

BiSL Scenario's

Governance en inrichting



Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.academicsservice.nl.

Auteurs: Hans van der Linden
Remko van der Pols
Illustraties: Remko van der Pols
Reviewers: Rene Sieders, The Lifecycle Company
Yvette Backer, Yvelutie
Franc Flutsch, Lanata

Vormgeving, eindredactie & omslagontwerp: az grafisch serviceburo bv, Den Haag

© 2015 Hans van der Linden en de erven Remko van der Pols
Academic Service is een imprint van Boom uitgevers Amsterdam

ISBN 978 94 6245 137 7
NUR 980

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de 'Stichting ASL BiSL Foundation'.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatieren Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Application Services Library ASL®, BiSL®, and ASL BiSL Foundation® are registered trademarks of the ASL BiSL Foundation®

Inhoud

Voorwoord	7
Deel A Inleiding	11
1 Inleiding	13
1.1 Doelstelling van dit boek	14
1.2 Wat verstaan we onder governance?	15
1.2.1 Terminologie	15
1.2.2 Uitdagingen bij governance	19
1.2.3 Wanneer business gerichte sturing governance	19
1.3 Wat is inrichting?	21
1.4 De structuur van dit boek	23
1.5 De BiSL Scenario's-reeks	24
Deel B Governance	27
2 Visie en uitgangspunten	29
2.1 Inleiding	29
2.2 Wet 1: de macht van business informatiemanagement volgt de business	30
2.3 Wet 2: menseigenschappen bepalen de sturing	35
2.4 Wet 3: governance is dynamisch	36
2.5 Wet 4: macht is zelden eenduidig belegd	36
2.6 Wet 5: wie betaalt, bepaalt	38
3 Business informatiemanagement binnen organisaties	39
3.1 Inleiding	39

3.2	De aard van business informatiemanagement	40
3.2.1	Inleiding	40
3.2.2	De vier typen van business informatiemanagement	41
3.2.3	De hobbyist	42
3.2.4	De inkoper	42
3.2.5	De allrounder	42
3.2.6	De profi	43
3.2.7	Kwalificaties en identiteit	44
3.3	Mandaat van informatievoorziening	45
3.3.1	Inleiding	45
3.3.2	Concernmodel	47
3.3.3	Coördinatiemodel	48
3.3.4	Leveranciersmodel	50
3.3.5	Individuele model	51
3.3.6	Bewegingen	52
3.4	Soorten ophanging in de organisatie	53
3.4.1	Inleiding	53
3.4.2	Gecentraliseerd	53
3.4.3	Gedecentraliseerd	54
3.4.4	Gedetacheerd	55
3.4.5	Gedelegeerd	56
3.5	Structurering business informatiemanagementorganisatie	58
3.6	Ergo	59
3.7	Condities	60
4	Aanpak	63
4.1	Inleiding	63
4.2	Aanpakken	64
4.2.1	Aanpak 1 voor middelgrote organisaties	65
4.2.2	Aanpak 2 voor grote organisaties	65
4.2.3	Aanpak 3 voor kleine organisaties	66
4.3	Altijd kiezen voor de pragmatische invulling	67
4.4	Vorbereiding	67
4.5	Stap 1: het landschap in kaart brengen	68
4.5.1	Schets het landschap	68
4.5.2	Aanpak bij het bepalen van het landschap	69
4.5.3	Enige voorbeelden van landschappen	70
4.5.4	Valideer het landschap door de applicaties erin te positioneren	73
4.5.5	Een vervolgvraag bij het kaart brengen van het landschap: centraal of verspreid	74
4.6	Stap 2: bepaal belangen en de stakeholders	76
4.6.1	De belangrijkste stakeholders	76
4.6.2	Plotten van de verschillende belangen	76

4.7	Stap 3: beleg het domeineigendom	78
4.7.1	Inleiding	78
4.7.2	De stakeholders, het proces	78
4.7.3	Criteria voor keuze domeineigenaar	79
4.7.4	Voorbeelden van het spel der belangen	81
4.7.5	Complexere stakeholdermodellen	83
4.8	Stap 4: vormgeven balansmaatregelen	89
4.9	Stap 5: benoem de business informatiemanager	91
5	Resultaten	95
5.1	Samenvatting aanpak	95
5.2	Best practice: governance structuur	96
6	Veranderkundige aspecten governance	99
6.1	Veranderen	99
6.2	Procesgerichte of ontwerpgerichte aanpak?	100
	Deel C Inrichting van business informatiemanagement	103
7	Visies en kaders inrichting	105
7.1	Inrichting business informatiemanagement is niet eendimensionaal	106
7.2	Vertrouwensrelatie tussen business informatiemanagement en domein eigenaar	108
7.3	Het inrichten van business informatiemanagement is leuk	109
7.4	Aanpak	109
8	Onderwerpen	113
8.1	Inleiding	113
8.2	Processen	114
8.2.1	Processen, doelen	114
8.2.2	Processen, resultaten	116
8.2.3	Processen, inbedding in context	116
8.2.4	Processen: volwassenheidsniveaus	117
8.2.5	Invloed van het mandaat van de informatievoorziening	119
8.3	Hulpmiddelen	120
8.4	Profiel en skills	121
8.4.1	Side-step, wat mag de business informatiemanager?	122
8.4.2	Kernwerkzaamheden business informatiemanager	123
8.4.3	Kernwerkzaamheden operationele business informatiemanager	124
8.4.4	Eisen aan business informatiemanager	124
8.4.5	Wat kan de business informatiemanager?	128
8.4.6	Recapitulatie algemene theorie	129

8.5	Capaciteit en werklast	134
8.5.1	Clusters van capaciteit	135
8.5.2	Capaciteit ondersteuning gebruikers	135
8.5.3	Capaciteit uitvoering informatievoorzieningsprocessen	137
8.5.4	Capaciteit vormgeven van de informatievoorziening	138
8.5.5	Capaciteit als gevolg van de mate van formalisering	139
8.5.6	Capaciteit door de tijd	139
8.5.7	Berekenen van capaciteit	142
8.6	Organisatie en organiseren	142
8.6.1	Implementatie van de governance regels en verplichtingen	143
8.6.2	Opbouw van de business informatiemanagement organisatie	143
8.6.3	Communicatie en betrokken stakeholders	143
8.6.4	Opbouw van het kwaliteitssysteem en best practices	144
8.6.5	Opbouw middelen en rapportages	145
8.7	Effecten inrichting governance en business informatiemanagement	145
8.7.1	Effecten governance	146
8.7.2	Effecten uitvoerend business informatiemanagement	146
8.7.3	Wees realistisch	147
9	Inrichtingsscenario's	149
9.1	Processen	149
9.2	Waar starten	150
9.3	Inrichtingsscenario's	151
	Bijlagen	157
A	Literatuur	159
B	Vragen en opgaven	161
C	Begrippen	165
	Trefwoordenregister	171
	Over de auteurs	173

