen is om bedrijfsbeleid te communiceren en te bewaken dat de verschillende divisies en -afdelingen hieraan gehoor geven. Een andere overkoepelende rol is om een vanuit bedrijfsperspectief optimale afstemming van de informatievoorziening van de semiautonome divisies en –afdelingen te stimuleren en aan te moedigen.

Deze ‘reis’ illustreert verschillende manieren waarop, afhankelijk van verschillende factoren, business-informatiemanagement kan worden georganiseerd. De mate waarmee BiSL-processen moeten worden geformaliseerd, is afhankelijk van de onderliggende noodzaak. Als een deel van business-informatiemanagement bedrijfskritisch is, dan kan het raadzaam zijn om dat deel te formaliseren, maar andere deel losjes georganiseerd te laten. De bedrijfscultuur is ook van invloed op de mate van formalisatie: een sterk geregleerde organisatie zal eerder neigen om ook business-informatiemanagement te formaliseren dan een klein en informeel beginnend bedrijf. De omvang van de organisatie is echter niet bepalend; de informatievoorziening kan van levensbelang zijn voor een kleine organisatie en formele maatregelen om de kwaliteit te borgen noodzakelijk maken. Ook is de aard van de informatiesystemen niet bepalend voor hun belang en dus voor het nut om het business-informatiemanagement te formaliseren – als de primaire processen afhankelijk zijn van Excel, dan is het verstandig om formele maatregelen te nemen dat Excel altijd werkt, en naar behoren werkt.

In zijn algemeenheid is het raadzaam om een BIM-functie in termen van procesbeschrijvingen, rollen en verantwoordelijkheden, en organisatorische structuren te formaliseren wanneer:

- de primaire taken van medewerkers lijden onder hun informele BIM-taken;
- de bedrijfsprocessen onvoldoende door de informatievoorziening worden ondersteund omdat medewerkers onvoldoende tijd en/of onvoldoende vaardigheden hebben om de specifieke BIM-taken uit te voeren;
- er een (organisatiebrede) noodzaak is om de informatievoorziening van verschillende bedrijfsafdelingen, en andere organisaties, op elkaar af te stemmen;
- er een noodzaak is (vanuit de directie) om aan te tonen dat informatie en gerelateerde technologie vanuit bedrijfsperspectief gezien naar behoren worden gemanaged.

Deze voorwaarden hebben gemeen dat er een (potentieel) probleem in de organisatie is. Het formaliseren van business-informatiemanagement is een middel om een effectieve en efficiënte informatievoorziening te verkrijgen, geen doel op zich.

### **Meer hierover**

Aanbod (applicatiemanagement en IT-infrastructuurmanagement) en vraag (business-informatiemanagement) zijn op vele manieren met elkaar verbonden. En dat geldt ook voor de gerelateerde frameworks ASL, ITIL en BiSL. Deze relaties zijn verder uitgewerkt in hoofdstuk 8.

## Literatuur

De paragrafen 1.1 – 1.3 zijn gebaseerd op:

- Machteld Meijer en Louk Peters, An introduction to BiSL, ASL BiSL Foundation, 2013

Andere referenties:

- 'BiSL - Lijst van definities', ASL BiSL Foundation, versie Augustus 2014.
- J.C. Henderson en N. Venkatraman, 'Strategic Alignment: Leveraging Informatie Technology for Transforming Organisations', IBM Systemen Journal, Vol. 32, No 1, 1993, pp. 4-16.
- Machteld Meijer, Mark Smalley, Sharon Taylor en Candace Dunwoodie 'ITIL® V3 en BiSL: Sound guidance for business IT alignment from a business perspective', TSO, 2011.
- Remko van der Pols, Ralph Donatz en Frank van Outvorst, 'BiSL - Een framework voor business informatiemanagement', 2de herziene druk, Van Haren Publishing, 2012.
- Rik Maes, 'Informatie Management: a Roadmap', PrimaVera nr 2004-13.
- Rik Maes, 'A Generic Framework for Informatie Management', PrimaVera nr 1999-03.

