

Deel D: Functioneel beheer

13 Informatiemanagement en functioneel beheer, de bestuurder van de informatievoorziening

13.1 Inleiding

Dit laatste deel gaat in op functioneel beheer. In dit hoofdstuk wordt het functioneel beheer als domein besproken en ingevuld. Duidelijk zal worden dat informatiemanagement een onderdeel vormt van functioneel beheer.

Dit gaat aan de hand van het BiSL-framework (de officiële naam is ervan is BISML: Business Information Services Library). De uitwerking ervan is wat minder uitvoerig dan die van de werkzaamheden van applicatiebeheer. Dit hangt samen met het verschijnen van BiSL kort geleden.

Voorafgaand aan het in detail bespreken van de activiteiten van functioneel beheer wordt kort ingegaan op de doelen, positionering en de onderwerpen van functioneel beheer. Functioneel beheer is een naam die soms wat verwarring wekt. Er zitten ook activiteiten bij die men vaak benoemt als informatiemanagement, systeemeigenaarschap of productmanagement. Het vult de rol van de bestuurder van de informatievoorziening: die functie die bepaalt hoe de informatievoorziening in een organisatie eruit ziet en eruit komt te zien.

13.2 Wat is functioneel beheer en informatiemanagement?

Functioneel beheer (in brede zin) kan worden gezien als het besturen van de informatievoorziening van een organisatie en het aansturen van de ICT-organisatie die onderdelen van deze informatievoorziening levert. Vaak wordt het geheel aan functioneel beheer pas expliciet zichtbaar in een organisatie, indien de ICT-dienstverlening vraaggestuurd gaat worden (zie paragraaf 2.9) of daar waar de relatie tussen gebruikersorganisatie en ICT-organisatie verzelfstandigd is.

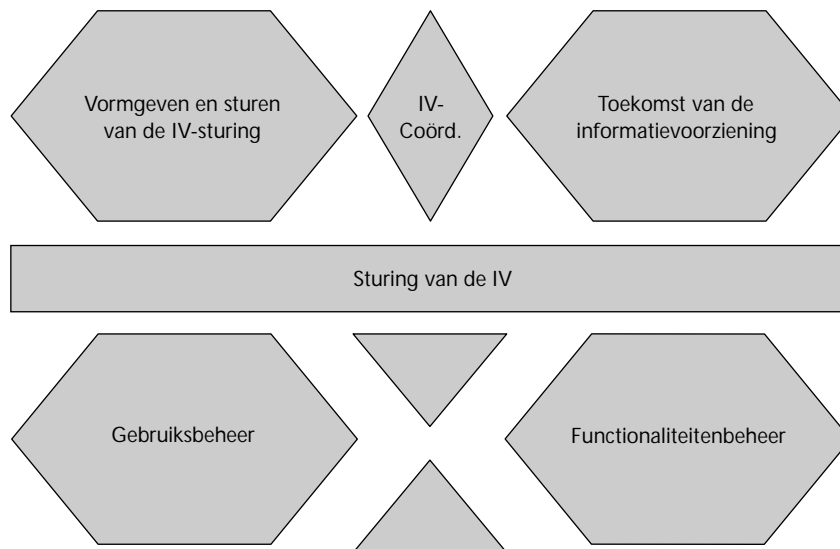
TABEL 13.1
Positie van functioneel beheer bij de verschillende soorten aansturing

Positie	Functioneel beheer
Extern profit	Formeel opdrachtgever
Profit	Opdrachtgever
Cost-center	Als aanspreekpunt voor kennis voor de ICT-organisatie
Niet gestuurd	Impliciet

Functioneel beheer was en is er altijd

Los van het expliciet aanwezig zijn van functioneel beheer of niet, zijn de taken die vallen onder functioneel beheer onvermijdelijk: een organisatie ontkomt er niet aan en deze vinden altijd plaats, immers:

- er zal altijd kennis van het bedrijfsproces ingeschakeld worden, om te bepalen welke ICT-ondersteuning voor het bedrijfsproces noodzakelijk is;
- er zal altijd iemand zijn die zich eens afvraagt of de kosten van ICT wel opwegen tegen de baten;
- er zal altijd wel iemand zijn die aan een ervaren collega vraagt, hoe een informatiesysteem gebruikt moet worden of hoe een afwijkende situatie in het informatiesysteem moet worden ingebracht;
- men zal bij een nieuw systeem of wijziging aan een systeem aan iemand vragen hoe hij/zij het gewenst dacht te hebben.



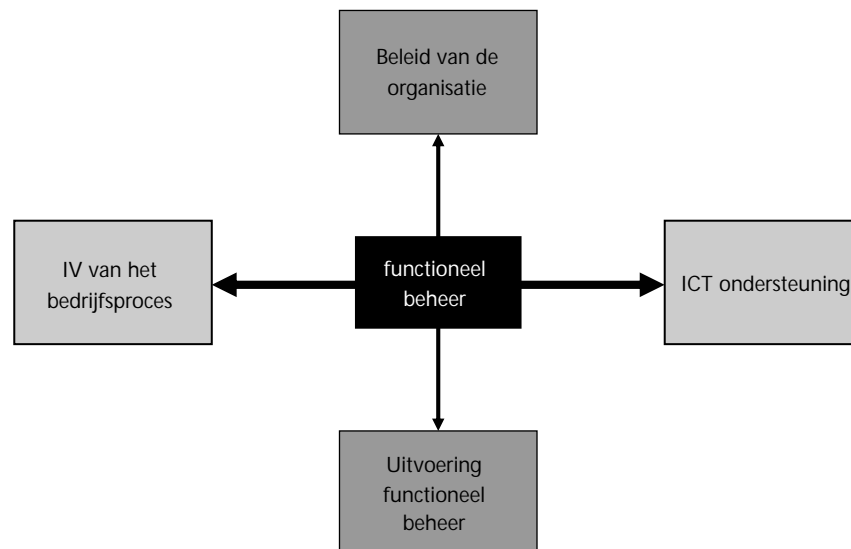
FIGUUR 13.1
Functioneel beheer

Functioneel beheer is niet iets nieuws, het bestaat al zo lang de automatisering oud is, maar wordt pas nu onderkend als een expliciete beheervorm. Deze trend is het gevolg van een aantal ontwikkelingen:

- Er ontstaan zakelijke verhoudingen tussen ICT-organisatie en gebruikersorganisatie, dus de gebruikersorganisatie zal formeel diensten gaan bestellen en afnemen.
- Er ontstaat het besef dat ICT-dienstverleners met ICT-oplossingen komen. De afweging of deze oplossingen kostentechnisch acceptabel zijn of dat ze vanuit bedrijfsop-tiek optimaal zijn blijft daarbij open, los van de vraag of men een dergelijk antwoord van de ICT-organisatie accepteert.
- De relatie tussen ICT-organisatie en gebruikersorganisatie wordt losser (bijvoorbeeld outsourcing). Daardoor wordt de gebruikersorganisatie expliciet gedwongen om zelf kennis op te bouwen van het bedrijfsproces en de automatisering ervan.

13.3 De onderwerpen van functioneel beheer

Het belangrijkste taakgebied van functioneel beheer is de afstemming (alignment) van bedrijfsproces/organisatie en de informatievoorziening. De werkzaamheden van het functioneel beheer houden daarom zich bezig met het afstemmen van een viertal domeinen.



FIGUUR 13.2
De onderwerpen van functioneel beheer

De aansturing van de ICT-organisatie.

Het eerste taakgebied van functioneel beheer, de aansturing van de ICT-organisatie, is in hoge mate zichtbaar en wordt ook vaak als de primaire taak gezien. Taken hierin zijn het maken en bewaken van afspraken met de ICT-organisatie, het verstrekken van opdrachten en dergelijke.

Een 'beginnersfout' bij functioneel beheer is dat men dit overdrijft en de besturing gaat overnemen van de ICT-organisatie. De functioneel beheerorganisatie gaat daarbij dan opereren als het management van de ICT-organisatie: men gaat ICT-medewerkers op releases inplannen, men gaat infrastructuren kiezen, et cetera.

De aansturing en vormgeving van de informatievoorziening van de organisatie

De echte primaire taak van de functioneel beheerorganisatie is het vormgeven van de informatievoorziening van de organisatie. Dit houdt in taken als:

- het continue bewaken van de aansluiting van de informatievoorziening richting het bedrijfsproces;
- het aanpassen van de informatievoorziening naar aanleiding van ontwikkelingen in de omgeving, gebruikers en beleid;
- het bewaken van de kwaliteit van de informatie in het bedrijfsproces.

De informatievoorziening is hierbij zowel geautomatiseerd (middels informatiesystemen) als niet-geautomatiseerd (procedures, handmatige administraties, semi-geautomatiseerde administraties). Vaak wordt de niet-geautomatiseerde informatievoorziening over het hoofd gezien, vandaar dat deze hier expliciet genoemd wordt.

Sturing functioneel beheer

Functioneel beheer voert ook diverse werkzaamheden uit binnen de informatievoorziening: ze maakt er ook onderdeel van uit. Een onderdeel van de besturing, is dan ook het besturen van de eigen functioneel beheerorganisatie en het vormgeven van de processen waarlangs die informatievoorziening gestuurd en uitgevoerd wordt. Dit betekent onder andere dat de capaciteit van de functioneel beheerorganisatie moet worden afgestemd op de behoeften in het bedrijfsproces en de veranderingen in de informatievoorziening. De eigen functioneel beheerorganisatie is dus het derde onderwerp van sturing binnen functioneel beheer.

De invulling en bijsturing van het beleid van de organisatie

Ook heeft de functioneel beheerorganisatie een rol bij het uitwerken en bijstellen van het beleid van de organisatie naar aanleiding van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de ICT. Een ander woord hiervoor is informatiebeleid. Dit houdt dus in het vertalen van het te voeren organisatiebeleid naar een beleid voor de informatievoorziening, maar ook het bijstellen en aanpassen van het organisatiebeleid naar aanleiding van mogelijkheden en onmogelijkheden van de informatievoorziening.

Alle domeinen tegelijk

Functioneel beheer is dus verantwoordelijk voor het integraal afstemmen en invullen van alle vier domeinen. Besluitvorming is bijna altijd een afweging tussen deze vier domeinen. Daardoor kunnen de vraagstukken van functioneel beheer complex worden. Hieronder staat een voorbeeld van een integrale afweging.

Voorbeeld: een wijziging

Een organisatie krijgt te maken met een behoefte om elektronisch aanvragen te ontvangen. De organisatie wil innovatief overkomen en besluit derhalve om internet te gebruiken als medium.

Men verwacht in het eerste jaar dat ongeveer 5% van de aanvragen langs dit medium aangeleverd worden. Omdat het onmogelijk is om geautomatiseerd alle controles op de aanvragen uit te voeren, betekent dit wel een evenredige daling van de kosten voor data-entry maar minder voor de controles. Men verwacht dat door ontwikkeling van de koppeling een daling van 2% van de behandelingskosten (gemaakt door de gebruikers in de organisatie). Daar staat een investering tegenover van € 400.000,- aan ICT-kosten en jaarlijkse meerkosten van € 42.000,- bovenop de bestaande automatiseringskosten. De inschatting is ook dat men aan functioneel beheer aanvullend een kwart FTE extra kwijt is (waarvan men de kosten inschat op € 15.000).

Een ander vraagstuk is, wanneer men dit moet invoeren. De automatiseringsorganisatie schat dat ontwikkeling een doorlooptijd van 7 maanden heeft. Dit wordt deels veroorzaakt doordat er ingrijpende wijzigingen aan de informatiesystemen moeten worden gedaan vanwege de laatste reorganisatie. Voor de realisatie van de koppeling heeft men ook de capaciteit/expertises nodig, die worden ingezet voor uitvoering van de reorganisatie-release. De organisatie wil eigenlijk op 1 januari (dat is over 5 maanden) in de lucht, ook omdat het goed past in de nieuwe reclamecampagne. De automatiseringsorganisatie kan wel versnellen, maar dat betekent dan € 60.000,- extra kosten. De functioneel beheerorganisatie zit, net als de gebruikers, aan het einde van het jaar erg vol met werk. Er moet natuurlijk het nodige getest worden en ook de gebruikersprocessen veranderen door de verandering. Men schat dat 60% van de primaire gebruikers wel ingewerkt en opgeleid moeten worden. Dat vraagt weliswaar niet veel tijd voor de veranderingen (maar anderhalve dag) maar die ruimte is er dan niet. Dat betekent dus dat men moet overwerken en eventueel inhuurkrachten moet aannemen. Dat ligt moeilijk, want de budgetten staan sterk onder druk en er is weinig financiële ruimte.

De eerste maanden van het nieuwe jaar zijn rustiger qua werkdruk. Het management vindt echter starten in maart een gemiste kans...

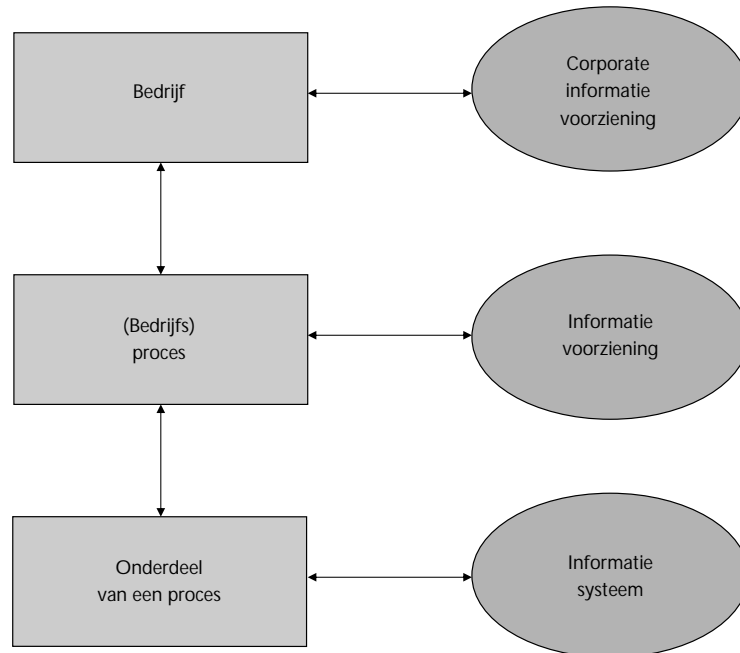
13.4 De verschillende niveaus van sturing van functioneel beheer

Er zijn verschillende niveaus waarop men naar informatievoorziening kan kijken. In organisaties kijkt men altijd op één of meerdere niveaus:

- Het niveau informatiesysteem of applicatie (of pc).
- Het niveau van de informatievoorziening van het bedrijfsproces.
- Het niveau van het geheel van de informatievoorziening.