Voorwoord

Dit boek is opgedragen aan iedereen die zich heeft laten inspireren door Remko van der Pols, half fysicus en half informaticus maar vooral een buitengewoon gedreven mens in de wereld van de Nederlandse informatievoorziening. Remko is niet meer, maar hij heeft ons wel ASL en BiSL nagelaten. Toen ik hem eens vroeg hoe hij aan die procesmodellen was gekomen, antwoordde hij me: 'doordat ik voelde dat het datamodel klopte, de modellen klopten'. De meeste mensen zien processen als een reeks activiteiten maar Remko niet. Remko verraste je altijd met zijn inzichten. Een procesmodel zit qua structuur logisch in elkaar of niet, zo simpel was dat voor hem. Ik heb niemand gekend die structuur beter begreep dan Remko. En dit deed hij volgens een logica die altijd origineel was.

Toen Remko ziek was geworden en hij me op een middag belde met de mededeling dat zijn ziekte een eindig verhaal was, vertelde hij me bijna in één en dezelfde adem over zijn plan om een boekenreeks voor elkaar te krijgen. Het ging daarbij niet om het 'wat' zoals bij BiSL maar om het 'hoe'. Hoe geef je nu al die bollen in dat model in de praktijk vorm. Daar moest het over gaan en het zou BiSL Scenario's moeten heten. Aangezien hij naar mij me vertelde vermoedelijk niet meer de kracht zou hebben om dit zelf tot een einde te brengen, vroeg hij me dit deel uit deze boekenreeks te schrijven, over governance van de IV vanuit het vraagperspectief. Hij had een basisstructuur gemaakt op een verzameling sheets.

Ik was nog altijd geschokt over het nieuws dat ik te horen had gekregen, net zoals iedereen, zo kreeg ik later mee. Maar we waren intussen alweer twee stappen verder. Die boekenreeks zou er komen en Remko was te midden van alle chaos dit al aan het organiseren. Want zo was Remko, zoals iedereen weet die hem wat beter kende. Remko was een wervelwind vol ideeën, open en met het hart altijd op de goede plaats ('mijn persoonlijke missie is Kees naar zijn pensioen brengen', zo zei hij eens over een oudere medewerker van hem die in de organisatie op de reservebank terecht was gekomen). Ik heb zeven jaar vrij intensief met hem gewerkt bij Atribit, maar ik kende hem al ruim voor deze tijd. We hebben samen één van de cases die in dit boek voorkomen als een opdracht gedaan en dit was een bijzondere opdracht. Het is ook de laatste klus die we samen hebben gedaan.

Dit is geen IT-boek. De serie BiSL Scenario's bestaat uit een reeks boeken, die gericht zijn op het business informatiemanagement vanuit het perspectief van de business en nadrukkelijk niet vanuit de beleving van de IT-wereld. De IT-wereld beleeft de werkelijkheid van de proces-

sen waarvoor zij hun werkzaamheden verrichten anders. In de IT-wereld doet iets het wel of doet iets het niet en wanneer het werkt is dit prachtig. Het is als het ware de beleving van een stukje perfectie. Dit is een andere wereld als die waarin de dingen per definitie grijs zijn en net niet goed lukken, de wereld waarin doelen alleen maar net goed gehaald worden en je vooral in staat moet zijn te improviseren om de onderneming waarvoor je gesteld staat tot een goed einde te brengen.

In dit boek is het de bedoeling business informatiemangers ofwel BIM's zoals we ze in de volksmond ook wel noemen, concrete handvatten te bieden voor zo iets ingewikkelds als de sturing van de IT ten dienste van de business en niet andersom. De eerste stap is de realisatie dat sturing nodig is en ook mogelijk. Wat je moet sturen, vertelt BiSL, maar hoe pak je het dan aan? BIM's knopen de wereld van de informatievoorziening aan die van de business of de processen op de werkvloer. Business informatiemanagement is in onze ogen dan ook een uitermate belangrijk vakgebied. Het gros van onze bedrijfsprocessen is dermate geautomatiseerd dat je het zonder een adequate IT het zakelijk in onze wereld wel kunt vergeten.

Dit deel Governance gaat over de vraag hoe je de sturing van de informatievoorziening vanuit het perspectief van de business, ofwel de vraag naar IT, organiseert. Een kernspeler hierbij is de lijnmanager die, hoewel hij dit misschien niet beseft, verantwoordelijk is voor de goede werking van zijn bedrijfsprocessen die doen wat ze moeten doen dankzij IT. Moderne organisaties drijven voor hun succes immers in toenemende mate op de informatievoorziening en sommige maken er zelfs hun bedrijfsmodel ervan. Hoe meer informatievoorziening een geheel vormt met de bedrijfsprocessen, hoe meer de business verdient.

Daarbij gaat het organiseren van de sturing van de informatievoorziening vanuit de vraag onder meer over wie over welk deel van de IT binnen een organisatie wat te zeggen heeft. De inrichting van de governance over de informatievoorziening is derhalve te kenschetsen als een machtsvraagstuk. De vraag hierbij is: wie beslist over wat binnen de informatievoorziening.

Wanneer we de praktijk van business gerichte sturing als uitgangspunt nemen, dan komen we vaak tegen dat de zeggenschap niet goed is belegd. Dit heeft suboptimale of politiek correcte oplossingen tot gevolg of, nog erger, het is helemaal niet geregeld.

Dit boek wil de business helpen de governance vast te leggen door het machtsvraagstuk ten aanzien van de informatievoorziening te ontrafelen en werkbaar te maken binnen de organisatie. Wanneer we weten hoe we de besturing van de informatievoorziening precies gaan vormgeven, kunnen we de inrichting van de governance ter hand nemen. Langs welke stappen kom je nu tot een governance structuur en wat ga je dan inrichten? Waar begin je? Voor het vraagstuk welke business informatiemanagement processen (het wat) exact geraakt worden, wenden wij ons tot het business informatiemanagement model BiSL. Dit boek geeft een invulling van de linker bovenbol van dit model, die over de organisatie van business informatiemanagement gaat.

De insteek die wij kiezen, is pragmatisch en situationeel. In dit boek treft u geen wereldschokkende theorieën over governance aan, maar relatief eenvoudige modellen en stappenplannen om de governance ingericht te krijgen. Het situationele aspect is gelegen in het feit dat organisaties of zelfs onderdelen binnen organisaties verschillend zijn. Dit in tegenstelling tot modellen die uitgaan van één aanpak die voor iedereen zou gelden.