*Auteurs: Machteld Meijer, René Sieders, Mark Smalley en Louk Peters*

## 2 Inrichtingsfactoren voor business-informatiemanagement

### 2.1 Inleiding

Business-informatiemanagement stuurt de productiefactor 'informatie' aan en is daarmee een belangrijk beheerdomein voor elke organisatie. Organisaties worden immers steeds afhankelijker van hun informatievoorziening. Daarom is het adequaat inrichten van de BIM-functie van groot belang. Maar eenvoudig is het niet. In elke situatie zal de wijze van inrichten anders moeten zijn om de beste resultaten te geven.

#### Complexiteit

Het inrichten van business-informatiemanagement is in veel organisaties daarom een complexe aangelegenheid. De wijze waarop business-informatiemanagement wordt ingericht hangt af van een aantal factoren. Ter illustratie:

- Voor informatie-intensieve organisaties, zoals banken en verzekeringsmaatschappijen, is informatie de belangrijkste productiefactor van de organisatie. Daardoor hangt de wijze waarop business-informatiemanagement wordt ingericht samen met de machtsverhoudingen binnen de organisatie en tussen deze en eventuele andere organisaties.
- Het business-informatiemanagement van werkplekken wijkt in uitvoering sterk af van dat van bijvoorbeeld een grootschalig administratief systeem of een klein informatiedomein. Bij een grootschalige (maatwerk)applicatie wordt veel meer aandacht gegeven aan het opstellen van de specificaties /requirements en het aansturen van de leverancier hiervan. Dus ook binnen een organisatie kan met name het operationele functioneel beheer van verschillende onderdelen van de informatievoorziening (informatiedomeinen) erg verschillen.

#### Belangrijkste succesfactor

Voor de uitvoering van de werkzaamheden van business-informatiemanagement is de kritieke succesfactor het hebben van materiedeskundigheid. Materiedeskundigheid is het hebben van kennis over onderwerpen in het bedrijfsproces en de organisatie, zoals:

- de opzet, structuur, werkwijze, stappen van het bedrijfsproces, de benodigde informatie daarvoor, de informatiestromen en de berekeningen die gegevens omzetten in informatie;
- het gebruik van de informatievoorziening in het bedrijfsproces;
- het kennen van de sterke punten en de tekortkomingen van de informatievoorziening in relatie tot het bedrijfsproces;
- het gebruik en het misbruik van de informatievoorziening.

Het hebben van detailkennis van IT (ofwel de technologie, de invulling, de technische middelen, de interne opzet van de software en de hardware, etc.) is geen eis aan een functioneel beheerder. Enig gevoel hebben voor IT en voor wat globaal kan en wat redelijk is op IT-gebied is over het algemeen wel een pré maar lang niet altijd een noodzaak.

#### Prijs/prestatie

Centraal bij goed business-informatiemanagement staat de afweging tussen prijs en prestatie in relatie tot de verwachte baten. Vaak zal men vanuit het bedrijfsproces streven naar minder perfecte

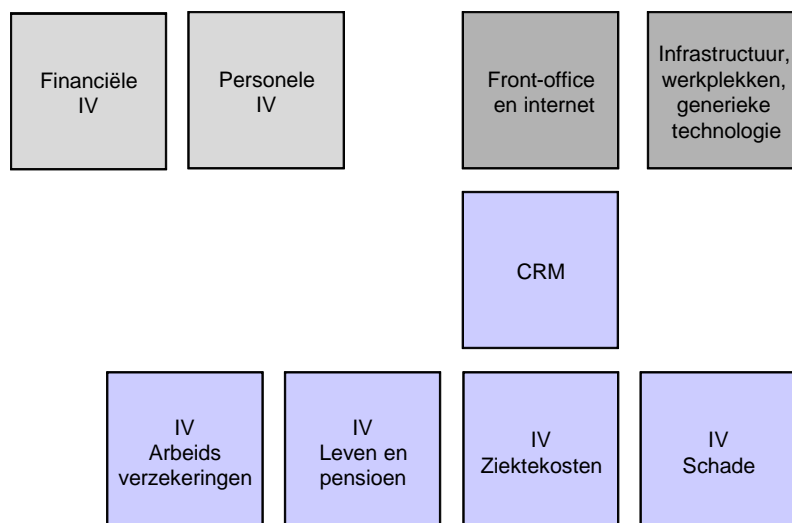
maar wel goedkopere oplossingen: men is bereid om bepaalde uitzonderingen handmatig af te handelen als dat veel scheelt in de kosten. Of men houdt rekening met het niveau van de kennis van de gebruikers. De kennis van het gebruik van de informatievoorziening in het bedrijfsproces is daarbij essentieel en leidt ook vaak tot dit soort overwegingen.