Het niveau van het informatiesysteem

Het eerste niveau waarop gekeken kan worden, is dat van het informatiesysteem of de infrastructuur (zoals een werkplek, een pc met alles erop en eraan). Het informatiesysteem is een herkenbare en direct onderkenbare entiteit, en daarom wordt er vaak gestuurd en vanuit geredeneerd. De keuze en begrenzing van het informatiesysteem vormen echter een technische begrenzing. Een reëel risico is dat men dan niet vanuit het blikveld van het (hele) bedrijfsproces kijkt. Dit vergroot het risico op versnippering en suboptimalisatie.



FIGUUR 13.3
De niveaus van functioneel beheer

Het niveau van de informatievoorziening van het bedrijfsproces

De tweede wijze is door te kijken vanuit het blikveld van het bedrijfsproces. Het bedrijfsproces is daarbij een samenhangend geheel aan activiteiten van een organisatie. Bij deze zienswijze, worden alle (al dan niet geautomatiseerde) informatiesystemen die dit proces ondersteunen meegenomen.

Informatiesysteem en informatievoorziening van een proces

Binnen een organisatie wordt betalingsverkeer uitgevoerd voor derden. Hierbij doet men voor derden controle van betalingen en incasso's, het verzamelen van betalingen en incasso's, het aanleveren van betalingen en incasso's aan de banken, het verkrijgen van retourinformatie over de betalingen en incasso's, het maken en afdrucken van optisch leesbare acceptgiro's, en zo verder.

Men heeft voor de betalingen en incasso's één informatiesysteem, voor de andere functionaliteiten zijn er andere informatiesystemen. Men kan sturen op sec het informatiesysteem voor betalingen en incasso's, men kan ook de informatievoorziening zien als het geheel en als een samenhangend proces, waarbij bepaalde stappen (zoals het effectueren van de betalingen bij de banken) buiten de organisatie plaatsvinden.

Het geheel van de informatievoorziening

Naast voorgaande niveaus heeft men ook te maken met het geheel aan informatievoorziening in een organisatie. Organisaties zijn vaak zo groot, dat de bedrijfsprocessen en ook de informatievoorziening zijn opgedeeld in afdelingen, business units of bedrijven. De sturing over de informatievoorziening is daarbij ook vaak opgedeeld. De afstemming van deze onderdelen van de informatievoorziening met de andere delen is vaak een belangrijk issue in dit soort organisaties.

Infrastructuur

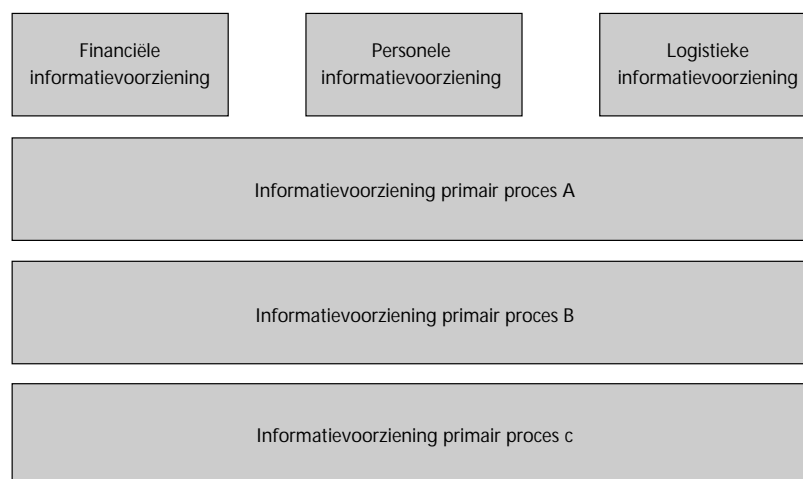
Een speciale 'vorm' van functioneel beheer is het beheer van de 'infrastructuur'. Dit betreft generieke faciliteiten zoals netwerken of LAN, maar (in nog meer organisaties) ook de werkplekautomatisering (pc's met kantoorautomatisering als Word, Powerpoint en dergelijke). Deze laatste vorm van informatievoorziening wijkt in proces en werkwijze op punten af van de andere vormen van informatievoorziening. In hoofdstuk 14 wordt er zo nu en dan specifiek op ingegaan.

13.5 Het begrip informatievoorziening

In voorgaande paragraaf werd al gesuggereerd dat er sprake is van een corporate niveau van informatievoorziening en onderliggende onderdelen.

Een organisatie onderkent verschillende bedrijfsprocessen. Men kent processen als personeelsprocessen, financiële processen, logistieke processen en daarnaast natuurlijk de verschillende primaire processen. In een verzekeringsbedrijf zijn dit bijvoorbeeld processen als schadeafhandeling, afsluiten en behandelen van levensverzekeringen. In organisaties kan men daarom diverse onderdelen in de informatievoorziening onderscheiden.

De indeling van de informatievoorziening volgt in de regel die van het bedrijfsproces.



FIGUUR 13.4

Een informatievoorziening van een organisatie

Zoals ook in paragraaf 3.3 is aangegeven, is materiedeskundigheid daarom één van de kernwaarden van functioneel beheer. Functioneel beheer vereist detailkennis van het bedrijfsproces, om zodoende te kunnen adviseren hoe deze te gebruiken of deze vorm te geven. Functioneel beheer moet dus kennis hebben over de wijze waarop de organisatie de informatievoorziening gebruikt en ook misbruikt voor uitvoering van de bedrijfsprocessen. Het laatste vraagt nog een toelichting.

Vaak loopt de geautomatiseerde informatievoorziening achter op de ontwikkelingen in het bedrijfsproces en ook worden noodzakelijke wijzigingen niet altijd doorgevoerd. Dergelijke tekortkomingen worden ingevuld door aanvullende (papieren) administraties, maar ook soms door aanvullende conventies te gaan hanteren voor de gegevens in het informatiesysteem. Soms wordt bij ontwerp van deze gegevens vooraf rekening gehouden met het ontstaan van conventies, soms ook niet.

Voorbeeld

Bijna ieder financieel informatiesysteem maakt gebruik van nummers voor het opslaan van boekhoudposten. Deze getallen hebben bijvoorbeeld een lengte van 10 posities, zoals 0123 00 1000.

Men maakt daarbij veelvuldig gebruik van conventies, coderingsstelsels om managementinformatie te leveren.

Zo kunnen de eerste twee posities van het nummer gereserveerd zijn voor posten die betrekking hebben op een bepaalde afdeling. Zo besluit men dan bijvoorbeeld dat 01 staat voor Financiën, 02 voor Personeelszaken, 03 Magazijn, et cetera). Alle boekhoudposten die beginnen met 01 zijn toewijsbaar aan Financiën.

Door het gebruik van dit soort coderingsstelsel kan men managementinformatie verkrijgen, zonder dat daar aparte velden voor nodig zijn. Het gebruik van coderingsstelsels binnen financiële administraties is gemeengoed. Pakkettenbouwers houden daar rekening mee. Voor andere administraties willen deze praktijken wel eens gedurende het gebruik van het informatiesysteem ontstaan.

13.6 De drie niveaus van functioneel beheer

In alle organisaties voert men functioneel beheer uit, alleen de vlag waaronder en de plaats waar het plaatsvindt verschillen nogal. Ook willen deze activiteiten nog wel eens impliciet plaatsvinden.

Bij functioneel beheer zijn er drie niveaus van sturing te onderkennen: in de praktijk kan men deze vrij snel terugvinden onder vaak specifieke namen.

Operationeel niveau.

Deze vorm van activiteiten staat in de wereld redelijk bekend als zijnde taken van functioneel beheer. De werkzaamheden van het operationele functioneel beheer zijn sterk inhoudelijk van aard en zijn in hoofdlijnen samen te vatten in een tweetal clusters:

- Het ondersteunen in het gebruik van de informatievoorziening (informatiesystemen) en het zorgdragen dat de informatievoorziening werkt. Dit noemt men gebruiksbeheer.

- Het aangeven hoe de informatievoorziening eruit moet gaan zien of hoe de informatievoorziening moet veranderen. Hierbij geeft men onder andere aan, hoe de informatiesystemen eruit moeten gaan zien. Men noemt dit ook functionaliteitenbeheer.

TABEL 13.2

Benamingen binnen functioneel beheer

Niveau	Namen
Operationeel niveau	Functioneel beheerder, kerngebruiker, super-user, applicatiebeheerder ¹
Tactisch niveau	Systeemeigenaar, opdrachtgever, productmanager, budgethouder
Strategisch niveau	Informatiemanagement, programmamanager

Sturend niveau

Een tweede niveau van sturing is gericht op de sturende aspecten ten aanzien van de informatievoorziening. Dit heeft dus minder betrekking op inhoud (functionaliteit), maar op onderwerpen als budget, kosten, contract, behoeften, oplevering, capaciteit en dergelijke. Vandaar dat men deze activiteiten benoemt als systeemeigenaarschap, etc.

Strategisch niveau

Het derde niveau van functioneel beheer houdt zich bezig met het vormgeven van de informatievoorziening op lange termijn, het ontwikkelen van programma's om daar te komen en het schetsen van de hoofdlijnen van de sturing van de informatievoorziening. Deze tak van sport wordt vaak informatiebeleid genoemd. Vaak worden deze activiteiten uitgevoerd door mensen die de functie van informatiemanager hebben.

Vraag versus aanbod

Op iedere niveau van sturing kan men het wezen van functioneel beheer terugvinden: het vertalen van de vraag vanuit de organisatie naar aanbod van onder meer de ICT-leveranciers. In het volgende hoofdstuk wordt functioneel beheer verder uitgewerkt aan de hand van het BiSL-model. Ook hier kan men op de drie niveaus de processen terugvinden die zich hiermee bezighouden.

13.7 De organisatie van functioneel beheer en informatie-management

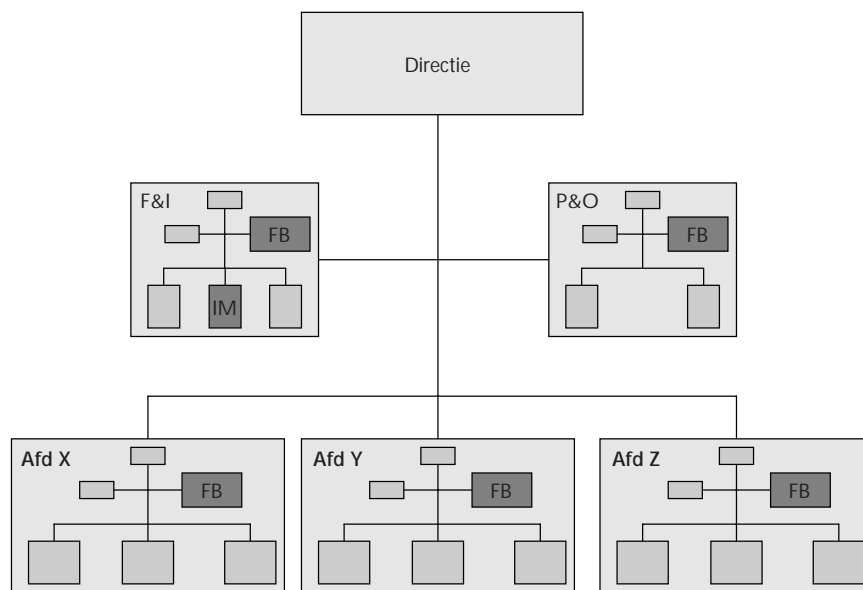
In paragraaf 13.5 werd onderkend dat een organisatie meerdere (bedrijfs)processen heeft. Omdat dit vaak niet alleen processen zijn, maar ook aparte afdelingen met een eigen verantwoordelijke manager (directeur, leidinggevende, etc.), betekent dit vaak dat functio-

¹ In diverse organisaties wordt het functioneel beheer nog uitgevoerd onder de naam 'applicatiebeheer' en de beheerder dus aangeduid als 'applicatiebeheerder'. Door Looijen zijn de benamingen van de beheerdomeinen wel gestandaardiseerd, maar ze geven in de praktijk dus nog wel eens aanleiding tot verwarring.

neel beheer als geheel vele bazen heeft. De groep die zich bezighoudt met de personele informatievoorziening werkt in opdracht van de personeelsmanager. Vaak is het functioneel beheer dan ook nog ondergebracht bij deze afdeling, zodat er sprake is van meerdere functioneel beheergroepen.

Daarnaast is ook het niveau van sturing (zie voorgaande paragraaf) terug te vinden als structureringscriterium. Men vindt vaak ook nog een afdeling die zich bezighoudt met het opstellen van beleid voor de informatievoorziening (informatiemanagement).

Dit betekent dat er binnen een organisatie sprake is van vele plaatsen, waar taken op het terrein van functioneel beheer worden uitgevoerd (zie figuur 13.5).



FIGUUR 13.5
Voorbeeld van functioneel beheer in een organisatie

In het merendeel van de organisaties werken deze onderdelen niet (actief) samen, ook communiceren ze vaak weinig en soms realiseert men zich niet eens dat het zinvol is informatie over de informatievoorziening uit te wisselen. Informatiemanagers hebben dan bijvoorbeeld nauwelijks contact met de (operationele) functioneel beheerders. Alle drie de niveaus, operationeel, sturend en richtinggevend, zijn noodzakelijk om te komen tot een goede informatievoorziening. Een framework als BiSL toont de samenhang van deze activiteiten aan.