Dit boek is een poging om aan de ene kant vanuit de praktijk ontstane best practices in een methode te systematiseren. Dit boek is tegendraads en wil dit ook nadrukkelijk zijn. De inrichting van governance is een organisatievraagstuk en geen IT-vraagstuk. Wij willen prikkelen, maar ook concrete elementen aandragen opdat men gaat nadenken of de governance van de informatievoorziening echt wel is ingericht zoals, gegeven het belang, zou moeten. Vaak is de literatuur over governance in relatie tot informatievoorziening geschreven vanuit het IT-perspectief en niet vanuit het business perspectief of organisatieperspectief, zo u wil. Er is een cultuurverschil tussen de wereld van de business en de wereld van de IT. Wij geloven niet dat het klakkeloos importeren van IT-modellen in de wereld van de business vruchtbaar is.

Aan het slot van dit voorwoord wil ik twee mensen in het bijzonder danken: René Sieders en Gerard Wijers voor alle gedetailleerde commentaar die zij gegeven hebben gedurende het schrijven van het boek en Pauline van Boven die geholpen heeft met de index en de begrippenlijst.

Deel A

Inleiding

1 Inleiding

Onze informatievoorziening vindt steeds meer geautomatiseerd plaats. IT domineert in steeds sterkere mate ons leven. Voor de business: IT biedt kansen en mogelijkheden die er tot voor kort niet waren: aan onze organisatie en medewerkers, aan onze leveranciers, aan onze afnemers, aan onze ketenpartners en aan onze concurrenten. Aan de ene kant natuurlijk geweldig, maar aan de andere kant betekent dit ook een bedreiging voor de achterblijvers: zij raken buitengesloten, missen de concurrentieslag of kunnen hun takenpakket niet meer naar behoren, naar de eisen van vandaag, uitvoeren. Voor veel organisaties of processen binnen organisaties wordt de informatievoorziening, mede hierdoor, bedrijfskritisch. Slechte of matige informatievoorziening leidt tot slechte of matige bedrijfsvoering en ten slotte tot zelfs helemaal geen resultaten, of anders gezegd: we zijn ervan afhankelijk geworden. Wanneer de informatievoorziening voor de organisatie echt meerwaarde wil vertegenwoordigen, is het van belang dat de business verantwoordelijkheid neemt voor de informatievoorziening. Dit begint bij het daadwerkelijk aansturen van de informatievoorziening, net zoals dit gebruikelijk is in de business zelf. Ook de productieafdeling of commerciële afdeling krijgt van hogerhand doelen mee. Dit is in sommige organisaties niet zo gewoon bij het onderwerp informatievoorziening. Informatievoorziening is techniek en dus moeilijk en in ieder geval een onderwerp waar wij als senior management geen verstand van hebben, zo is de redenering. In dit boek geven wij handvatten om deze sturing daadwerkelijk vorm te kunnen geven.

Om de informatievoorziening te kunnen sturen, zullen binnen de organisatie besturingsstructuren moeten worden ontwikkeld. Dit vormt gezamenlijk een raamwerk dat we de governance van de informatievoorziening noemen.

Dit boek wil de business helpen meer grip te krijgen op de sturing van haar informatievoorziening. Dit boek is bedoeld voor de business, zodat zij de verantwoordelijkheid kan nemen voor de sturing van de informatievoorziening. Dit boek is niet bedoeld als een nieuwe methode voor IT.

Het woord structuren verwijst aan de ene kant naar de regels van de sturing van de informatievoorziening en aan de andere kant naar de organisatie-inrichting die het mogelijk moet maken om te kunnen sturen.

1.1 Doelstelling van dit boek

Het invoeren van governance van de informatievoorziening is het aanbrengen van structuur, opdat gestuurd kan worden en onder inrichting verstaan we het implementeren van deze besturingsstructuur in de organisatie.

De doelstelling van het Governance-boek uit de reeks BiSL Scenario's is het aanreiken van werkwijzen waarlangs we op een min of meer gestructureerde manier kunnen komen tot een adequaat ingerichte governance over de IT.

De kernvraag is dan: op welke wijze kunnen wij structuur aanbrengen ten behoeve van een adequate sturing van de informatievoorziening, opdat de vraagkant van de organisatie (de business) daadwerkelijk iets heeft aan de informatievoorziening? De volgende vragen is dan: wie beslist hierbij over wat en welke regels worden hierbij dan gehanteerd, zodat betrokkenen ook daadwerkelijk het gevoel hebben een goed besluit te hebben genomen? Zoals al diverse malen in het inleidende boek over BiSL Scenario's is gezegd, bestaat hiervoor geen alles zaligmakende formule.

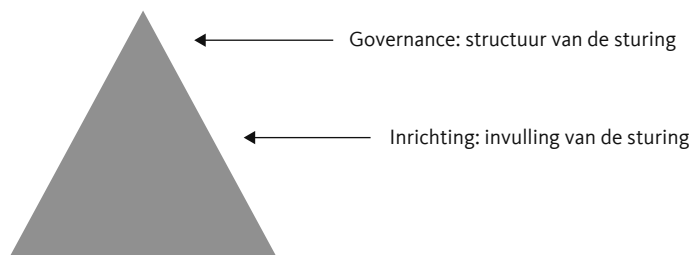
Bij de inrichting van de governance van de informatievoorziening in organisaties ben je er niet door te zeggen dat iemand de eigenaar is (één van de governance rollen) van een informatie-domein of -systeem. Het startpunt om te komen tot een structuur van de governance is het definiëren van de basisrollen zoals deze binnen de sturing moeten gaan gelden. Wie heeft over wat binnen de informatievoorziening iets te zeggen? Daarnaast is er altijd sprake van spelregels. Structuur aanbrengen bij de sturing wil dus zeggen dat je de basisrollen binnen de sturing definieert en de bij de sturing te hanteren spelregels expliciteert en vastlegt.

Het doet er niet zo veel toe of je een kleine of grote organisatie bent: als je geen richtinggevend beslissingen neemt over de informatievoorziening, loop je het risico de boot te missen bij bepaalde ontwikkelingen en sta je zomaar op achterstand ten opzichte van je concurrenten. Verschillen tussen klein en groot kunnen overigens wel consequenties hebben voor de mate van structuur die nodig is of de mate van inrichting van je business informatiemanagement organisatie.

Zoals reeds aangegeven, willen we praktisch zijn in dit boek. Deze praktische invulling komen we vooral tegen in deel C van dit boek. Deel B, het deel dat gaat over de structuur, bevat de nadere uitwerking van de inhoud van de rollen en de plaats die zij innemen binnen de organisatie. Ook de samenwerking tussen de verschillende rollen is cruciaal. Er zullen nu eenmaal belangentegenstellingen optreden als er keuzes gemaakt moeten worden ten aanzien van de verdere ontwikkeling van de informatievoorziening. Een geslaagde structuur en inrichting maken dat dit lukt.