De IT-branche is echter van nature gewend om te streven naar perfecte, flexibele, generieke, dichtgetimmerde oplossingen en processen. Business-informatiemanagement moet dus in staat zijn de afweging te maken tussen eenvoudigere en goedkopere deels niet-geautomatiseerde oplossingen en geautomatiseerde hoogstandjes.

### Informatiedomeinen in een organisatie

Ook binnen een organisatie zijn de inrichtingsfactoren bijna nooit hetzelfde voor alle onderdelen van de informatievoorziening (informatiedomeinen<sup>1</sup>) en ook de verantwoordelijke in de business voor de diverse informatiedomeinen verschilt vaak. Daarom vindt de sturing van de informatievoorziening tegenwoordig normaal gesproken plaats op het niveau van een informatiedomein en daardoor kan de invulling van business-informatiemanagement dus verschillen per informatiedomein.

Er is sprake van informatievoorziening op corporate niveau, op het niveau van een bedrijfsproces en/of op het niveau van een onderdeel van een bedrijfsproces. Dat laatste niveau komt over het algemeen overeen met een informatiesysteem, gebaseerd op één of meer samenhangende applicaties. Op al deze niveaus moet de inrichting van het business-informatiemanagement de gewenste resultaten opleveren.



**Figuur 2.1** Voorbeeld van informatiedomeinen in een organisatie

## 2.2 Externe factoren bij inrichting van business-informatiemanagement

---

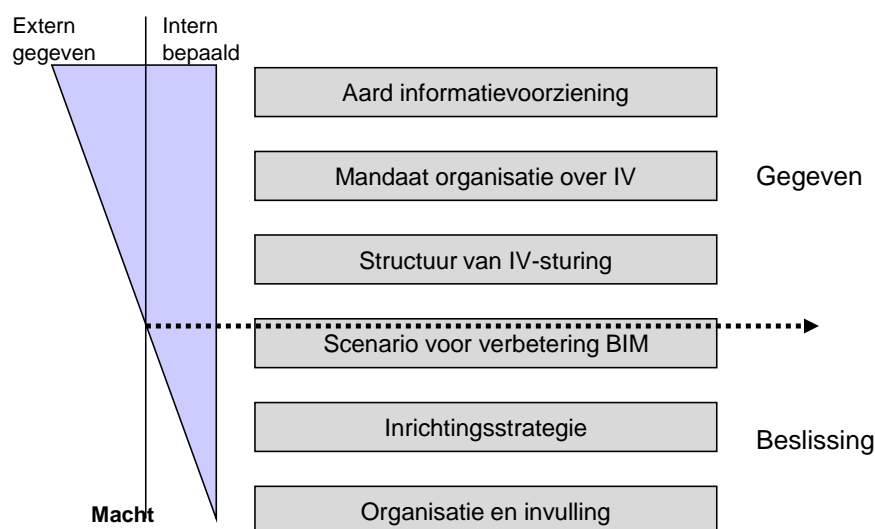
<sup>1</sup> Een informatiedomein is een samenhangend geheel aan informatie en informatieprocessen, dat gerelateerd is aan een afgebakend deel van het geheel van bedrijfsprocessen en ook op deze afgebakende wijze aangestuurd wordt.

Zowel externe als interne factoren zijn van invloed op de wijze waarop business-informatiemanagement het beste kan worden ingericht.