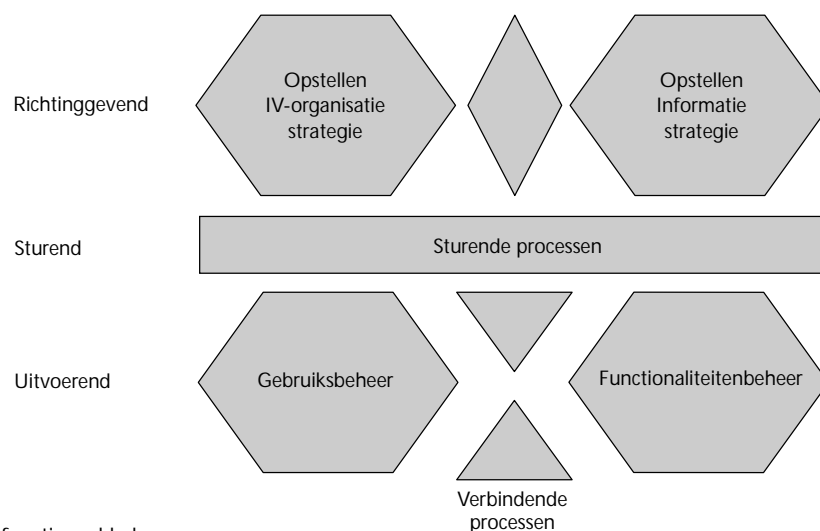
13.8 Vragen en oefeningen

1. Welke rol vervult functioneel beheer binnen organisaties? Onder welke namen kunt u functioneel beheerfuncties tegenkomen? Op welke niveaus acteert functioneel beheer?
2. Welke spanningsvelden moet functioneel beheer oplossen in organisaties? Tussen welke krachten en organisaties moet functioneel beheer een optimum vinden? Wat betekent dat als functioneel beheer zijn werk goed doet? Zal men dan tevreden zijn over de functioneel beheerder?
3. Op welke niveaus kan men de informatievoorziening bekijken? Wat impliceert dat voor de wijze van sturen?
4. Er zijn verschillende niveaus waarop men informatievoorziening kan zien, indelen en uitvoeren. Er zijn in dit boek drie gezichtswijzen behandeld. Welke van die gezichtswijzen zijn geschikt als indelingscriterium voor een functioneel beheerorganisatie? Welke niet? Kunnen deze criteria ook gecombineerd voorkomen?

14 Het BiSL-framework

14.1 Hoofdpijnen van het BiSL-framework

Een framework dat de werkzaamheden van functioneel beheer beschrijft is het BiSL-framework (zie ook www.BiSL.nl). Dit framework onderkent zeven clusters van processen. Het globale framework is weergegeven in figuur 14.1.



FIGUUR 14.1
De clusters van functioneel beheer

Gebruiksbeheer

Het eerste en belangrijkste cluster is het cluster 'gebruiksbeheer'. In dit cluster worden de activiteiten uitgevoerd die ertoe moeten leiden dat de informatievoorziening goed gebruikt wordt. Om dit te realiseren bestaat er een drietal processen/activiteiten:

- het ondersteunen van de gebruikers;
- het beheren van de bedrijfsinformatie;
- het operationeel aansturen van de ICT-leveranciers.

In paragraaf 14.2 wordt ingegaan op dit cluster.

Functionaliteitenbeheer

Het tweede cluster van processen houdt zich bezig met de vormgeving en inrichting van de informatievoorziening. Informatievoorziening en informatiesystemen zijn in de tijd gezien niet stabiel. Het bedrijfsproces verandert, de ondersteuning van de bedrijfsprocessen kan beter, er zijn talloze redenen die leiden tot een verandering in de informatievoorziening. Dit cluster houdt zich onder andere bezig met:

- het aangeven hoe de informatievoorziening eruit moet gaan zien en wat de functionaliteitseisen zijn die door de ICT-leveranciers moeten worden ingevuld;
- het aangeven hoe de informatiesystemen of applicaties gebruikt moeten worden in het bedrijfsproces en welke aanvullende administraties en procedures gebruikt moeten worden;
- het testen en accepteren van de door de ICT-leverancier opgeleverde informatiesystemen of infrastructuur;
- het ervoor zorgen dat de verandering van de informatievoorziening ('de nieuwe release') ook vlekkeloos ingevoerd kan worden. Ofwel de voorbereiding van de verandering in de informatievoorziening.

In paragraaf 14.3 wordt dit cluster behandeld.

De operationele verbindende processen:

Tussen de voorgaande clusters zijn twee driehoeken getekend in figuur 14.1. Die driehoeken verbeelden de verbindende processen. Deze verbindende processen bestaan (net als bij ASL) uit twee processen. Deze processen houden zich bezig met het onderkennen welke veranderingen noodzakelijk zijn en het feitelijke doorvoeren in de organisatie van de veranderde informatievoorziening. Hoe de informatievoorziening veranderd wordt, ligt binnen functionaliteitenbeheer. Wat verandert en de feitelijke doorvoering van de verandering in de gebruikersorganisatie ligt binnen de verbindende processen. Deze processen worden beschreven in paragraaf 14.4.

Sturende processen

Informatievoorziening is belangrijk voor organisaties, voor diverse organisaties is informatievoorziening het bedrijfsproces geworden. Er dient dus een actieve sturing plaats te vinden. Deze sturing vindt plaats in het cluster sturende processen. Onderwerpen van sturing zijn kosten en baten, behoeften en kwaliteit, contract en service levels, planningen, tijd en capaciteit. De vier sturende processen worden behandeld in paragraaf 14.5.

Opstellen informatiestrategie

Organisaties veranderen in de tijd voortdurend. Dit heeft impact op de informatievoorziening, waardoor deze op langere termijn ook grote wijzigingen zal ondergaan. Ook is het niet altijd mogelijk om knelpunten in de informatievoorziening op korte termijn ook op te lossen. Het onderhoud van de informatievoorziening vraagt dus ook een langetermijnblik. De processen die zich bezighouden met het opstellen van informatiestrategie hebben als doel om een langetermijnstrategie voor de informatievoorziening te ontwikkelen en te vertalen naar acties (zie ook paragraaf 14.6).

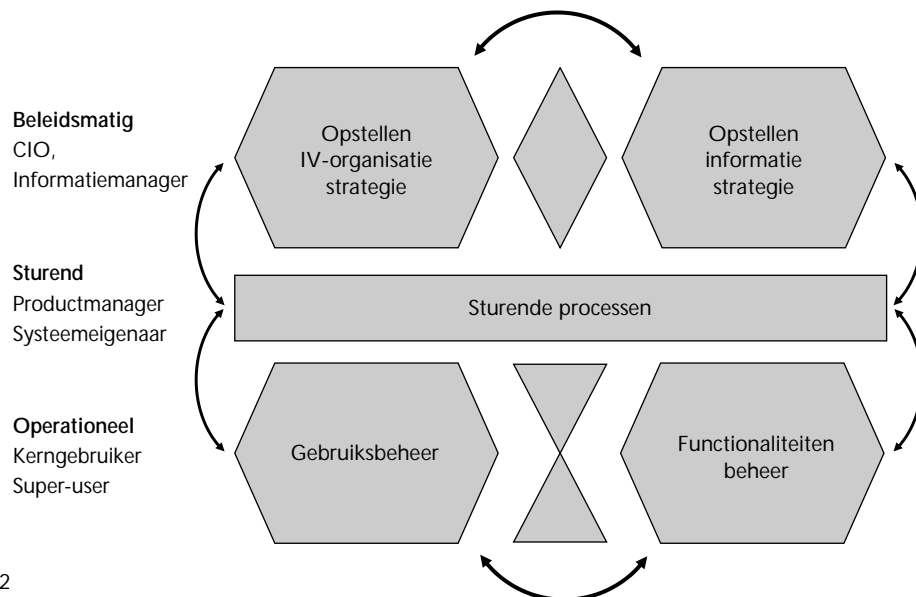
Opstellen IV-organisatiestrategie

Zoals in paragraaf 13.5 al naar voren kwam zijn er vaak meerdere groepen functioneel beheer in organisaties. Ook kan men zien dat ook de diverse verticale niveaus (operationeel of bijvoorbeeld richtinggevend) niet altijd één organisatie vormen. En men heeft

ook te maken met leveranciers met bevoegdheden en verantwoordelijkheden, een (gebruikers)organisatie, et cetera. Er zijn dus zeer veel partijen, die zich bezighouden met sturing van delen van de informatievoorziening. Het inrichten en afstemmen van de verantwoordelijkheden/bevoegdheden en werkwijzen van deze organisaties vindt plaats in het cluster Opstellen IV-organisatiestrategie.

Verbindend proces strategisch

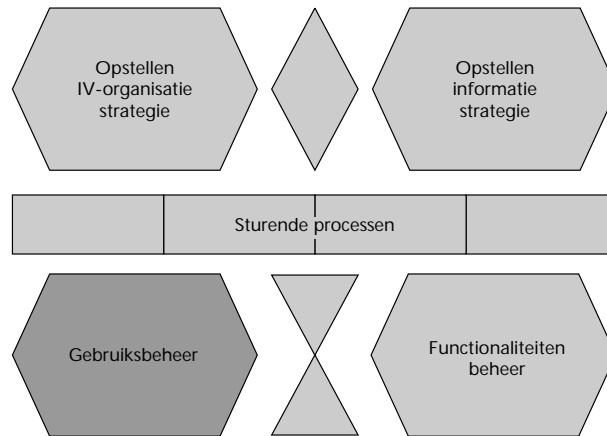
Het verbindende cluster op strategisch niveau draagt er zorg voor dat inhoud en proces op een verantwoorde wijze plaatsvinden. De koppeling tussen inhoud (cluster 5) en proces (cluster 6) vraagt ook een proces, waarin de diverse inhoud van informatievoorziening en de organisaties onderling en met elkaar afgestemd worden. Dit proces, informatiecoördinatie, vormt het verbindende cluster.



FIGUUR 14.2
De samenhang tussen de clusters

14.2 De operationele processen: gebruiksbeheer

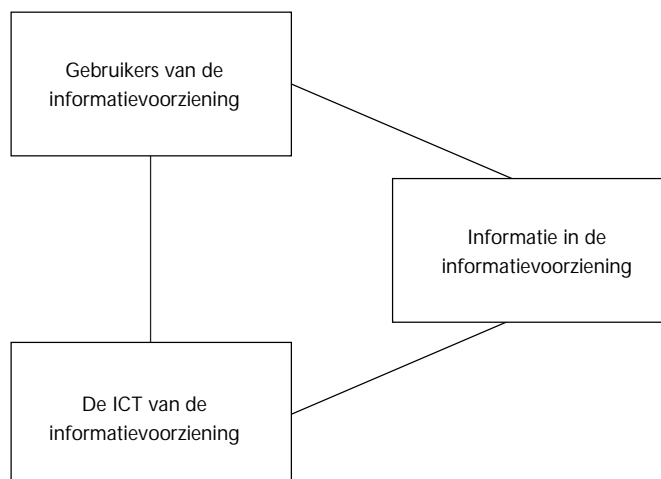
Het eerste cluster van processen is het procescluster gebruiksbeheer. Gebruiksbeheer heeft als doel om ervoor te zorgen dat de informatievoorziening gebruikt, en vooral goed gebruikt wordt.



FIGUUR 14.3
Plaats van gebruiksbeheer binnen BiSL

Het cluster gebruiksbeheer kent een drietal processen. Deze processen zijn gericht naar de drie kernonderwerpen die daarbij centraal staan:

- de gebruikers die gebruikmaken van de informatievoorziening teneinde het bedrijfsproces te kunnen uitvoeren;
- de gegevens en de informatie in de informatievoorziening;
- de geautomatiseerde informatievoorziening en de dienstverlening daaromheen.



FIGUUR 14.4
De onderwerpen binnen gebruiksbeheer

De drie processen binnen gebruikersbeheer zijn derhalve:

- Gebruikersbeheer: het afhandelen van vragen en het communiceren met de gebruikers.
- Beheer bedrijfsinformatie: het verzorgen van het gegevensbeheer van de organisatie.
- Operationele ICT-aansturing: het verzorgen van operationele aansturing richting de ICT-leveranciers.

Deze drie onderwerpen komen in de volgende paragraaf aan de orde.

14.2.1 Gebruikersbeheer

Een belangrijk deel van het operationele functionele beheer gaat op aan het zogeheten gebruikersbeheer. Gebruikersbeheer heeft als doel om de gebruikers van de informatievoorziening de gewenste informatie te verschaffen over de werking van de informatievoorziening en het verzorgen van de communicatie naar de gebruikers van de informatievoorziening.

Deze werkzaamheden vallen uiteen in een tweetal onderdelen:

- Het behandelen en afhandelen van vragen en verzoeken van gebruikers en het zorgdragen dat deze vragen netjes worden afgehandeld.
- Het verzorgen van pro-actieve communicatie: het communiceren richting de gebruikers van aanstaande wijzigingen in de informatievoorziening. Dit vindt plaats door mail, nieuwsbrieven en dergelijke.

Behandelen en afhandelen van vragen

Functioneel beheer heeft dus ook als het ware een helpdeskfunctie, zoals die ook terug te vinden is bij technisch beheer en applicatiebeheer (zie ook paragraaf 6.2)

Binnen gebruikersbeheer worden vragen afgehandeld over de werking van de informatievoorziening. Voorbeelden van typische vragen die men bij gebruikersbeheer binnenkomen zijn:

- Hoe moeten we een aanvraag, waarbij het ABK-veld niet is ingevuld, invoeren in het informatiesysteem?
- We hebben te maken met een iemand uit de risicogroep, moet dat nog vastgelegd worden?
- Als de ABZ-procedure samenvalt met de ABK-procedure, wat moet ik dan doen?
- We willen de november-mailing gaan starten en we hebben de adressen van de C-klanten nodig. Kunnen jullie dit regelen?
- Er is een nieuwe medewerker. Kan die geautoriseerd worden voor de behandelingsfuncties?
- Kan ik een autorisatie krijgen voor het tekenpakket VISIO?

Afhankelijk van de aard van de dienstverlening zijn deze dus sterk gericht op de werking en het gebruik van het informatiesysteem binnen het bedrijfsproces (of aanvullende administraties daarbij) of sterk gericht op het mogen gebruiken van basisfaciliteiten als werkplekken of kantoorautomatisering.

Gebruikerscommunicatie

Een tweede activiteit binnen gebruikersbeheer is pro-actieve communicatie. Gebruikers zullen op de hoogte gesteld moeten worden van allerlei zaken, zoals:

- de invulling van de nieuwe release van het informatiesysteem;
- veranderende regels ten aanzien van gebruik (zoals langere openingstijden);
- afwijkingen op de reguliere aspecten (zoals op vrijdag na 20.00 is er geen toegang meer tot de pc's en het LAN);
- nieuwe ontwikkelingen en een blik op de toekomst van het TPK-systeem;
- nieuwe mogelijkheden van het informatiesysteem zoals de online-web-faciliteiten voor klanten van de organisatie;
- handige nieuwe functies of features;
- nieuwe of veranderde richtlijnen met betrekking tot het gebruik;
- oplossingen voor veelvoorkomende problemen.

Door dergelijke communicatie heeft een functioneel beheerder een mogelijk om het gebruik bij te sturen. Daardoor kan het aantal vragen dat gesteld wordt en het aantal fouten dat optreedt bij het gebruik aanzienlijk beperkt worden.

Als functioneel beheerder heeft men diverse middelen, waarlangs deze communicatie kan verlopen. Voorbeelden zijn intranet, internet, nieuwsbrief en email.