Welke stappen in het proces dienen genomen te worden voor een goed besluit? Welke overleggen heb je in het kader van een goede samenwerking nodig? Hoe vul je de samenwerkingsverbanden met gelieerde organisaties in? De lijst met vragen rond inrichting is groot, maar wel noodzakelijk om te beantwoorden.

De stelling in dit boek is dat een goede structuur en inrichting maakt dat wij elkaar kunnen begrijpen, zodat we de informatievoorziening kunnen sturen, en dat daarmee de dingen die moeten gebeuren tijdig, planmatig en volgens de wensen van de business kunnen plaatsvinden.



Figuur 1 Governance en inrichting

1.2 Wat verstaan we onder governance?

Allereerst gaan we in deze paragraaf nader in op de terminologie, om zo het begrippenkader helder neer te zetten. Daarnaast worden de uitdagingen aangestipt die daarbij aan de orde zijn. Ten slotte zullen we ingaan op het begrip informatievoorziening, dat iets anders is dan IT.

1.2.1 Terminologie

Governance

De OSI/IEC 38500 definitie van governance (corporate governance of information technology) luidt:

'The system by which the current and future use of IT is directed and controlled. Corporate governance of IT involves evaluating and directing the use of IT to support the organization and monitoring this use to achieve plans. It includes the strategy and policies for using IT within an organization.'

Het doel van deze definitie is risicobeperking voor de organisatie. OSI/IEC 38500 zegt daarover:

'Processes dealing with IT incorporate specific risks that must be addressed appropriately. For example, directors could be held accountable for breaches of:

- *security standards;*
- *privacy legislation;*
- *spam legislation;*
- *trade practices legislation;*
- *intellectual property rights, including software licensing agreements;*
- *record keeping requirements;*
- *environmental legislation and regulations;*
- *health and safety legislation;*
- *accessibility legislation;*
- *social responsibility standards.*

Directors using the guidelines in this standard are more likely to meet their obligations.'

Kortom, in deze definitie worden de redenen opgesomd waarom een adequate governance over de IT noodzakelijk is. Men hanteert in deze standaard voor governance een aantal principes:

- Verantwoordelijkheid – mensen en groepen in organisaties accepteren hun verantwoordelijkheid ten aanzien van de aanbod- en de vraagkant van IT. Degenen die verantwoordelijkheid hebben, moeten ook het mandaat hebben om actie te kunnen ondernemen.
- Strategie – de business strategie moet de huidige en toekomstige mogelijkheden van IT in ogenschouw nemen. Er moet tevens een informatieplan zijn om de huidige en toekomstige IT-behoeften te identificeren en te realiseren.
- Acquisitie – onder de realisatie van de vraag, al dan niet met behulp van IT-leveranciers, moet een helder besluitvormingsproces ten grondslag liggen.
- Performance – IT moet de business nu en in de toekomst ondersteunen in haar doelen en dit moet gemonitord kunnen worden met metrics (SLA's, et cetera).
- Aanpassing (conformance) – aan wetgeving waaraan de onderneming onderhevig is. Het handelen moet in regels vastgelegd worden, zodat helder is wat wel en niet kan.
- Menselijk gedrag – respect voor menselijk gedrag door rekening te houden met menselijke behoeften in het business proces dat ondersteund wordt met IT.

Elementen die in deze definitie opvallen, zijn dat IT strategische mogelijkheden biedt, maar dat verantwoordelijken wel moeten kunnen sturen. Het performance principe adresseert dat je metrics nodig hebt om richting aan de sturing te kunnen geven. Een ander opmerkelijk principe is dat de besluitvorming expliciet wordt benoemd (het acquisitieprincipe). Het maken van keuzes gebeurt op basis van argumenten die duidelijk op tafel moeten worden gelegd. Aanpassing aan wetgeving is altijd een prominent onderwerp in de Angelsaksische business cultuur. In ons huidige taalgebruik is compliance een bekender begrip dan conformance. In de ISO/IEC standaard 38500 wordt tevens een mensenrechtenprincipe uitgewerkt in relatie tot het business proces waarin IT een rol speelt.

Een laatste punt ten aanzien van 38500 is dat de norm stelt dat je eigenlijk doorlopend de governance moet monitoren en evalueren. Daarmee is dit punt feitelijk ook een activiteit van de governance.

Tiagens hanteert de volgende definitie voor IT governance:

'Het raamwerk van besluitvorming en verantwoordelijkheid in een organisatie of in een geheel van organisaties zoals een keten of community, om het gewenste resultaat met ICT te realiseren.'

Deze definitie zegt feitelijk dat wil er sprake zijn van governance, je een structuur nodig hebt, een raamwerk waarin besluiten genomen kunnen worden omdat verantwoordelijkheden ten aanzien van de IT (of het door ons gebruikte begrip informatievoorziening), duidelijk zijn. Het maakt volgens deze definitie ook niet uit of deze structuur van toepassing is binnen een organisatie of bij lossere verbanden als ketens of community's. Wil een samenwerking goed gaan, dan zijn er ook regels nodig.

Je kan ook zeggen dat een governance een structuur vormt van spelregels die het mogelijk maakt (een deel van) de informatievoorziening in een organisatie of tussen organisaties te sturen.

In de Nederlandse Wikipedia is een definitie van IT-governance opgenomen die door veel bedrijven zou worden gehanteerd:

'ICT besturing beschrijft de wijze waarop een organisatie de besluitvorming van ICT het beste kan organiseren en welke rollen (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) altijd in een organisatie belegd moeten zijn om ICT goed te laten functioneren. Elke rol brengt zijn specifieke eigenschappen in en het samenspel tussen deze rollen zorgt voor control en beheersing, maar ook innovatie, creativiteit en vernieuwing.'

Interessant aan deze definitie is het aspect 'rollen'. Het zijn mensen die sturende rollen hebben. In deze definitie is dit nogal instrumenteel neergezet. In een rol komen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden samen en dan komt blijkbaar alles goed.

Een tweede interessant aspect van deze definitie is de tegenstelling tussen control en vernieuwing, die naar voren komt. De implicatie van de definitie is ook hier: als een ieder zijn rol goed speelt, dan is er sprake van afgewogen keuzes.