Belangrijke externe factoren zijn:

- de omvang en de aard van de informatievoorziening;
- het mandaat van de organisatie (inclusief business-informatiemanagement) over de informatievoorziening, zoals de mogelijkheid (macht, mandaat) voor een organisatie om functionaliteit, vormgeving en beleid te sturen;
- de structuur van de sturing op de informatievoorziening – en daarmee op het business-informatiemanagement - binnen de (gebruikers)organisatie;
- het scenario dat wordt gevolgd bij het inrichten of verbeteren van het business-informatiemanagement;
- de strategie die wordt gevolgd bij de inrichting van de sturing op de informatievoorziening.

Interne factoren worden behandeld in paragraaf 2.3. Onder intern worden die factoren verstaan die vanuit het business-informatiemanagement worden aangestuurd, zoals onder meer de interne processen binnen het BIM-domein en de bemensing.



**Figuur 2.2** De verschillende parameters bij inrichting van business-informatiemanagement

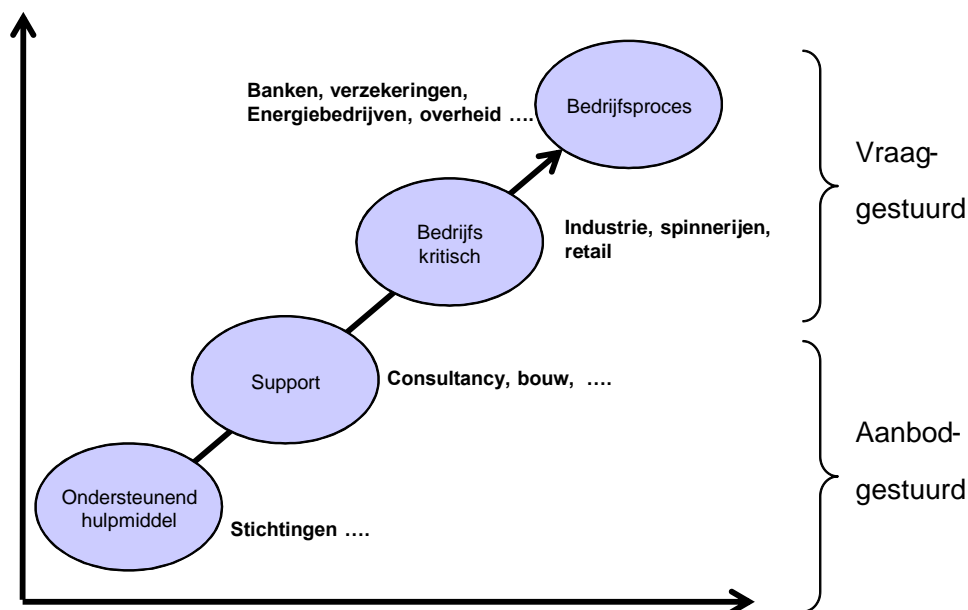
### 2.2.1 De aard van de informatievoorziening

De aard van de informatievoorziening is de meest bepalende factor voor de invulling en inrichting van de BIM-functie in een organisatie. Het gaat hierbij zowel om het belang, de complexiteit als de omvang van de informatievoorziening.

#### *Belang van de informatievoorziening*

Het belang van de informatievoorziening voor de uitvoering van een bedrijfsproces kan sterk verschillen; een informatiesysteem kan een ondersteunend hulpmiddel zijn maar het kan ook zijn dat een bedrijfsproces voor 98% afhankelijk is van de informatievoorziening. Zie figuur 2.3. De informatiesystemen die door een organisatie worden gebruikt zullen in de onderste twee situaties met name door het aanbod op de markt en door de IT-organisatie worden bepaald. In de bovenste

twee situaties, waar de informatievoorziening bedrijfskritisch is of bijna het gehele bedrijfsproces vormt, zal de keuze van de te gebruiken informatiesystemen zo veel mogelijk vraaggestuurd zijn.



**Figuur 2.3 Het belang van informatievoorziening voor het bedrijfsproces.**

#### *Omvang van de informatievoorziening*

Het tweede aspect binnen de informatievoorziening is de omvang ervan. De omvang bepaalt in hoge mate de kosten van de informatievoorziening en daarmee ook de omvang van de investeringen die door de organisatie (en dus business-informatiemanagement) gedaan worden. Een grote omvang en dus een groot bedrag rechtvaardigen de noodzaak om dit zorgvuldig te doen en dus professioneel in te richten.