14.2.2 Beheer bedrijfsinformatie

Informatie in de informatievoorziening

De kern van de informatievoorziening in een organisatie is natuurlijk de informatie in die informatievoorziening. Deze informatie vraagt ook beheer. Relevante onderdelen van de informatievoorziening zijn hierbij:

- de 'stuurgegevens';
- de gegevens in de informatievoorziening;
- de elementen van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening.

Stuurparameters.

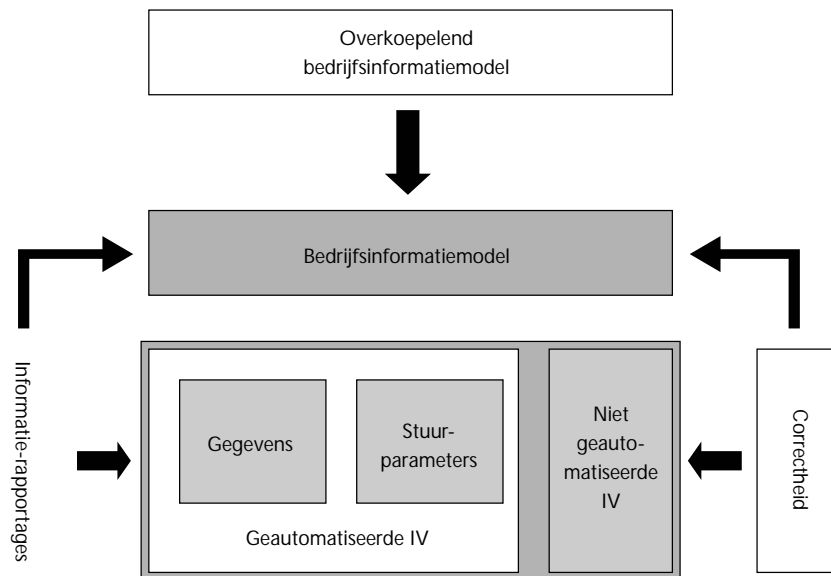
In een informatievoorziening zitten gegevens die uitermate kritisch zijn voor het functioneren van de (geautomatiseerde) informatievoorziening of voor de uitkomsten ervan. Deze stuurparameters kunnen betrekking hebben op de werking (inregeling) of op de inhoud ('beveiligde gegevens').

De eerste soort stuurgegevens beïnvloeden de werking van het informatiesysteem. Door deze te wijzigen verandert het gedrag van het informatiesysteem. Vooral bij pakketten zijn er vaak veel van dit soort 'parameters'.

Daarnaast zijn er gegevens die geen impact hebben op het gedrag van het informatiesysteem, maar wel dusdanig op de uitkomsten van het systeem, dat deze ook alleen door functioneel beheer mogen worden gewijzigd. Gewone gebruikers mogen ze niet wijzigen. Het instellen en wijzigen mag alleen door functioneel beheer gedaan worden. Voorbeelden van dit soort gegevens zijn de standaardwaarde voor toekenning van een uitkering, het BTW-percentage, etc.

Ook binnen technisch en applicatiebeheer heeft men ook te maken met dit soort gegevens. Deze zijn echter technisch van aard (bijvoorbeeld de blok grootte van een database) en worden daardoor weer niet ingeregeld door functioneel beheer.

De stuurgegevens van functioneel beheer zijn functionele gegevens of functioneel van aard.



FIGUUR 14.5
De opbouw van informatie in de informatievoorziening

De gegevens in de informatievoorziening

Naast de stuurgegevens houdt functioneel beheer zich ook bezig met de 'gewone' gegevens binnen het informatiesysteem of de informatiesystemen. Deze gegevens worden ingevoerd door gebruikers.

Functioneel beheer moet ook oog hebben voor de kwaliteit van de gegevens in het informatiesysteem. Het is wenselijk dat al deze gegevens onderling consistent zijn. Dat is niet altijd het geval. Oorzaken hiervoor zijn onder andere:

- gebruikersfouten bij invoer of wijzigingen;
- onvoldoende controles in het informatiesysteem (bijvoorbeeld doordat de controles dusdanig complex werden, dat men ze niet gebouwd heeft);
- fouten in de gegevens vanuit het verleden of vanuit conversies uit het verleden;
- te strikte controles in het informatiesysteem (waardoor men voor uitzonderingsituaties de gegevens op een mismaakte wijze heeft ingevoerd);
- specifieke conventies, waarvan afgeweken is.

De gegevens in de niet-geautomatiseerde informatievoorziening

Daarnaast heeft men ook te maken met een niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Deze bestaat uit papieren administraties (kaartenbaken), semi-geautomatiseerde administraties zoals spreadsheets of lijsten en dergelijke. Ook deze informatievoorziening behoort tot de onderwerpen waar functioneel beheer het beheer over voert.

Activiteiten

Het beheer van de bedrijfsinformatie bevat diverse subprocessen.

Wijzigen

De eerste groep van werkzaamheden heeft betrekking op het wijzigen van de gegevens in de informatievoorziening. Dit kunnen wijzigingen zijn in de stuurgegevens, bijvoorbeeld aan het einde van het jaar, als er veel waarden veranderen. Voorbeelden hiervan zijn:

- het wijzigen van de CAO-schalen aan het einde van het jaar;
- het inregelen van de gewijzigde CAO;
- of het inpassen van de waarden voor de toeslagen van de WAO.

Ook moeten de reguliere gegevens in de gegevensverzamelingen van de informatiesystemen soms gewijzigd worden, bijvoorbeeld omdat:

- er een sprake is van een uitzonderingssituatie, waardoor de gegevens 'handmatig' aangepast moeten worden (buiten wijzigingsschermen om met de reguliere controles);
- er herstelacties gepleegd moeten worden of er invoerfouten moeten worden gecorrigeerd;
- de consistentie in het informatiesysteem of tussen de informatiesystemen ontbreken.

Dit alles is natuurlijk in hoge mate ongewenst, maar in de praktijk niet altijd te vermijden.

Bewaken/Controleren

Een tweede onderdeel is het controleren van de gegevens en het bewaken van de integriteit van de gegevens in de informatievoorziening. Dit heeft betrekking op zowel de gegevens in de geautomatiseerde informatievoorziening als de niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Het controleren van alle gegevens in een informatiesysteem is een bijna onmogelijke situatie, want in grote administraties zijn miljoenen gegevens opgeslagen.

Het controleren vindt daardoor soms plaats door het uitvoeren van (geautomatiseerde) consistentiecontroles (totalen en dergelijke). Vooral in een situatie met verschillende losgekoppelde informatiesystemen is dit belangrijk.

De consistentie van gegevens binnen een informatiesysteem wordt in de regel in hoge mate afgedwongen (uitzonderingen en uitzonderingssituaties daargelaten). Het afdwingen van consistentie vereist een goed datamodel en een goede analyse van de relaties tussen de gegevens. Deze analyse vindt plaats tijdens het ontwerp van het informatiesysteem (vandaar ook al de schematechnieken en beperkingsregels in paragraaf 7.3).

Het bewaken kan ertoe leiden dat bij tekortkomingen en fouten weer gecorrigeerd moet worden: dan gaat men weer wijzigen.

Informer en rapporteren

Een derde onderdeel van het functioneel beheer binnen gebruiksbeheer is het verstrekken van informatie en het rapporteren. Deze vragen om informatie komen van gebruikers en management. De vragen kunnen incidenteel van aard zijn, maar men heeft ook te maken met periodieke informatiebehoeften, de rapportages. Deze rapportages geven informatie over het specifieke aspecten van het bedrijfsproces.

Er zijn verschillende manieren waarop deze rapportages worden gemaakt en de informatievragen worden afgehandeld:

- Soms heeft het informatiesysteem er al ontwikkelde functionaliteiten voor. Er zijn rapportagefuncties waarmee men deze rapportage maakt; een druk op een knop dus.
- Soms moet het functioneel beheer de informatievraag zelf gaan stellen aan het informatiesysteem. Database-managementsystemen hebben vraagtaalen, waarmee het stellen van deze gegevensvraag (of query) vereenvoudigd wordt. Desondanks kan deze

vraag te complex worden. Dan wordt vaak de vraag aan applicatiebeheer gesteld, om deze een rapport te laten maken of een programma te bouwen om deze gegevensvraag te beantwoorden.

- Soms moet de functioneel beheerder met aanvullende hulpmiddelen (als managementinformatie hulpmiddelen of spreadsheets) de informatie uit gegevensbestanden of niet-geautomatiseerde administraties bewerken.
- Ook kunnen deze gegevensvragen een combinatie van gegevens uit de niet-geautomatiseerde informatievoorziening en de geautomatiseerde informatievoorziening betreffen. Er worden dan koppelingen en gegevensextracties uit de informatiesystemen gehaald en deze worden aan elkaar gerelateerd, vaak wederom met spreadsheets en dergelijke.
- Ook bestaan er speciale hulpmiddelen waarmee men managementinformatie kan opslaan en bevragen.

In sommige organisaties is de behoefte aan managementinformatie zo groot of complex dat men hiervoor aparte groepen en afdelingen inricht. Het werk kan al vrij snel een overlap gaan vertonen met applicatiebeheer en kan ook een hoge graad van specialisatie vereisen.

14.2.3 Operationele ICT-aansturing

Het derde onderwerp van gebruiksbeheer is de aansturing van de geautomatiseerde ICT-dienstverlening. Een belangrijk deel van de informatievoorziening bestaat uit de geautomatiseerde informatievoorziening. Deze wordt beheerd en onderhouden door ICT-leveranciers. Dit kunnen zowel interne als externe ICT-organisaties zijn. Over deze dienstverlening zijn afspraken gemaakt over bijvoorbeeld het gedrag van de informatievoorziening in de praktijk. Functioneel beheer heeft een rol om te kijken of deze dienstverlening wordt uitgevoerd conform de afspraken. Ook zullen sommige vragen vanuit de organisatie leiden tot aanvullende, ongeplande of afwijkende informatieverwerkingen of diensten.

Onderwerpen

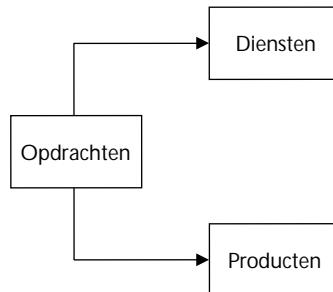
Bij de operationele aansturing van de ICT-dienstverlening heeft men te maken met opdrachten, diensten en producten.

Diensten

Veel van de activiteiten die ICT-leveranciers verrichten, leiden tot een geleverde dienst aan de gebruiker/klant. Men voert activiteiten uit om een informatiesysteem in de lucht te houden, men verzorgt kantoorautomatisering met netwerkverbindingen, et cetera. Deze diensten hebben een continue karakter en over eigenschappen van deze dienstverlening zijn afspraken gemaakt, bijvoorbeeld:

- de performance van het informatiesysteem tijdens gebruik;
- de kosten;
- de openingstijden en beschikbaarheid van systeem of leveranciersorganisatie;
- de snelheid van afhandeling van vragen (calls) of bij het optreden van verstoringen.

Hier komen dus kwaliteitskenmerken naar voren als beschikbaarheid en betrouwbaarheid, capaciteit en continuïteit. De afspraken zijn vastgelegd in een SLA (zie ook paragraaf 9.2).



FIGUUR 14.6
Operationele aansturing ICT

Producten

Als onderdeel van de dienstverlening worden door ICT-leveranciers ook producten opgeleverd, bijvoorbeeld een nieuwe werkplek, rapporten (als onderdeel van de verwerking van het informatiesysteem), betalingen naar betaalinstanties (banken) of gegevensbestanden.

Opdrachten

Een derde onderwerp binnen operationele ICT-aansturing is het verstrekken van (al dan niet incidentele) opdrachten aan ICT-leveranciers. Er zijn naast de afgesproken diensten ook aanvullende opdrachten mogelijk, zoals het maken ('draaien') van incidentele of niet-periodieke overzichten en rapportages, het laten uitvoeren van extra verwerkingen, het veranderen van een aantal eigenschappen (zoals openingstijden, enzovoort). Deze opdrachten aan de ICT-leverancier worden binnen dit proces verstrekt.

Activiteiten

Bij de aansturing van de leverancier worden drie onderliggende processen onderkend:

- het bewaken/controleren van de dienstverlening, opdrachten en producten;
- het verstrekken van opdrachten;
- het verstrekken van (operationele) informatie waardoor de leverancier wat betreft de operationele dienstverlening kan anticiperen en het vormen van een aanspreekpunt voor de leverancier (plannen).

Bewaken

Onder het bewaken van de dienstverlening, opdrachten of producten vallen activiteiten als:

- Het bewaken en controleren of de geleverde dienstverlening wel voldoet aan de afgesproken eigenschappen (zoals afgesproken is in een SLA).
- Bewaken of de producten wel conform de juiste eigenschappen zijn opgeleverd en of de opdrachten zijn afgehandeld.
- Valideren of alle verwerkingen wel gedraaid hebben en of er geen problemen zijn opgetreden, en eventueel het (bijdragen in het) afhandelen van deze problemen.
- Het bewaken of de nachtverwerking wel volledig heeft gedraaid en alle mutaties doorgevoerd zijn.
- Het bekijken van de service level rapportage over de performanceaspecten.

Verstrekken

De tweede taak is het verstrekken van opdrachten aan de ICT-leveranciers. Voorbeelden van dergelijke opdrachten zijn:

- Het bestellen van een werkplek, het bestellen en laten installeren van een extra applicatie op de werkplek.
- Het veranderen van eigenschappen als openstelling, vanwege speciale redenen binnen de gebruikersorganisatie.
- Het doorgeven van informatie over verschuivingen van verwerkingen, of het geven van opdracht tot extra of incidentele verwerkingen.
- Het opdracht geven tot het draaien van de mailingrun. De selectie voor de adressen van de dag tevoren was goed.
- Het geven van een expliciete bevestiging voor het starten van de betaalrun en een validatie en handtekening zodat de betalingen verder kunnen worden verwerkt.

Plannen

Daarnaast heeft een ICT-leverancier behoefte aan informatie om de juiste dienstverlening te kunnen leveren. Ook wenst een leverancier te beschikken over een operationeel aanspreekpunt, waarbij hij informatie kan inwinnen over operationele ontwikkelingen en waar hij 'goedkeurig' kan krijgen voor plannen hieromtrent.