In de praktijk is naar ons gevoel in ieder geval de kernvraag wie de macht heeft om beslissingen te nemen over welk deel van de informatievoorziening, ofwel: wie gaat waarover binnen de informatievoorziening? Aangezien hierbij meerdere belangen een rol spelen en informatievoorziening een dominante positie heeft gekregen binnen veel van de processen in organisaties, is het van belang om een robuuste, maar tegelijkertijd eenvoudige en flexibele structuur te ontwerpen, opdat besluitvorming over lastige thema's binnen de informatievoorziening kunnen plaatsvinden. Macht wil niet zeggen een dictatuur van één, maar het kan ook gezamenlijkheid in het beslissen over de informatievoorziening in zich hebben. Te vaak zien we dat onderwerpen blijven liggen, omdat ze op de een of andere wijze te gevoelig liggen. Er wordt dan eigenlijk geen richting gegeven en toeval lijkt te beslissen welke kant wordt opgegaan.

In dit boek wordt onder de noemer van governance alleen ingegaan op de thema's wie beslist en op hoofdlijnen hoe wordt beslist. Dit betreft dus de machtsverdeling en de regels op richtinggevend en sturend niveau en de daaruit volgende kaders voor het uitvoerende niveau. Het uitvoerende niveau zelf valt buiten het perspectief van dit boek en krijgt derhalve minder aandacht.

Business gerichte sturing

Business gerichte sturing betreft het besturen van de informatievoorziening vanuit gebruikers- en bedrijfsperspectief. Dit is te vergelijken met bijvoorbeeld HR-management, waar we de productiefactor personeel uiteindelijk ook willen aansturen vanuit het bedrijfsperspectief: wat voor soort personeel met welke skills hebben we in de toekomst exact nodig, gegeven de veranderende markt, et cetera? Het besturen van de informatievoorziening is een taak die volgens veel bedrijven hoort bij de rol van het Informatiemanagement. Het is hierbij de vraag op welke wijze de rol informatiemanagement exact is gepositioneerd binnen een organisatie. Is het een stafrol of zelf een rol binnen de IT-afdeling? In dit boek wordt een andere visie gevolgd.

Van business gerichte sturing is sprake als de business de volledige verantwoordelijkheid neemt voor zijn informatievoorziening, domweg omdat het voor de bedrijfsvoering te belangrijk is geworden. In feite is het zo dat zonder een adequate informatievoorziening een organisatie nauwelijks kan voortbestaan. Wanneer we de informatievoorziening zien als productiefactor, kan een kwalitatief goede informatievoorziening ervoor zorgen dat een concurrentievoordeel

behaald kan worden. In het huidige economische tijdgewricht waarin het dominante paradigma is 'alles is markt', hebben vrijwel alle organisaties te maken met concurrentie en de daarmee gepaard gaande resultaat- en verantwoordingsdwang. Een informatievoorziening die op orde is, maakt dat je kan concurreren. Een informatievoorziening die op orde is, maakt dat adequaat verantwoording naar stakeholders kan worden gegeven.

Informatievoorziening.

Informatievoorziening is in dit verband het geheel aan middelen en werkwijzen waarmee gegevens worden verzameld, verwerkt en versterkt. Deze verwerking leidt tot informatie en uiteindelijk tot kennis. De kern waarom de informatievoorziening zo belangrijk is voor organisaties, is dat de toepassing van kennis leidt tot innovatie. Innovatie leidt vervolgens weer tot een voorsprong op de concurrentie. De informatievoorziening raakt alles binnen de bedrijfsprocessen, of dit nu de gehanteerde procedures zijn of de werkwijzen, maar ook de kwaliteit van de gehanteerde administraties als basis voor bijvoorbeeld de sturing van de organisatie.

De informatievoorziening bevat de technische middelen, maar omdat het perspectief van dit boek de business gerichte sturing is, is de technische invalshoek in dit kader niet relevant. De focus ligt derhalve op aanschaf en kosten, mogelijkheden die functionaliteiten bieden voor de bedrijfsprocessen, geschiktheid en passendheid voor de medewerkers die met deze hulpmiddelen moeten werken en op de risico's die het gebruik ervan met zich meebrengen.

Business informatiemanagement

Business informatiemanagement is een term die op zich niet echt gedefinieerd is. Informatiemanagement is dit wel in bijvoorbeeld Wikipedia waarin gezegd wordt dat deze discipline 'namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk is voor de aanwezige informatievoorziening en daarbij ingezette informatiesystemen'. De informatiemanager bedient zich daarbij van een proces 'dat er voor zorgt dat de informatiebehoeften die vanuit verschillende werk- en bedrijfsprocessen van een organisatie ontstaan, worden vertaald in informatievoorziening'. Feitelijk is deze definitie uit de Wikipedia een schoolvoorbeeld van vraaggerichtheid. De term business die voor informatiemanagement wordt geplaatst vanuit het Bisl gedachtegoed, benadrukt dat deze discipline of rol vanuit het perspectief van de business gedaan zou moeten worden.

Introductie case vraagbundeling overheid

De case vraagbundeling is een interessante case om te behandelen in dit boek, omdat in deze case een governance structuur en inrichting wordt vormgegeven die een combinatie bevat van top-down en bottom-up initiatieven in een organisatorisch lastige omgeving, waarbij de governance in de praktijk om verschillende redenen goed bleek te werken. De governance strekt zich in deze case niet uit over de gehele informatievoorziening, maar beperkte zich op de laag werkplekautomatisering in eerste instantie met de kantoorautomatisering.

De uitdaging die de overheid zichzelf had gesteld, was meer met minder doen door via de bundeling van bepaalde onderdelen van de informatievoorziening, deze goedkoper te kunnen exploiteren. Daarnaast wilde men faciliteren dat samenwerking over departementen heen eenvoudiger te realiseren was, zoals bijvoorbeeld noodzakelijk was met de zogenaamde project-ministeries zoals Jeugd en Gezin. Hiertoe moest een technische overheidsinfrastructuur met een gemeenschappelijke werkplek gerealiseerd en uitgerold worden. Daarnaast moest er op termijn een gemeenschappelijke website, huisstijl, et cetera gerealiseerd worden.

Na jaren van decentralisatie was het inzicht gegroeid dat gemeenschappelijkheid op die delen van de informatievoorziening waar dit mogelijk is, de route is om tot een efficiëntere en hopelijk effectievere informatievoorziening voor de overheid te komen. Delen van voorzieningen kost immers minder. Daarnaast maakt het feit dat je infrastructuur deelt, het mogelijk dat ambtenaren beter kunnen samenwerken. Je wil niet voor ieder tijdelijk samenwerkingsverband tussen departementen een complete IT-club optuigen. Wanneer iedereen alles op zijn eigen manier doet (een eigen IT-infrastructuur, eigen KA-programma's, mailvoorziening), dan blijft dit buitengewoon ingewikkeld. Er zijn verdere vergezichten als gezamenlijk inspecteren en een systeem delen of gezamenlijk document management, maar dan wil je eigenlijk vertrekken vanuit een gezamenlijke infrastructuur.