Hoe groter het belang van de informatievoorziening voor een organisatie is, maar ook hoe groter of complexer de informatievoorziening is, hoe professioneler de medewerkers die werkzaam zijn binnen business-informatiemanagement moeten zijn.

#### **'Archetypen' van business-informatiemanagement**

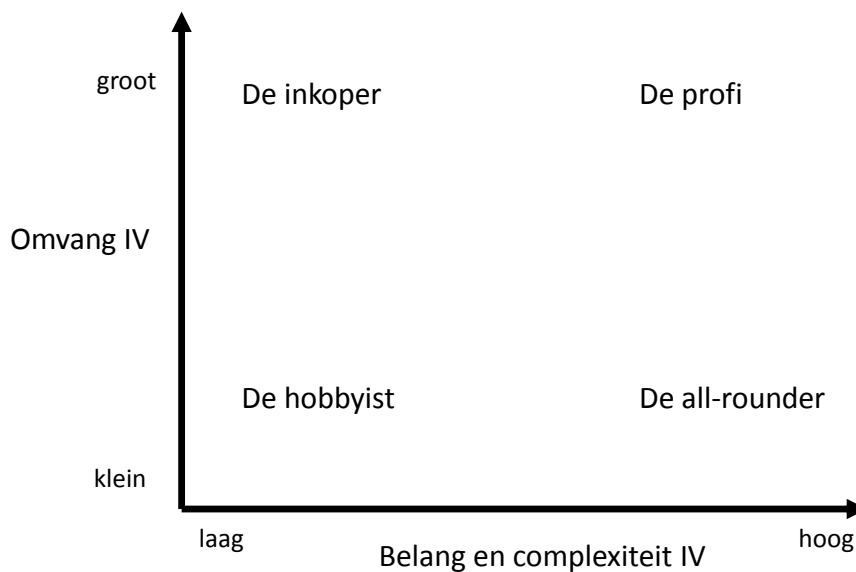
De aspecten in voorgaande paragrafen leiden tot vier verschillende typen van business-informatiemanagement (figuur 2.4). Deze vier 'typen' van business-informatiemanagement hebben de (waardevrij bedoelde) namen 'hobbyist', 'inkoper', 'allrounder' en 'profi'.

#### *De hobbyist*

Bij organisaties waarbij de informatievoorziening van beperkte omvang is en een relatief laag belang heeft is business-informatiemanagement veelal geen aparte taak, maar wordt naast het reguliere werk gedaan. Vandaar de naam 'hobbyist'. Er is geen noodzaak om veel te investeren in een uitgebreide en zorgvuldige inrichting van de BIM-functie. Het beleggen van de verantwoordelijkheid en het zorgdragen voor continuïteit is meestal al voldoende.

### De inkoper

Een grotere omvang van de informatievoorziening (en daarom een hoger budget voor de IT) noopt al snel tot het invullen van een gestructureerd business-informatiemanagement. Zolang het belang van de informatievoorziening niet zo hoog is (men maakt alleen gebruik van kantoorautomatisering, internet, kleine pakketten en dergelijke) ziet men een inkoopfunctie voor de IT-middelen ontstaan. In deze situatie is business-informatiemanagement sterk gericht op het snel bepalen van behoeften, het selecteren van beschikbare oplossingen en het vergelijken van de verschillende mogelijkheden. De invulling en kennis zijn sterk oplossings- en technologiegerelateerd. We noemen deze vorm dan ook de 'inkoper'.