Veel van deze informatie en plannen zijn vanuit functioneel beheeroptiek operationeel van aard, zoals de verwachte groei van gegevens in de geautomatiseerde informatievoorziening (noodzakelijk om de performance te kunnen waarborgen in de toekomst, zie paragraaf 6.5). Een taak van functioneel beheer is dus ook om een aanspreekpunt te vormen voor de 'plan' aspecten binnen de beheerprocessen van ASL. Enkele voorbeelden:

- Het aangeven van de verwachtingen ten aanzien van de gegevensverwerking wat betreft aantallen voor volgend jaar.
- Het aangeven van de functies met de hoogste uitwijkprioriteit.
- Het aangeven van beschikbaarheidsverwachtingen voor de komende jaren.

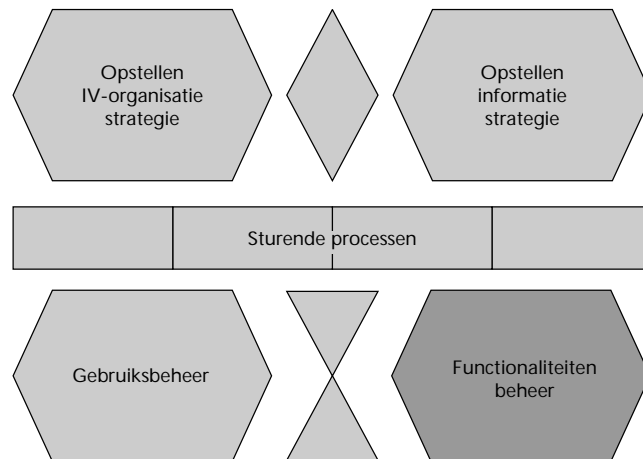
14.3 De operationele processen: functionaliteitenbeheer

14.3.1 Inleiding

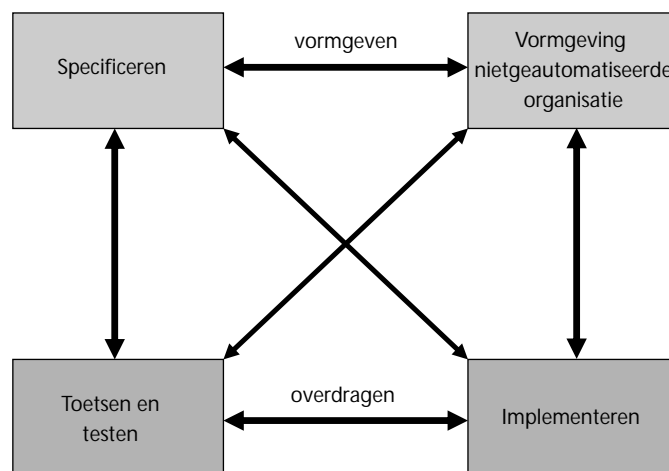
Het tweede cluster binnen BiSL is functionaliteitenbeheer. Dit cluster van processen houdt zich bezig met het vormgeven van de veranderingen aan de informatievoorziening en het zorgdragen dat deze veranderingen goed worden ontworpen en ingevuld.

Functionaliteitenbeheer heeft een tweeledige aard:

- **Vormgevend:** het vormgeven van de wijziging of het vormgeven van de gewenste situatie.
- **Veranderend:** het voorbereiden van de veranderingen en het controleren of alle producten goed genoeg zijn voor de feitelijke verandering van het bedrijfsproces en de gebruikersorganisatie.



FIGUUR 14.7
Plaats van functionaliteitenbeheer binnen BISL



FIGUUR 14.8
De processen binnen functionaliteitenbeheer

Er zijn vier processen binnen functionaliteitenbeheer, twee vormgevend en twee veranderend van aard.

- *Specificeren*. Het proces specificeren houdt zich bezig met het vormgeven van de gewenste wijziging. Het gaat binnen dit proces om het definiëren en detailleren van de gewenste verandering op basis waarvan eisen worden opgesteld voor de geautomatiseerde informatievoorziening. Een ander woord voor deze eisen is 'specificatie'; een beschrijving van de gewenste werking van de geautomatiseerde informatievoorziening.

- *Vormgeven van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening.* Het tweede proces binnen functionaliteitenbeheer houdt zich bezig met vormgeven en aanpassen van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Veel van de werkzaamheden gaan op aan het beschrijven van de (administratieve) werkzaamheden binnen het proces van informatievoorziening, het aangeven hoe het informatiesysteem daarin gebruikt wordt en het verzorgen en bijhouden van ondersteunende hulpmiddelen als formulieren, et cetera.
- *Toetsen en testen.* Voordat de wijziging in gebruik wordt genomen, moet worden onderzocht of die voldoet aan de gestelde eisen (werkt het zoals afgesproken). Het proces 'toetsen en testen' houdt zich hiermee bezig. Het meest zichtbare deel van dit proces is het uitvoeren van de acceptatietest. De acceptatietest is een test, waarmee de functioneel beheerder controleert of datgene wat de ICT-leverancier heeft opgeleverd aan geautomatiseerde informatievoorziening in overeenstemming is met datgene wat afgesproken is. De niet-geautomatiseerde informatievoorziening (de administratieve organisatie) en ook de aansluiting onderling tussen deze twee delen van de informatievoorziening, is onderdeel van toetsen en testen.
- *Voorbereiden transitie.* Het laatste proces binnen functionaliteitenbeheer is 'voorbereiden transitie', het gaat daarbij om de voorbereiding van de transitie, het uitvoeren van die activiteiten die ertoe leiden dat de feitelijke transitie een kortlopend en behapbaar geheel is.

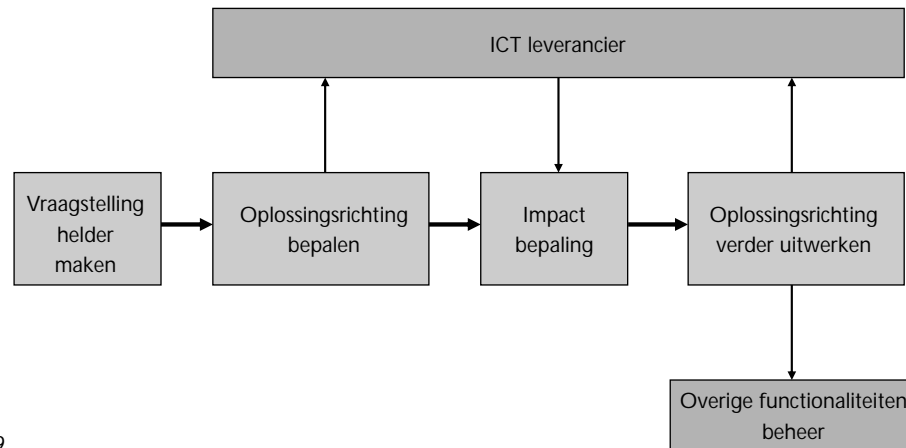
14.3.2 Specificeren

Specificeren is de eerste stap na wijzigingenbeheer en heeft daarmee ook een nauwe relatie. Doel van specificeren is het bepalen en aangeven van de oplossingsrichting en vervolgens het uitwerken van deze oplossingsrichting. Ruwweg kent specificeren vier resultaten:

- Een 'impact-analyse', waarin de hoofdlijnen van de invulling van de veranderingsbehoefte staan vermeld en waar indicaties over wat de impact is van deze oplossingsrichting in termen van geld, doorlooptijd, wijze van werken voor de gebruikers, informatievoorziening. Deze vormt de terugkoppeling naar het proces wijzigingenbeheer, waar de initiatie van de wijzigingen plaatsvindt.
- De globale oplossingsrichting (in functionele termen): hoe gaat de verandering van de informatievoorziening eruit zien.
- De specificaties voor ICT-leveranciers op basis waarvan deze de ontwerpen kunnen maken of aanpassen. Deze vormt ook weer de basis voor acceptatie en decharge.
- De kaders voor de vormgeving van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening. In paragraaf 14.3.3 wordt hier verder op ingegaan.

Eenvoudig gesteld, zou men verwachten dat het proces van specificeren een viertal stappen kent:

- het helder maken van de vraagstelling;
- het bepalen van de globale oplossingsrichting;
- het bepalen van de impact;
- het uitwerken van de oplossingsrichting.



FIGUUR 14.9
De vier 'stappen' van specificeren

In de praktijk is deze heldere 'fasering' aanzienlijk minder herkenbaar en expliciet. Er zijn enkele redenen, waardoor dit zo is:

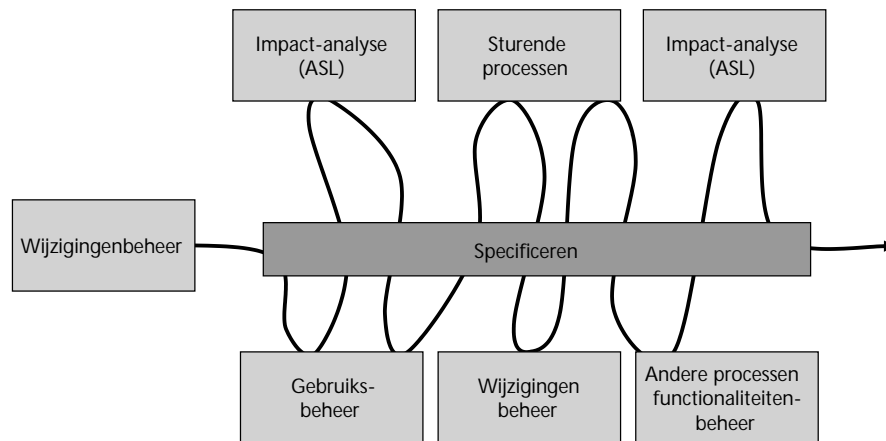
- De vraagstelling en de kaders zijn niet altijd helder. Deze veranderen ook in de tijd en bij het verkrijgen van meer informatie.
- De behoefte en de oplossing zijn niet altijd los te koppelen. Vaak moet er een oplossing geschetst worden om de behoefte helder te krijgen.
- De kaders die in het begin geschetst worden, kennen ook weer afhankelijkheid met de oplossing. Als een oplossing duur is, kan men bijvoorbeeld de oorspronkelijke behoefte alsnog niet belangrijk genoeg vinden. Karakteristieken van de oplossing veranderen dus vaak het kader en de behoefte.
- Ook de leveranciers (applicatiebeheer en technisch beheer) hebben hun bijdragen aan het bedenken van oplossingen (vooral op technisch vlak). Zij zullen ook geregeld verschillende scenario's met verschillende eigenschappen schetsen (zie bijvoorbeeld impact-analyse in paragraaf 7.2). De gekozen oplossing en invulling van de leverancier veranderen de speelruimte.
- Het is deels ook een 'creatief proces'.

Door dit alles heeft het proces van specificeren raakvlakken met vele processen en partijen, zoals wijzigingenbeheer (paragraaf 14.4.1), de sturende processen (paragraaf 14.5), applicatiebeheer en technisch beheer, gebruiksbeheer, et cetera. Daardoor krijgt dit proces een cyclisch karakter (zie figuur 14.10).

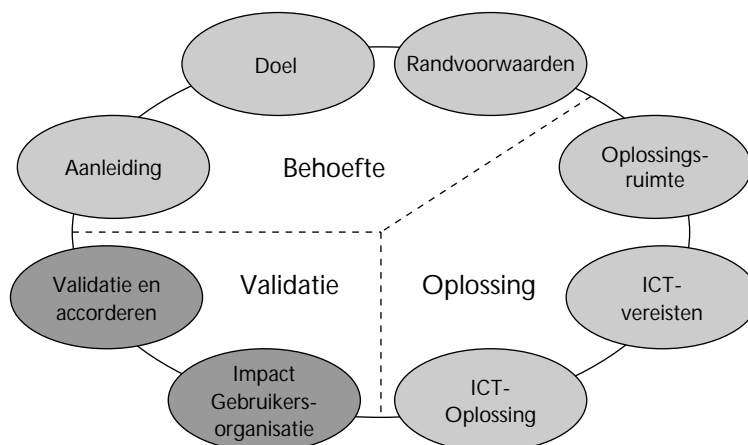
De onderwerpen binnen specificeren

Bij specificeren spelen diverse onderwerpen een rol in het proces. Deze hangen samen met hoofddoelen achter specificeren:

- het duidelijk krijgen van de behoefte;
- het vormgeven van de oplossing;
- het valideren van de oplossing.



FIGUUR 14.10
Het proces van specificeren



FIGUUR 14.11
De onderwerpen binnen specificeren

1 Behoeftebepaling

Specificeren start met het helder krijgen van de vraagstelling in brede zin. Men zal bij het begin van het proces dus aandacht besteden aan:

- *Aanleidingen*. De gewenste verandering of de vraag is ontstaan naar aanleiding van een gebeurtenis of een constatering: de aanleiding. Het startpunt voor specificeren is dus om de aanleiding helder te krijgen.
- *Doelen*. Tweede onderdeel van de behoefte is het concreet krijgen van de gewenste doelen achter de verandering, oftewel de vraag wat men concreet wenst te bereiken of wat men in de toekomst wenst te voorkomen.

- *Randvoorwaarden.* Derde onderdeel is het onderkennen van de geldende randvoorwaarden. Er kunnen vele randvoorwaarden zijn op tal van terreinen, zoals:
 - kosten/geld ('maximaal 120k euro');
 - tijd of doorlooptijd ('voor 1 oktober');
 - domein of gebied (alleen impact voor afdeling X en niet daarbuiten, geen veranderingen aan de interfaces);
 - oplossingsrichtingen (passend binnen het beleid).

2 Oplossing

Na het duidelijk krijgen van de kaders zal gestart worden met het vormgeven van de oplossing. Deze oplossingsrichting heeft betrekking op zowel het geautomatiseerde informatiesysteem (of de infrastructuur) als de niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Bij het vormgeven van de oplossing zal men geregeld terugkomen op de behoefte, of om deze verder te verduidelijken, of om de behoefte te 'vormen' (zoals het breder trekken van de vraagstelling of het juist beperken van de vraagstelling). Dit leidt tot de volgende onderwerpen:

- *Oplossingsruimte.* Allereerst zal het speelveld worden bepaald, waarin de oplossing/verandering dient plaats te vinden of zal gaan plaatsvinden. Geregeld zal men ernaar streven (zeker in een onderhoudssituatie) om de oplossingsruimte zo klein mogelijk te krijgen. De oplossingsruimte kadert het gebied af, waarbinnen de veranderingen moeten plaatsvinden. Ook komen hier de eerste mogelijke oplossingsrichtingen naar voren. De oplossingsruimte geeft kaders voor het geautomatiseerde deel van de informatievoorziening en het niet-geautomatiseerde deel.
- *ICT-vereisten.* Tweede onderdeel is het benoemen en concretiseren van de ICT-vereisten, de eisen die aan de leverancier gesteld worden voor de technische oplossing. In de praktijk worden deze ook wel 'specificaties' genoemd. De leverancier maakt op basis hiervan een ontwerp. Het maken van deze vereisten vraagt, zeker bij applicaties/informatiesystemen, veel tijd. Functioneel beheer moet (zeker bij maatwerkoplossingen) precies aangeven:
 - hoe de functionaliteit eruit moet zien;
 - hoe de berekeningen moeten worden uitgevoerd;
 - welke gegevens er in het informatiesysteem terug moeten komen en hoe de relaties daartussen zijn;
 - hoe rapportages worden opgebouwd met welke informatie erop.