Het gebied binnen de informatievoorziening dat gekozen werd, is in feite een informatie-domein, namelijk de kantoorautomatisering met de werkplek en de onderliggende infra-structuren.

Het programma Orion werd dus gestart vanuit de diverse potentieel deelnemende departementen, die vonden dat hun IT te klein was om deze uitdagingen alleen aan te gaan.

Een laatste reden waarom deze case buitengewoon interessant is, zit in het soort organisatie dat in de case behandeld wordt. De overheid bestaat uit een reeks bureaucratische organisaties. Dit type organisatie wordt door een aantal zaken gekenmerkt [MORGAN pag. 25] zoals eenheid van bevel, centralisatie van gezag en discipline. Waar sprake is van overheveling van taken gaat het in feite over het loslaten en anders invullen van zeggenschap. Met andere woorden: governance gaat over de machtsverdeling binnen de organisatie.

1.2.2 Uitdagingen bij governance

Governance in de betekenis zoals wij deze hanteren, kent twee belangrijke uitdagingen:

- Hoe zorg je ervoor dat de business manager de informatievoorziening die op zijn/haar bedrijfsprocessen betrekking heeft überhaupt wil sturen?
- Hoe voorkom je dominantie van de visie van een stafafdeling of IT, waardoor de informatievoorziening niet zal aansluiten op de behoeften en de dynamiek van de business? Het feit dat we dit hier noemen, wil overigens niet zeggen dat er geen situaties zijn waarbij het juist wel goed is dat een IT -of stafvisie ten aanzien van de inrichting gunstig is, maar hier liggen dan wel expliciete, met de business gedeelde redenen achter.

1.2.3 Wanneer business gerichte sturing governance

We introduceren op dit punt een nieuw begrip, de business gerichte sturing governance. Dit is een governance die uitgaat van de behoeften van de business en niet die van de IT-afdeling. De sturing van de informatievoorziening is vaak gericht op de behoeften van de IT-afdeling, omdat deze grip wil hebben op de wijzigingen op de IT-infrastructuren die zij beheert of verder ontwikkelt. Zoals reeds betoogd zijn de behoeften van een IT-afdeling anders dan die van de business. business gerichte sturing kan pas ontstaan wanneer er een business gerichte sturing governance is ingericht. Business gerichte sturing is de uitvoering van business informatiemanagement vanuit de vraag die de business heeft ten aanzien van de IT.

Een voorbeeld van een business gerichte sturing governance zie je vaak bij internetbedrijven die juist met behulp van IT hun concurrentievoordeel halen. De behoeften van de business zijn bepalend en niet die van de IT-afdeling. Dit leidt tot een meer wendbare IT. In extremo: voldoet het niet, dan gooien we het weg en maken we iets nieuws.

Vraaggerichte governance is alleen zinvol als de informatievoorziening bedrijfskritisch of dominant is voor het bedrijfsproces. Als informatievoorziening niet belangrijk is, moet je het ook niet belangrijk maken door er grote structuren omheen te zetten. Anders gezegd: als het management de informatievoorziening niet belangrijk vindt, zal het ook niet belangrijk zijn: de gemiddelde manager is immers niet dom. Waar managers echter vaak wel mee zitten is de vraag hoe zij zo'n exotisch, lastig terrein als de informatievoorziening moeten aansturen.

Het bepalen van de structuur en de inrichting van de governance is geen exercitie, die op de automatische piloot kan plaatsvinden. Een van de stellingen die we poneren, is dat een gestandaardiseerde top-down benadering van de governance in veel gevallen niet werkt. Een informatievoorziening overlapt bijvoorbeeld vaak meerdere informatiedomeinen, gerelateerd aan meerdere bedrijfsprocessen. Hoe ga je in dergelijke gevallen vervolgens om met de verschillende belangen die domeineigenaren hebben en de beslissingen die zij willen nemen over hun informatievoorziening? De financieel directeur zal worden aangesproken op het reilen en zeilen van de financiële informatievoorziening. Maar als het financiële systeem niet losstaat maar verweven is met het HR-systeem, dan wordt het aansturen van de informatievoorziening lastiger. We zien dit bijvoorbeeld gebeuren bij de sturing van ERP. Wie is de 'baas' of eigenaar van het aangeschafte ERP-pakket?

Bij een ERP-pakket zie je veelal een overkoepelende organisatie die namens de proceseigenaren de ontwikkeling en de inrichting van zo'n ERP-omgeving sturen. In principe stuurt de proceseigenaar zijn informatievoorziening aan.

Maar in veel grotere organisaties kennen we ook nog de rol van een CIO of CIM.¹ Deze wil bedrijfsbreed de informatievoorziening aansturen. Hier kunnen conflicten ontstaan. Een financieel directeur zal zeggen: 'Het is mijn financiële systeem en niet dat van de CIO'. Een goede CIO of CIM zal dit conflict niet hebben, door zijn rol op een coördinerende wijze in te vullen in plaats van directief sturend.

Het argument is dus dat er in de praktijk bij wat grotere organisaties zelden een enkelvoudig punt van sturing zal zijn. Er zijn altijd omstandigheden die maken dat sturing niet eenduidig kan zijn en dat er coördinatie nodig is. In de praktijk zien we vaak dat deze coördinatie onvoldoende plaatsvindt of juist foutief wordt opgepakt, doordat men te directief probeert te sturen. Er zijn meerdere belangen en directieve sturing heeft de neiging belangen over het hoofd te zien en te kiezen voor een (of meer) dominant(e) belang(en).

Voor de IT-organisatie, die immers de onderliggende techniek beheert, is dit lastig, want naar wie moeten ze nu luisteren, aan wie moeten ze een beslissing vragen?

1 CIM = Corporate informatiemanager.

BIM = Business informatiemanager.

CIO = Chief Information Officer, een rol die in de praktijk ook ingevuld kan worden door de CIM.

Wat je dan ziet gebeuren, is dat IT het zelf maar gaat oplossen en zelf de beslissingen neemt. Dit betekent dat niet de vraagkant stuurt, maar de aanbodkant. Met andere woorden: de sturing op de informatievoorziening is niet effectief ingericht vanuit het perspectief van de business. Je zou kunnen zeggen dat de informatievoorziening en IT nooit verder kunnen springen dan de business. Als de business niet het voortouw neemt om de governance over de informatievoorziening fatsoenlijk in te richten of er daadwerkelijk verantwoordelijkheid voor wil nemen, dan zal de sturing altijd diffuus en suboptimaal blijven.