**Figuur 2.4 De vier typen van business-informatiemanagement**

	Hobbyist	Inkoper	All-rounder	Profi's
<b>Inrichting van de processen</b>	Laag, weinig ingericht	Meer ingericht	Laag ingericht	Hoog ingericht
<b>Kennis van de mensen</b>	Zeer breed	Meer gespecialiseerd	Breed	Gespecialiseerd
<b>'Kwaliteits-systeem'</b>	Zeer laag ingericht	Gemiddeld tot hoog ingericht	Laag ingericht	Hoog ingericht
<b>Omvang</b>	<< 0.5 fte	> 1 fte	0.2 – 2 fte	> 3 fte
<b>Insteek</b>	Relatief technologie-gericht	Relatief technologie-gericht	Bedrijfsproces-gericht	Bedrijfsproces-gericht

**Tabel 2.1 De verschillende typen business-informatiemanagement; omvang is per informatiedomein**

### De allrounder

De 'allrounder' ontstaat indien de omvang van de informatievoorziening beperkt is, maar het belang hoog. De verschillende taken van functioneel beheer zal men in één persoon of in een kleine groep terugvinden. Deze verricht dan ook alle taken (impliciet of expliciet). De kennis is sterk gericht op wat het bedrijfsproces inhoudt en nodig heeft.

### *De profi*

Zodra de informatievoorziening niet alleen belangrijk maar ook omvangrijk is, wordt functioneel beheer een specialistische functie, die bovendien op diverse plekken binnen een organisatie wordt uitgevoerd. De kennis is sterk gericht op het bedrijfsproces en het maken van de vertaalslag van behoeften in het bedrijfsproces naar de informatievoorziening. De noodzaak om de BIM-functie goed in te richten is in deze vorm het grootst. Vandaar dat we spreken over de 'profi'

#### **2.2.2 Het mandaat over de informatievoorziening**

Een belangrijke externe factor is het mandaat dat een organisatie heeft over de informatievoorziening en dus ook de IT. Een organisatie heeft altijd zelf mandaat over de informatievoorziening: welke informatie verzameld wordt en hoe, wat voor IT-ondersteuning gebruikt wordt, hoe deze gebruikt wordt binnen de organisatie, welke procedures gehanteerd worden, etc.

Het is van groot belang dat een gebruikersorganisatie bewust is van het feit dat zij dit mandaat over de informatievoorziening heeft en dat zij dit ook gebruikt. De vraag bijvoorbeeld, waar de informatie fysiek is opgeslagen, kan overkomen als een vraag voor de IT. Echter in het geval van veiligheid en privacy moet de gebruikersorganisatie hier zelf eisen aan stellen en bijvoorbeeld eisen dat de informatie niet in het buitenland opgeslagen mag worden.

Een belangrijk deel van de informatievoorziening is de ondersteuning door IT-hulpmiddelen. Over dat onderdeel heeft een gebruikersorganisatie vaak geen of minder mandaat. Het gaat hierbij over vragen als welke informatie opgeslagen wordt en in welke vorm, welke functionele oplossingen geboden worden en hoe die eruit zien. Bij gebruik van cloud-diensten kan een organisatie vrijwel niet beslissen over de functionaliteit van de applicaties. En omdat de functionaliteit een behoorlijke impact kan hebben op de inrichting en werkwijzen van de BIM-functie en van de gebruikersorganisatie zelf, is het mandaat over de ondersteuning door IT-hulpmiddelen, en dan met name de applicaties, een belangrijke externe factor.

Het mandaat kan binnen de gebruikersorganisatie liggen of daarbuiten (bijvoorbeeld bij een leverancier): intern of extern. Bovendien kan het mandaat centraal, op één plek, geconcentreerd zijn, of verdeeld zijn over meerdere gebruikersorganisaties of gebruikersorganisatieonderdelen: centraal of federatief.

Dit leidt tot de volgende mogelijke situaties:

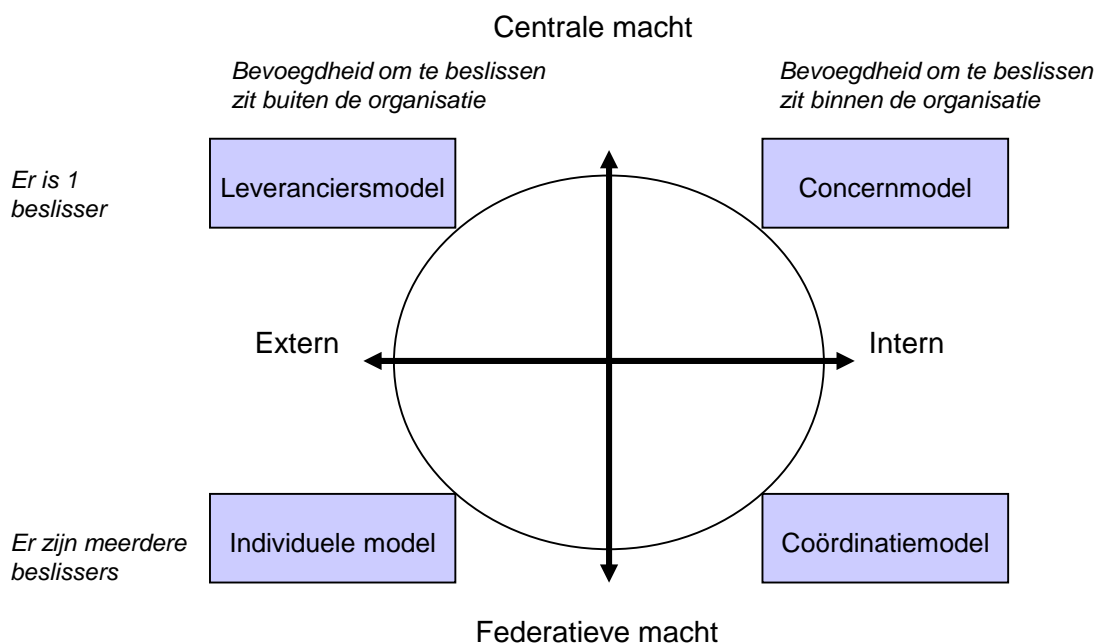
- één gebruikersorganisatie waarin gestuurd wordt op de informatiesystemen;
- één gebruikersorganisatie bestaande uit verschillende deelorganisaties die allen sturen op de door hen gebruikte applicatie(s);
- meerdere zelfstandig sturende gebruikersorganisaties;
- mandaat dat geheel buiten de gebruikersorganisatie(s) valt.

Dit leidt tot de vier vormen van mandaat die geschetst zijn in figuur 2.5. In tabel 2.2 zijn de belangrijkste karakteristieken samengevat. Hieronder worden de mandaatmodellen nader uitgewerkt.



	Concernmodel	Coördinatiemodel	Individueel model	Leveranciersmodel
<b>Sturingsvorm van de IV</b>	1 organisatie is verantwoordelijk voor de sturing	1 organisatie coördineert de sturing over verschillende organisaties	Elke van de samenwerkende organisaties stuurt zelf: geen hiërarchische sturing	De leverancier stuurt op de inhoud van een applicatie
<b>Wanneer</b>	Er is 1 gebruikersorganisatie	Er zijn meerdere resultaat-verantwoordelijke organisatieonderdelen die dezelfde applicatie(s) gebruiken binnen één moederorganisatie	Een aantal organisaties wil samenwerken en er is geen overkoepelende gebruikers-organisatie	Er zijn zoveel organisaties die een soortgelijke functionaliteit willen, dat een leverancier een standaardoplossing levert

**Tabel 2.2 De verschillende mandaatmodellen**



**Figuur 2.5 Mandaten voor business-informatiemanagement**

Een model is niet eeuwigdurend: ontwikkelingen kunnen ertoe leiden dat men naar een ander model verschuift, bijvoorbeeld bij ontwikkelingen als centralisatie, decentralisatie, outsourcing of insourcing.

### *Concernmodel*

In een concernmodel ligt het mandaat over de informatiesystemen volledig bij één gebruikersorganisatie. Dit is veelal het geval bij maatwerkapplicaties. De gebruikersorganisatie beslist zelf welke (aanpassingen in de) functionaliteit wanneer geboden wordt. De gebruikersorganisatie hoeft hiervoor geen andere organisaties te consulteren, zij zijn de enige eigenaar van de functionaliteit. In figuur 2.7 en figuur 2.8 zijn voorbeelden van het concernmodel afgebeeld.