Deze 'specificaties' zijn de basis voor het ontwerp van de leverancier. Dit ontwerp is veelal de basis voor acceptatie. Uiteindelijk mogen de specs van functioneel beheer dus geen enkele ruimte laten voor meerdere interpretaties.

- *ICT-oplossing.* Ondanks de (als het goed is) nauwkeurige en eenduidige informatie, zullen er geregeld vrijheidsgraden zijn voor de ICT-leverancier om te komen tot meerdere oplossingen. Tussen functionaliteit en technische implementatie zitten diverse vrijheidsgraden.

Ook kan de ICT-leverancier oplossingen bedenken die afwijken van de aangegeven specificaties. Vaak heeft de ICT-leverancier kennis van het bedrijfsproces of een generiek procesmodel, een visie en daardoor kan hij soms met betere oplossingen of goedkopere oplossingen komen. De oplossing of oplossingen kunnen dus leiden tot weer een verandering van de specificaties. Zo kan een leverancier voorstellen om, omwille van de kosten, een aantal complexe activiteiten toch maar handmatig op te lossen. Dit leidt dan weer tot een andere invulling van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening.

3 Validatie

De oplossingsrichting (of de gedachte implementatie van de gewenste verandering) heeft impact op tal van terreinen. Deze impact moet natuurlijk weer gevalideerd worden. Ook de oplossingsrichting zelf vraagt validatie.

- *Impact gebruikersorganisatie.* De gekozen ICT-oplossing kan ook impact hebben voor de gebruikersorganisatie in termen van infrastructuur (bijvoorbeeld pc's), werkwijze en opleiding. Deze impact is belangrijk voor de administratieve organisatie en de implementatie. Voor 'voorbereiden transitie' en 'transitie' is dit dus belangrijke invoer.
- *Validatie en accorderen.* Ook binnen de eigen organisatie zullen de specificaties uiteindelijk worden gevalideerd en geaccordeerd.

Specificaties

Op basis van de opgestelde specificaties kunnen de ICT-leveranciers informatiesystemen ontwerpen of aanpassen. In paragraaf 7.3 werd al ingegaan op het proces van ontwerpen. De informatie over het bedrijfsproces en de gegevens, noodzakelijk om een ontwerp te kunnen maken, zijn afkomstig van functioneel beheer. Dit betekent dat in een specificatie aandacht wordt besteed aan:

- logische beschrijvingen, waaruit de gewenste werking van de informatievoorziening kan worden bepaald (de functionaliteit);
- de logische gegevens, samenhang en relaties daartussen, beperkingsregels en noodzakelijke controles;
- de aard van het gebruik en het gebruik in het bedrijfsproces;
- eventuele eisen ten aanzien van de inpassing van deze informatievoorziening in de omgeving ('interfaces');
- aanvullende eisen ten aanzien van het gebruik van deze informatievoorziening, bijvoorbeeld op het terrein van performance, bereikbaarheid, betrouwbaarheid (niet-functionele kwaliteitseisen).

Specificeren bij pakketten

De hierboven geschetste situatie is gebaseerd op de aanname dat functioneel beheer kan beslissen over functionaliteit en deze derhalve moet bepalen. Er zijn situaties waarbij dat anders verloopt. Bij gebruik van pakketten, standaardoplossingen of ASP-oplossingen heeft de leverancier in hoge mate al bepaald, wat de functionaliteit moet zijn en hoe die eruitziet.¹

De afnemer ervan kan in een dergelijke situatie maar beperkt bepalen hoe de functionaliteit eruit moet zien. De werkwijze verloopt dan anders. Daarbij maakt het verschil of men aan het begin staat van het pakketselectie traject, of dat men al een pakket heeft.

Pakketselectie

Voor een nieuwe situatie (waarbij er nog een pakket gekozen moet worden) zal functioneel beheer specificaties opstellen, aan leveranciers vragen wat zijn pakket of ASP-oplossing biedt aan functionaliteit (en kosten) en op basis daarvan een keuze maken.

Ook dit specificatietraject moet zorgvuldig gebeuren: het eindresultaat zal men jaren gebruiken.

¹ Een dergelijke leverancier voert dan ook impliciet of expliciet functioneel beheer uit. De volgorde komt daarbij weer overeen met de hier geschetste.

De leverancier zal niet altijd een pakket leveren dat aan alle wensen en specificaties voldoet. Een pakket is gericht op een generieke markt en houdt dus geen rekening met kleine uitzonderingen in specifieke situaties. Wel zijn er bij pakketten nog enige vrijheidsgraden, doordat leveranciers parameters in het pakket hebben om de functionaliteit te kunnen bijsturen (de inregeling) of doordat men soms extra maatwerk kan bestellen. Een selectietraject zal na het opstellen van de specificaties zich snel richten op de aanvaardbaarheid voor de organisatie van datgene wat geboden is. Op datgene wat het pakket niet kan, moet de organisatie zich inrichten.

Eenmaal gekozen voor een pakket, zal functioneel beheer zich moeten schikken in de functionaliteit van het pakket en het bedrijfsproces en de (gebruikers)organisatie daar maar op aan moeten passen.

Natuurlijk zijn er vrijheidsgraden mogelijk zoals maatwerk aan het pakket, maar de kosten hiervan zijn hoog, ook richting toekomst (want bij iedere nieuwe versie kan het maatwerk aangepast moeten worden).

In gebruik fase

Als het pakket eenmaal aangeschaft is en in gebruik genomen, bepaalt de leverancier in hoge mate of er veranderingen in het pakket komen, welke en wanneer. De wijzigingsagenda wordt in geval van pakketten aanzienlijk meer gedictieerd door de leverancier dan in geval van maatwerk.

In deze situatie kan functioneel beheer wel specificaties opstellen, maar de leverancier bepaalt uiteindelijk de functionaliteit. De rol van functioneel beheer wordt dan veel meer bepalen en kijken hoe met deze wijziging omgegaan moet worden.

14.3.3 Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening

Zelden zijn informatiesystemen volledig of zelfverzorgend. Bijna altijd zijn er aanvullende procedures, afspraken en werkwijzen noodzakelijk om deze te kunnen gebruiken. Ook lang niet alle functionaliteit, noodzakelijk voor uitvoering van het bedrijfsproces, zit ingebakken in informatiesystemen. De organisatie heeft er vaak nog administraties naast, of spreadsheets, onderkent in het bedrijfsproces aanvullende stappen, vereiste niet-geautomatiseerde controles of autorisaties.

Ook deze 'niet-geautomatiseerde' informatievoorziening (organisatie) moet vaak worden beschreven en vormgegeven. Deze taak vindt plaats in het proces 'vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening'.

Producten

Het resultaat van de activiteiten van functioneel beheer zijn samen te vatten, onder drie noemers:

- informatie over het gebruik van de informatiesystemen binnen het bedrijfsproces (de gebruikershandleiding);
- informatie over de werkwijze van de informatievoorziening (de procedurebeschrijvingen en richtlijnen);
- ondersteunende hulpmiddelen voor uitvoering van de niet-geautomatiseerde delen, zoals formulieren, aanvullende administraties en dergelijke.

De gebruikershandleiding

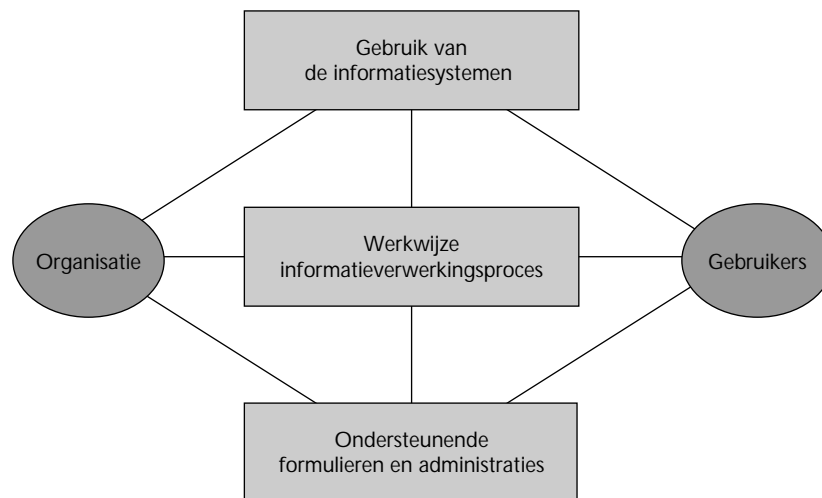
De gebruikershandleiding beschrijft de wijze waarop gebruikers het informatiesysteem moeten gebruiken.

Gebruikershandleidingen kennen twee doelen:

- het toelichten hoe een applicatie werkt en hoe men bepaalde functionaliteit uitgevoerd krijgt;
- het toelichten hoe men het systeem concreet en in de praktijk inzet in het bedrijfsproces.

In pakketsituaties levert de leverancier vaak een gebruikershandleiding die het eerste doel vaak vervult. Dan nog is er vaak een behoefte aan een gebruikershandleiding om het tweede doel te vervullen.

Een informatiesysteem biedt vaak meer mogelijkheden dan men gebruikt of laat diverse vrijheidsgraden over. Een organisatie maakt er op een specifieke wijze gebruik van. In paragraaf 13.5 werd al een voorbeeld gegeven over het gebruik van specifieke invullingen van gegevens. Ook komt het voor dat bepaalde functies in het informatiesysteem in bepaalde situaties niet of juist wel gebruikt mogen worden. Een gebruikershandleiding besteedt hieraan aandacht.



FIGUUR 14.12

De producten van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening

Werkwijze

Gebruikers maken gebruik van informatievoorziening om taken in het bedrijfsproces te vervullen. Zeker bij informatie-intensieve processen zijn er beschrijvingen noodzakelijk, welke procedures en bewerkingen vanuit het bedrijfsproces noodzakelijk zijn.

Deze werkinstructies, handboeken of procedurebeschrijvingen vallen bij informatieprocessen ook onder functioneel beheer. Veel van die procedures zijn noodzakelijk, omdat de functionaliteit van de informatiesystemen deze niet afdekken.

Workflow

Door de komst van workflowtechnologie is de omvang van deze handboeken of werk-instructies sterk verminderd. Workflow dwingt aan de hand van gegevens de te volgen werkwijze af. Onderkende stappen in het bedrijfsproces en de te volgen volgorde worden met workflow afgedwongen. Aan de hand van deze workflow worden de verschillende informatieschermen van het informatiesysteem opgeroepen.

Het ontwikkelen van complexe volgordes en complexe processen met intelligente afwegingen is moeilijk. Daardoor is de inzet van workflowtechnologie niet zo massaal als men in eerste instantie gedacht had. Dit betekent dat de noodzaak voor dergelijke beschrijvingen nog wel een tijd nodig zal zijn.

Ondersteunende formulieren en administraties

Onderdelen van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening moeten ook worden vormgegeven of aangepast. Het betreft dan zaken als:

- formulieren, die eventueel gebruikt moeten worden;
- semi-geautomatiseerde administraties, zoals spreadsheets of eenvoudige elektronische kaartenbakken;
- niet-geautomatiseerde kaartenbakken of lijsten.

14.3.4 Voorbereiden transitie (implementeren)

Het vierde proces binnen functionaliteitenbeheer is het proces 'voorbereiden van de transitie'. Het proces wordt vaak ook aangeduid met het woord 'implementeren'. Aangezien dit woord vele betekenissen heeft is het binnen BiSL gekozen voor de naam 'voorbereiden van de transitie'. Het proces bereidt de verandering van de informatievoorziening voor binnen de gebruikersorganisatie.

Het heeft derhalve tot doel om zorg te dragen voor een probleemloze effectuering (ingebruikname) van de nieuwe en/of gewijzigde functionaliteit door het invullen van alle benodigde randvoorwaarden.

Het proces richt zich niet op het doorvoeren de feitelijke verandering zelf (transitie). Het bereidt de transitie voor. Dit betekent dat er twee resultaten zijn in dit proces:

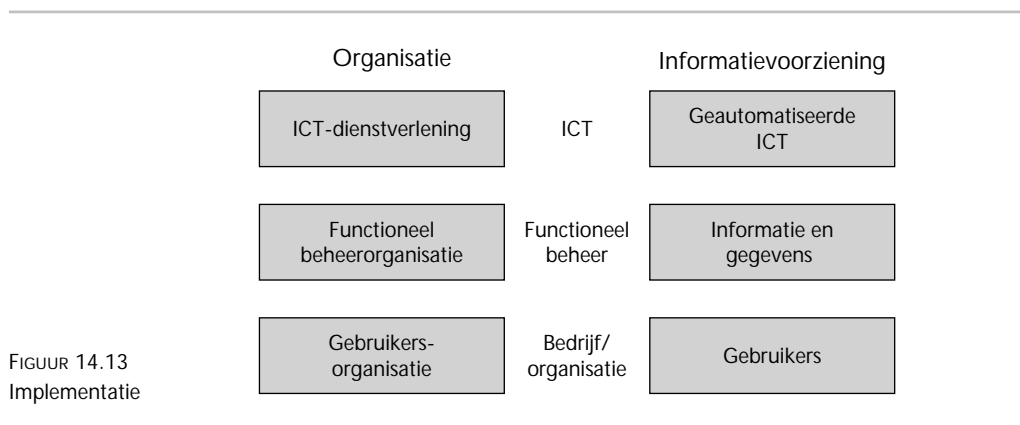
- De resultaten van activiteiten die vooraf (voor de feitelijke ingebruikname) kunnen worden gepland en uitgevoerd.
- Een 'opsomming' van de activiteiten die uitgevoerd worden tijdens de feitelijke transitie/ingebruikname. Deze worden wel voorbereid tijdens 'voorbereiden transitie' maar niet uitgevoerd. Deze activiteiten en de wijze van uitvoering worden weergegeven in een transitiedraaiboek of transitieplan. Dit is dan ook het tweede resultaat van het proces.

Het onderscheid tussen voorbereiding en feitelijke transitie is gemaakt omwille van een eenvoudige reden. Het komt geregeld voor dat dezelfde verandering uitgevoerd moet worden bij meerdere organisatieonderdelen. De voorbereiding daarvan kan vaak eenmalig plaatsvinden.