Als een Raad van Bestuur niet top-down of directief stuurt en de sturing niet coördineert, dan zal de informatievoorziening ook niet gecoördineerd aangestuurd worden. Een gemiddelde consultant en of zelfs veel CIO's vinden dit vreemd in die zin dat een Raad van Bestuur toch de macht heeft om dit wel te kunnen doen. De praktijk leert dat een Raad van Bestuur helemaal niet op die wijze top-down en directief stuurt. Sterker, daar hebben zij hele goede redenen voor. Het meest ideaal is de situatie waarin de sturing zo laag mogelijk in de organisatie ligt. Het voordeel hiervan is dat op dat niveau de mensen de feiten en complexiteit kennen en dus betere beslissingen kunnen nemen. Dit fenomeen en deze redenen gaan we in dit boek verkennen en illustreren. In beide cases die in dit boek worden gepresenteerd, komt dit naar voren als kenmerk.

Introductie case Hogeschool Atlantis

De voorzitter van de Raad van Bestuur (in het vervolg aangeduid als RvB) binnen de Hogeschool Atlantis kreeg het gevoel dat de school hopeloos achterliep op de studenten wat betreft de integratie van ICT in het onderwijsproces.

Zoals hij het verwoordde:

'de studenten doen van alles met hun Facebook en Twitter en ik zie docenten nog op het zwarte bord met schoolkrijt schrijven.'

Binnen de faculteiten was met name de zeggenschap over het studentenvolgsysteem een heikel punt. Iedere faculteit had er zo haar eigen beelden bij. Het studentenvolgsysteem was een door de faculteiten gedeeld systeem waarop alle conflicten zich toespitsten. Niemand was echt tevreden met de huidige situatie.

De RvB had er genoeg van dat aan de verkeerde discussies alle energie rond de inrichting van de informatievoorziening verloren ging. Om de focus op de juiste dingen te krijgen, werd onderkend dat men met de governance moest beginnen.

1.3 Wat is inrichting?

Voordat we verdergaan, is het goed om stil te staan bij het begrip inrichting. Inrichting betreft de inrichting van de business informatiemanagementorganisatie. Zonder een adequate inrichting wordt het lastig om de sturing vanuit de governance om te zetten in adequaat handelen, met andere woorden, de governance adequaat kan functioneren. Bij de inrichting worden diverse onderwerpen vormgegeven die gerelateerd zijn aan de wijze van uitvoeren van het business informatiemanagementproces:

- capaciteit: de hoeveelheid werk en mensen die nodig is om business informatiemanagement uit te kunnen voeren;
- kennis en skills: de capaciteiten van mens en organisatie, die noodzakelijk zijn om de business informatiemanagementtaken met voldoende kwaliteit uit te voeren;
- processen: de wijze van uitvoering van werkzaamheden;
- middelen: hulpmiddelen die nodig zijn om de activiteiten in de processen uit te kunnen voeren;
- organisatie: de inrichting van de organisatie die de activiteiten die in het kader van de governance nodig zijn, kan uitvoeren.

Het 'wat' ofwel de inhoud van deze zaken wordt beschreven in de BiSL boeken. De 'hoe'-vraag is het onderwerp van BiSL Scenario's. De 'hoe'-vraag gaat over hoe bijvoorbeeld een governance tot stand komt. Het beschrijft de stappen waarlangs dit gebeurt. Best practices en templates passen hierin.

Opdrachtgeverschap bij de overheid

Met de bundeling van het ICT-beheer en daarmee de bundeling van het opdrachtgeverschap voor verschillende departementen en daarmee het bundelen van de vraag komt nadrukkelijk ook het opdrachtnemerschap aan bod, althans zo werd dit bij de voorvechters van de samenwerking gevoeld.

In het kader van de door de verantwoordelijken voor bedrijfsvoering geïnitieerde samenwerking zijn afspraken gemaakt tussen departementen over de basisinfrastructuur en de kantoor-automatisering. Deze afspraken hebben geleid tot de bundeling voor het beheer van de departementen. Welk beheer dit betrof, zo werd gesproken over technisch beheer, applicatiebeheer en zelfs technisch applicatiebeheer, bleef in beginsel onduidelijk bij de deelnemende organisaties. Er was wel duidelijk technisch beheer gezegd, maar er vonden ook andere vormen van beheer plaats binnen de diverse IT-directies. En met zo veel directeuren kan je dan wel eens te snel gaan. Eerst moet er een positioneringspel plaatsvinden.

Door deze bundeling van beheer treedt voor departementen een verschuiving op van uitvoerende IT naar regie op IT. Dit brengt een andere werkwijze met zich mee voor zowel beheerder als voor de opdracht gevende departementen.

Zij moeten de rol van opdrachtgever gaan spelen. Zowel naar buiten als naar binnen moet de regieorganisatie geaccepteerd worden als belangenbehartiger van de directies.

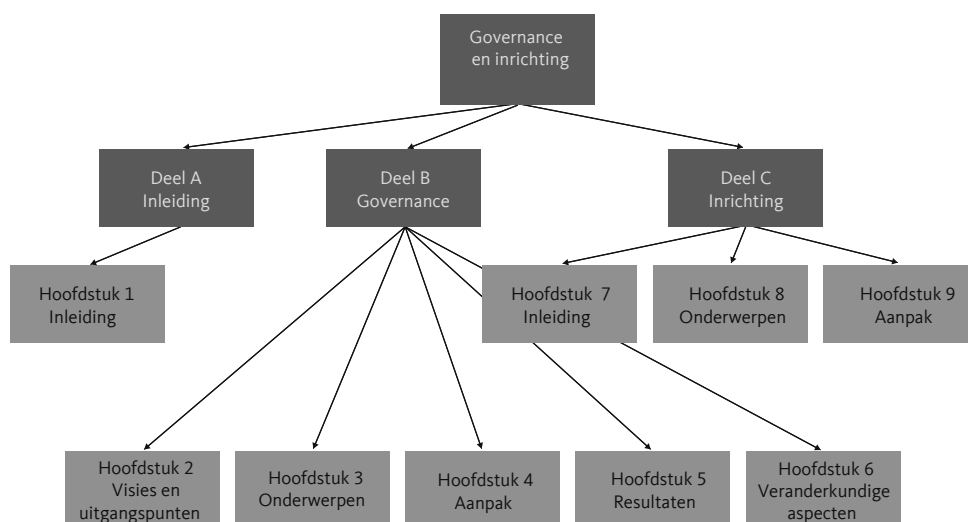
Regie moet in staat zijn de vraag te bundelen en tot concrete opdrachten te komen naar de IT-leverancier. Hierbij moeten zij over de interne partijen heen kunnen kijken en de samenhang in de gaten houden. Maar dit niet alleen met het gezicht naar het eigen departement gewend, maar ook naar de andere departementen. Wellicht dat je iets samen kunt initiëren, waardoor het goedkoper wordt. Een geringer aantal applicaties is de ultieme prijs. Maar dan moet je het eens worden over functionaliteiten.