Onderdelen van verandering

Veranderingen aan de informatievoorziening kunnen leiden tot noodzakelijke acties en veranderingen op diverse terreinen:

- de ICT en de ICT-dienstverlening;
- de gebruikers en de gebruikersorganisatie;
- de niet-geautomatiseerde informatievoorziening, de gegevens en de functioneel beheerorganisatie.



Hieronder volgt een onvolledige opsomming van activiteiten die daarbij uitgevoerd kunnen of moeten moeten.

Geautomatiseerde ICT

Indien de geautomatiseerde informatievoorziening verandert (dat is meestal wel het geval), zijn er ook activiteiten voor de functioneel beheerder bij deze transitie of voorbereiding ervan. Voorbeelden zijn:

- Zorgdragen dat benodigde infrastructuurmiddelen (als pc's, geheugenuitbreidingen, locale programmatuur, eventuele nieuwe autorisaties en dergelijke) op de juiste plaats binnen de gebruikersomgeving terechtkomen.
- Het zorgdragen van overdracht en vrijgeven van de programmatuur voor overdracht naar de exploitatieomgeving.
- Het voorbereiden van eventuele gegevensconversies, bijdragen in en eventueel het testen van de resultaten van de conversie.
- Het instellen of veranderen van stuurparameters of andere logische gegevens in de informatiesystemen in de nieuwe situatie of zorgdragen dat deze gepland worden.

ICT-dienstverlening

Ook richting ICT-organisatie moet het nodige afgestemd worden:

- Valideren of de leverancier alle activiteiten heeft uitgevoerd en 'garanties' kan geven over de performanceaspecten of andere kwaliteitseisen van de nieuwe release ('wat zijn de resultaten van de productietest?')
- Zorgdragen en valideren dat eventuele veranderingen in de ICT-dienstverlening zijn of worden geëffectueerd.
- Het plannen of inplannen van eventuele installaties of conversies op deze middelen in de gebruikersorganisatie en zorgdragen dat de plannen van de ICT-leverancier hierop afgestemd zijn.

Vorbereiding van de informatievoorziening

Ook ten aanzien van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening spelen voorbereidingstrajecten, zoals:

- het uitvoeren van gegevensconversies voor de geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde informatievoorziening;
- het zorgdragen dat deze veranderingen worden verspreid en zo nodig worden geïnitieerd;
- het initiëren en verzamelen van bijvoorbeeld niet eerder opgeslagen gegevens en het invoeren en verzamelen van 'nieuwe gegevens'.

Functioneel beheerorganisatie

Ook de functioneel beheerorganisatie of de werkwijze ervan kan gewijzigd worden door de nieuwe situatie, bijvoorbeeld doordat de controles op een andere wijze zullen plaatsvinden of doordat nieuwe periodieke rapportages zullen verschijnen. Ook het functioneel beheer zal de nodige activiteiten moeten uitvoeren in het transitietraject (zoals controleren dat alles uiteindelijk werkt, het uitvoeren van gegevensconversies tijdens de transitie en dergelijke). Dit moet dus geregeld worden.

Gebruikers

Veel van de tijd bij implementatie zal besteed worden aan het communiceren en begeleiden van de gebruikers bij de transitie. Veel van dit werk wordt al vooraf gedaan, bijvoorbeeld het zorgdragen dat de gebruikers:

- de noodzakelijke materialen krijgen (zoals de nieuwe gebruikershandleiding);
- de nieuwe werkwijze kennen (door nieuwsbrieven, opleiding, vergaderingen, workshops of sessies);
- eventuele nieuwe skills hebben of krijgen;

Gebruikersorganisatie

Ook binnen de gebruikersorganisatie kunnen veranderingen spelen. Dit kunnen veranderingen zijn in uitvoering van het bedrijfsproces, veranderingen in taken of bevoegdheden, nieuwe of andere mandaten, nieuwe stappen, nieuwe taken voor managers, enzovoort. Dit betekent dat met lijnmanagement en andere partijen ook overlegd en gecommuniceerd moet worden.

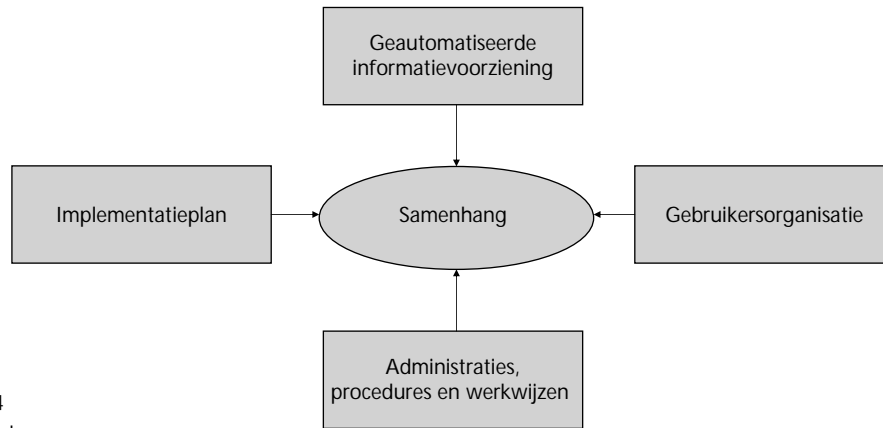
14.3.5 Toetsen en toetsen

Het laatste proces binnen functionaliteitenbeheer is toetsen en testen. In toetsen en testen wordt getoetst of getest of de opgeleverde producten correct werken en voldoen aan datgene wat afgesproken is, en of de gewenste verandering op een vlekkeloze wijze kan worden doorgevoerd.

Onderwerpen

Daartoe worden de producten, geleverd door de ICT-leverancier en door functioneel beheer, getest en getoetst. Dit betekent dat men aandacht zal besteden aan:

- de geautomatiseerde informatievoorziening;
- de opgestelde of aangepaste procedures en werkwijzen;
- de gebruikersorganisatie;
- het transitieplan.



FIGUUR 14.14
Testen en toetsen

De geautomatiseerde informatievoorziening

Het meest zichtbare deel van toetsen en testen is het testen van het door de ICT-leverancier opgeleverde informatiesysteem en/of infrastructuur. Het testen hiervan, de acceptatietest, is een activiteit die veel capaciteit vraagt. Het is belangrijk dat deze test goed gebeurt, want op basis van de acceptatietest wordt uiteindelijk decharge gegeven. Eventuele niet-gesignaleerde fouten of tekortkomingen zijn daarna vaak voor rekening van de organisatie. Ook leiden deze fouten vaak tot verstoringen of fouten en dus kosten in het bedrijfsproces (met ook weer veel vragen of incidenten).

Omwille van beheersbaarheid zal men in een onderhoudssituatie hier ook weer testsets gebruiken (zie paragraaf 7.5). Ook zal functioneel beheer een foutenadministratie bijhouden:

- om te voorkomen, dat men fouten vergeet;
- om de status en prioriteit ervan bij te houden;
- om naderhand nogmaals te testen om te controleren of de fout is opgelost.

De basis van de acceptatietest is meestal het door functioneel beheer geaccordeerde ontwerp (dus niet de door functioneel beheer opgestelde specificaties of eisen). Fouten, gemaakt door functioneel beheer, zoals de verkeerde eisen of een verkeerde functionaliteit, zijn dus geen reden om een release af te keuren. Wel kan het een aanleiding zijn om aanvullende specificaties (requirements) op te stellen. Dit betekent vaak wel weer meer werk (dus extra kosten).

Procedures en werkwijzen

Ook de gebruikershandleidingen, procedures en werkwijzen worden getoetst. Daarbij wordt gekeken naar volledigheid, correctheid en duidelijkheid van de instructies en handleidingen. Onderdeel van deze toets is ook de aansluiting van deze producten naar het geautomatiseerde informatiesysteem.

Gebruikersorganisatie

Bij het opstellen van specificaties zijn alle relevante partijen in beeld gebracht. Deze verschillende partijen moeten bekend zijn met de wijziging, worden soms betrokken bij acceptatietesten of andersoortige maatregelen. Het toetsen van de mate waarin de gebruikersorganisatie gekend en bekend (zoals cursussen of communicatie) is, en de mate waarin de activiteiten daar zijn uitgevoerd en met goed resultaat, vormt ook een onderdeel van het proces.

Transitieplan

Het resultaat van 'voorbereiding transitie' is het transitieplan, het draaiboek voor de feitelijke effectuering binnen transitie. Dit plan wordt ook getoetst op volledigheid, bereik, realisme en correctheid.

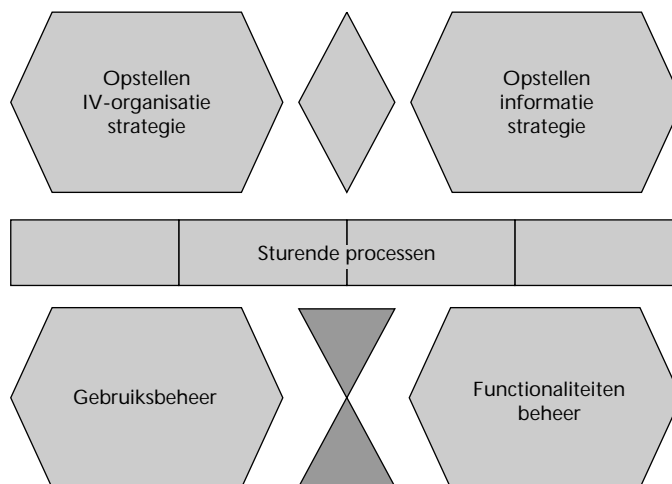
14.4 Verbindende processen

De operationele verbindende processen binnen BiSL vormen de schakel tussen het gebruik van de informatievoorziening en de verandering of vernieuwing van de informatievoorziening. Ze vormen dus de koppeling tussen 'gebruiksbeheer' en 'functionaliteitenbeheer'. De processen hebben ook een zeer nauwe koppeling met de sturende processen.

Er zijn twee verbindende processen:

- Wijzigingenbeheer: het proces dat bepaalt welke veranderingen aan de informatievoorziening worden aangebracht, en wanneer dat gebeurt.
- Transitie: het proces dat zorgdraagt voor de feitelijke verandering van de informatievoorziening.

Deze twee processen worden in de volgende paragrafen verder uitgewerkt.



FIGUUR 14.15
Plaats van de verbindende operationele processen binnen BiSL

14.4.1 Wijzigingenbeheer

Veranderingen in het bedrijfsproces leiden tot wijzigingen in de informatievoorziening en/of de eisen die eraan gesteld zijn.

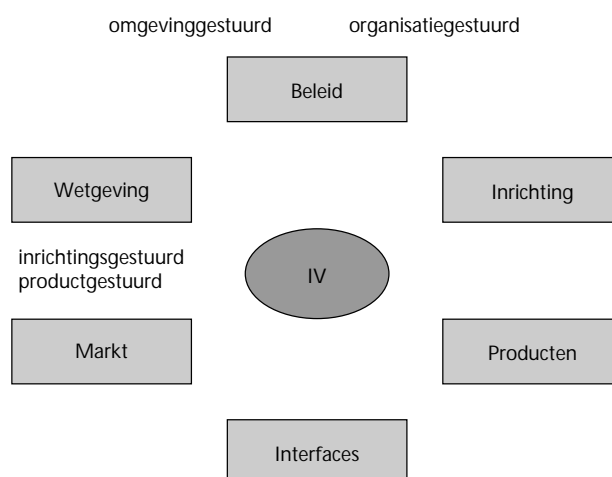
De middelen om veranderingen door te voeren (geld, capaciteit en tijd) zijn beperkt. Het is juist functioneel beheer dat zorgvuldige afwegingen maakt over welke veranderingen doorgevoerd moeten worden en wanneer.

Het proces wijzigingenbeheer heeft als doel te komen tot de juiste besluiten over het aanbrengen van wijzigingen of vernieuwingen in de informatievoorziening. Hiertoe omvat wijzigingenbeheer een mechanisme voor het inventariseren, evalueren, prioriteren en ten uitvoer brengen van wijzigingen in de informatievoorziening.

Aanleidingen voor wijzigingen

Er zijn verschillende redenen om veranderingen in de informatievoorziening door te voeren. Behoeften aan verandering kunnen geïnitieerd worden vanuit de omgeving, maar kunnen ook ontstaan uit de eigen organisatie. Veranderingen kunnen betrekking hebben op het proces en de inrichting van de organisatie maar ook op het product van de organisatie. Wijzigingen kunnen veroorzaakt worden door:

- Het gevoerde beleid van de organisatie: het management geeft een bepaalde richting aan die impact heeft voor de informatievoorziening.
- Wetgeving: de overheid stelt (veranderende) eisen aan de uitvoering van processen of stelt andere eisen aan producten die organisaties leveren.
- De markt: klanten hebben behoefte aan andere producten, wijzigingen aan producten of een andere manier van communiceren.
- Inrichting: de organisatie richt op een andere manier de bedrijfsprocessen in waardoor de informatievoorziening verandert.
- De producten: het product verandert of de 'productie' van het product verandert.
- Interfaces: de omgeving van de organisatie verandert de wijze waarop men contact heeft met de organisatie.



FIGUUR 14.16
Aanleidingen voor veranderingen

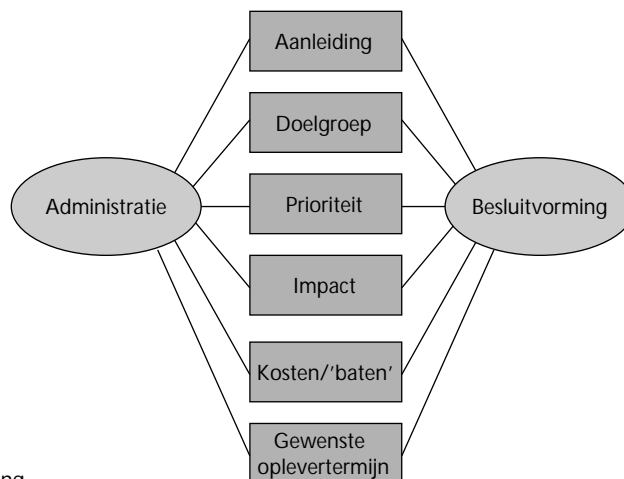
Voorbeelden van gewenste veranderingen zijn:

- De sturing van de bedrijfsprocessen verandert. Er is behoefte aan een hogere vorm van sturing, om meer inzicht te hebben in de voorraadadministratie, uitval, lopende orders en de status van de planning.
- Veranderingen in de manier waarop wordt samengewerkt met andere organisaties die leidt tot een andere manier van gegevensuitwisseling met bijvoorbeeld leveranciers. De belastingdienst wenst alleen nog maar op elektronische wijze belastingaangiften te ontvangen.
- Het productenassortiment wijzigt. Er ontstaan nieuwe producten met andere vormen van afrekening, waardoor de productbeschrijvingen en de verkoopgegevens veranderen. Ook de factuur gaat er anders uitzien.
- Nieuwe wet- en regelgeving vereisen een andere procesuitvoering, (zoals andere gegevensuitwisseling met bijvoorbeeld de fiscus) of legt normen op aan de informatievoorziening. Op het terrein van de financiële informatievoorziening speelt door de beurschandalen dit nu zeer sterk.
- Wijzigingen in de technologie waardoor organisaties gedwongen worden gebruik te maken van een nieuw financieel pakket doordat de oude versie niet meer ondersteund wordt.