Iedereen denkt natuurlijk altijd dat hij uniek is. Ook voor de beheerder is dit een lastig proces. Eerst ben je de beheerder voor één partij, daarna voor twee, drie, et cetera. Deze groei leidt onvermijdelijk tot aanpassingen in de organisatie en de werkwijzen.

Ondanks deze hindernissen was het idee bij de beleidsmakers dat andere departementen vanzelf zouden aanhaken als het model in de praktijk succesvol was. In een politiek gedreven omgeving wil, je nadat het spel is gespeeld, niet aan de verkeerde kant van het veld staan. Dit is het aanhaakmodel: afdwingen kan niet, maar de boot missen kan ook niet. Door slim coalities te sluiten, kan je verandering momentum creëren.

1.4 De structuur van dit boek

Dit boek over governance en inrichting kent de volgende structuur:



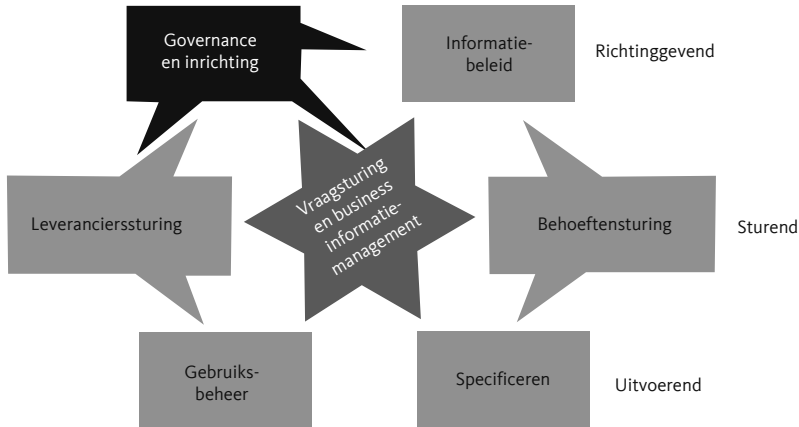
Figuur 2 Structuur boek

Het governance boek uit de BiSL Scenario's-reeks bestaat uit drie delen:

- Deel A: een inleiding op governance en inrichting van de governance.
- Deel B: de uitwerking om te komen tot een governance structuur;
- Deel C: de uitwerking om te komen tot een governance inrichting door de business informatiemangementrol in te bedden in de organisatie.

De essentie is dat ieder deel leidt naar een concrete aanpak om ofwel de governance structuur in te richten, ofwel de inrichting van de governance vorm te geven. Het laatste hoofdstuk van zowel deel B als deel C gaat over best practices. Hier staan ideeën over interventies die bruikbaar kunnen zijn bij de in de voorgaande hoofdstukken besproken onderwerpen en ontwikkelingen.

1.5 De BiSL Scenario's-reeks



Figuur 3 Plaats 'Governance'-boek binnen BiSL Scenario's

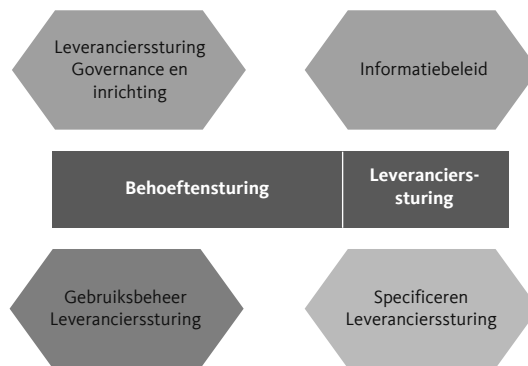
Alle BiSL Scenario's-boeken gaan over hoe je in praktische zin komt tot een invulling voor de governance of het gebruiksbeheer, voor leverancierssturing, behoeftesturing, specificeren van de informatievoorziening en informatiebeleid. Je herkent hierin uiteraard de verschillende BiSL-processen. BiSL is de methode die beschrijft uit welke processen business informatiemanagement bestaat. Daarnaast gaat het in op de wisselwerking tussen richtinggevend, sturend en uitvoerend niveau. BiSL Scenario's past dus feitelijk op BiSL en geeft antwoorden op hoe je komt tot een specificatie, governance, et cetera. We kiezen hierin de praktische insteek: vanuit de praktijk starten, goed analyseren en vervolgens zo methodisch mogelijk beschrijven.

BiSL Scenario's bestaat uit zeven boeken:

- 'Vraagsturing en business informatiemanagement' vormt de introductie en is onderliggend aan alle overige boeken. In dit boek vindt u naast uitleg over BiSL Scenario's ook veel aandacht voor business informatiemanagement, hoe u dat in vele vormen kunt terugvinden in organisatie en de verschillen in denken tussen de IT-wereld en business.
- 'Governance en inrichting', het boek dat u thans leest, heeft ook een overkoepelend karakter en behandelt governance, de wijze waarop de macht, de besluitvorming en business informatiemanagement in een organisatie worden belegd. Dit deel houdt zich, met andere woorden, bezig met de inrichting van business informatiemanagement.
- 'Gebruiksbeheer' gaat over een aantal uitvoerende, dagelijks terugkerende processen op het vlak van functioneel beheer.
- 'Specificeren' gaat in op het bedenken en aangeven aan de IT-leverancier wat de informatievoorziening of het informatiesysteem moet doen, welke functionaliteit nodig is.
- In 'Leverancierssturing' gaat het over leveranciers- en contractmanagement. Het eerste is weliswaar een richtinggevend proces binnen BiSL en het tweede een sturend proces, maar omdat de twee zeer sterk in elkaars verlengde liggen, is het logisch om deze in één boek te behandelen.

- In 'Behoefsturing' is het centrale thema behoefsturing. In dit boek wordt ook aandacht besteed aan de processen die de vraag sturen en daarmee de kaders meegeven voor behoefsturing: planning & control en financieel management.
- 'Informatiebeleid' gaat in op de richtinggevende plannen, de langere termijn, ten aanzien van het informatiebeleid. Onderwerpen zoals informatie lifecycle management, vernieuwing en informatie-portfoliomanagement komen daarbij aan de orde.

De structuur van de BiSL Scenario's-reeks wordt in het introductieboek 'Vraagsturing en business informatiemanagement' uitgebreid beschreven.



Figuur 4 In deze afbeelding zijn de verschillende BiSL Scenario's-onderwerpen op het BiSL-model geprojecteerd

In dit boek zal vraagsturing of vraaggerichte sturing veelal beschreven worden met de term business (gerichte) sturing omdat dit iets nauwkeuriger aangeeft wat we bedoelen.