Besluitvorming over wijzigingen

Uiteindelijk is functioneel beheer de plaats waar beslist wordt of wijzigingen wel of niet doorgaan in de informatievoorziening. Het is belangrijk om deze afwegingen goed te maken. Gaat men te makkelijk in op wijzigingsbehoeften in het bedrijfsproces, dan loopt men risico dat men erg veel geld gaat besteden aan informatievoorziening. Gaat men nauwelijks in op wijzigingsverzoeken, dan is het risico groot dat men bedrijfsprocessen op een weinig efficiënte manier uitvoert en de mogelijkheden van ICT laat liggen. Of dat de gebruikte ICT onvoldoende aansluit op het bedrijfsproces.

Besteedt men weinig aandacht aan de oplossing, dan loopt men het risico dat de inzet van bijvoorbeeld ICT weinig effectief is.



FIGUUR 14.17
Kenmerken van een wijziging

De besluitvorming vindt veelal plaats in twee stappen.

1 Eerste besluitvorming

Binnen wijzigingenbeheer wordt dus in hoge mate beslist over de effectiviteit en efficiency van de informatievoorziening. Binnen wijzigingenbeheer beslist men binnen de gegeven kaders, welke wijzingen en wanneer worden uitgevoerd. Men kan het dus zien als het bedrijfsbureau van de informatievoorziening.

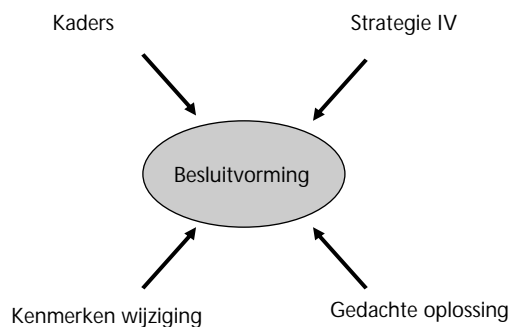
Op basis van criteria zal men na ontvangst van het wijzigingsverzoek beslissen of de wijziging doorgaat en/of nader onderzoek vereist. Deze besluitvorming verloopt aan de hand van criteria als:

- Aanleiding.
- Doelgroep: hoe groot, hoe belangrijk.
- Prioriteit van de wijziging (zie ook paragraaf 8.2).
- Impact van de wijziging (voor de organisatie en de informatievoorziening).
- Geschatte kosten/baten.
- Gewenste oplevertermijn.

Op basis hiervan zal men wijzigingsverzoeken direct honoreren, in een 'release' plaatsen, bestempelen als vulwerk (als het uitkomt, doen we het wel een keer) of afwijzen.

2 Nader onderzoek

De wijziging (of een groep van wijzigingen in een release) wordt daarna opgepakt door het proces 'specificeren'. Daar wordt nader onderzoek naar aanleiding en dergelijke gedaan en wordt de oplossingsrichting bepaald. Deze oplossingsrichting brengt kosten met zich mee en heeft bepaalde impact op de informatievoorziening. Deze 'impact-analyse' zal vanuit het specificeren de basis zijn voor een tweede ronde van besluitvorming.



FIGUUR 14.18
Wijzigingen

Dit betekent dat er in vele gevallen impliciet of expliciet een terugkoppelingsmoment is naar wijzigingenbeheer:

- De kenmerken van de wijzigingen (zoals aanleiding, baten, prioriteit) blijken uiteindelijk anders te zijn, dan initieel ingeschat.
- Het kan zijn dat de geschatte oplossingsrichting niet past binnen de meegegeven kaders voor de release of de wijziging. Bijvoorbeeld: te veel kosten, te lange doorlooptijd en dergelijke.

- Het kan zijn dat de oplossingsrichting niet past binnen de gedachte strategie voor de informatievoorziening. Andersom kan ook: omdat het juist zo goed past, kan men behoefte hebben aan een structurelere oplossing ('als we toch die kant opgaan, laten we het dan meteen goed doen').

Dit kan dus leiden tot nieuwe en afwijkende besluitvorming. Het komt natuurlijk ook vaak voor, dat er geen verrassingen zijn en dat alles gewoon doorgaat.

Producten en resultaten

Mandaat

Belangrijk is dat de wijzigingenbeheerders een mandaat hebben. Uiteindelijk ligt de verantwoordelijkheid over kwaliteit, contract of kosten van de informatievoorziening niet bij de wijzigingenbeheerder, maar bij de personen die de sturende processen uitvoeren. Omdat het onwerkbaar is, om deze voor iedere wijziging te benaderen en besluitvorming af te dwingen ('dit kunnen er veel zijn') hebben de wijzigingenbeheerders kaders (mandaat) om 'zelfstandig' te kunnen beslissen.

Wijzigingenadministratie en releaseplan

De wijzigingsbeheerder zal alle wijzigingsverzoeken die binnenkomen administreren. Hij voert derhalve een wijzigingsadministratie. Daarin wordt, naast de al eerdergenoemde karakteristieken, bijgehouden, wat er met de wijziging gedaan is en/of wat de status ervan is.

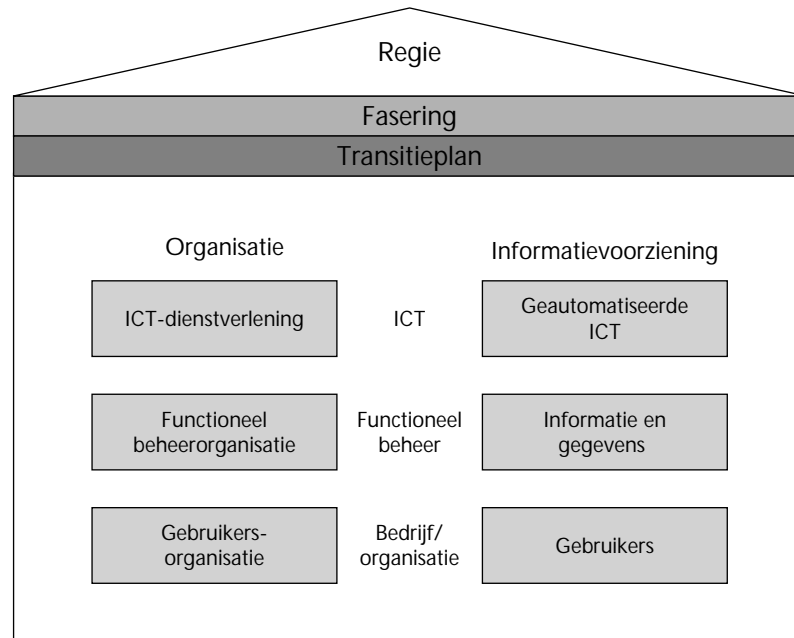
Vaak wordt er gewerkt met releases: de wijzigingen worden samengevoegd in een release (een nieuwe versie van de informatievoorziening). Dit betekent dat de wijzigingsbeheerder wijzigingen moet inplannen in releases. Dat zal de wijzigingsbeheerder niet alleen voor de komende release doen, hij/zij zal ook al ruwe invullingen hebben voor releases die daarna komen. Hierop is in paragraaf 8.2 (Wijzigingenbeheer binnen ASL) al ingegaan.

14.4.2 Transitie

Het tweede proces binnen de operationele verbindende processen is transitie. Binnen transitie wordt de feitelijke verandering doorgezet, zoals deze binnen 'voorbereiden transitie' is voorbereid.

De basis voor transitie is het transitieplan. Dit transitieplan kent dezelfde onderwerpen als bij implementatie.

Vaak zal een transitie een logische vervolgstap zijn op de processen binnen functionaliteitenbeheer. Na de voorbereiding van de transitie komt de feitelijke transitie. Niet altijd is dat het geval.



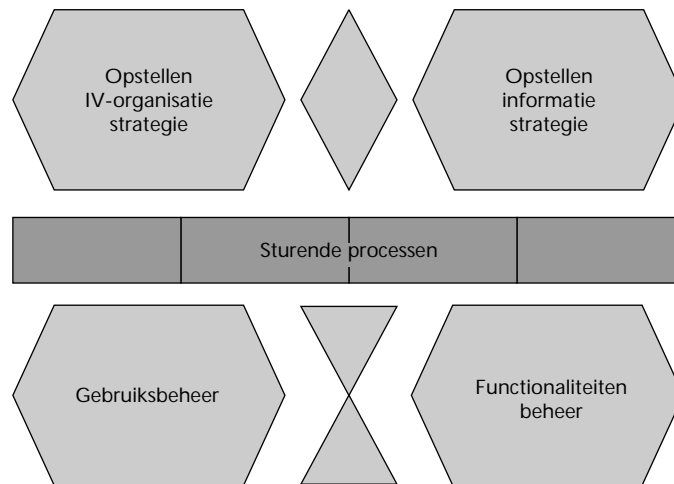
FIGUUR 14.19
Transitie

Als de informatievoorziening gebruikt wordt door meerdere organisaties of organisatieonderdelen, gaan de organisaties niet altijd op hetzelfde moment over. Als de informatievoorziening 'technisch' op meerdere plaatsen draait, idem. Men heeft dan niet te maken met één transitie, maar met meerdere transities. Bovenop het transitieplan zal men ook een plan/fasering hebben voor de verschillende transities voor de verschillende onderdelen. Door een dergelijke aanpak kan men invoeringsexpertise en veranderingscapaciteit over een tijdstermijn 'uitsmeren' en gebruikmaken van eerdere ervaringen.

14.5 De sturende processen

14.5.1 De onderwerpen van sturing

De sturende processen zijn, evenals bij ASL, de ontmoetingspunten van de operationele en de richtinggevende processen.

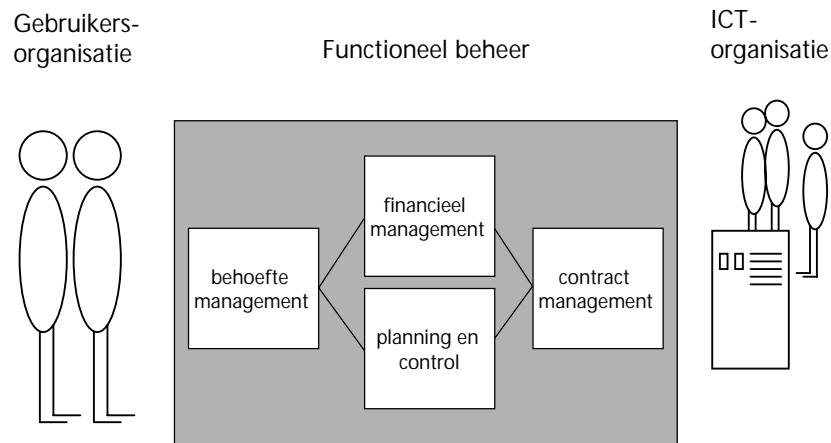


FIGUUR 14.20

De plaats van de sturende processen binnen BISL

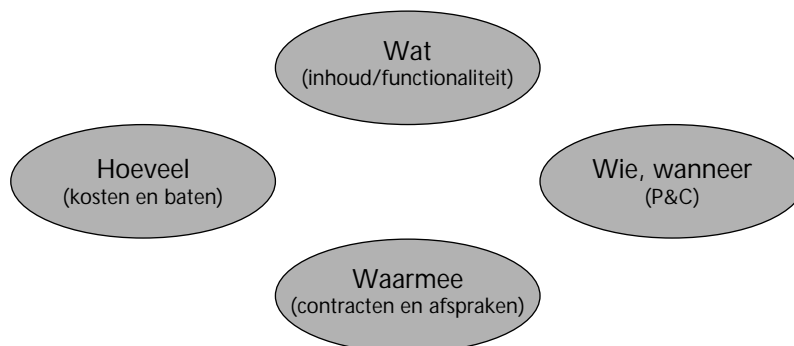
In hoofdstuk 13 kwam de centrale positie van het functioneel beheer tussen de gebruikersorganisatie en de ICT-organisatie al naar voren. Deze positie laat zich ook duidelijk terug zien in de sturende processen van functioneel beheer. Er zijn vier sturende processen:

- Aan de gebruikerskant is het proces 'behoefte management' (demand management). Dit proces heeft als centrale onderwerpen 'de kwaliteit van de informatievoorziening' en de behoeften daaraan; het 'wat' dus.
- Aan de ICT-kant ligt het proces 'contract management'. In dit proces staat centraal 'de ICT-ondersteuning en de daarover te maken en gemaakte afspraken'.
- Tussen deze twee processen ligt het proces 'planning en control'. Dit proces behandelt de tijd- en capaciteitissues die spelen bij de informatievoorziening en veranderingen in de informatievoorziening. Centrale thema: wie, wanneer.
- Eveneens daartussen ligt het proces Financieel management. Kernonderwerp hierin zijn de kosten en baten van de informatievoorziening en kosten en baten van veranderingen in de informatievoorziening. De kernvraag is 'hoeveel'.



FIGUUR 14.21
De sturende processen

De centrale onderwerpen en de samenhang van deze onderwerpen zijn in figuur 14.22 terug te vinden.



FIGUUR 14.22
De onderwerpen van sturing

14.5.2 Behoeftemanagement (demandmanagement)

Het proces dat zich richt op de behoeften en de gebruikerskant van de organisatie heet 'behoeftemanagement'. Het centrale onderwerp binnen behoeftemanagement (demandmanagement) is de (kwaliteit van de) informatievoorziening en de informatievoorzieningsorganisatie (synoniem is functioneel beheer).

Behoeftemanagement houdt zich bezig met het bewaken van de kwaliteit van de informatievoorziening van het bedrijfsproces en draagt zorg voor een goede vertaling van de ontwikkelingen en behoeften in de bedrijfsprocessen naar de informatievoorziening.

Onderwerpen

Centraal binnen behoeftemanagement staan twee onderwerpen:

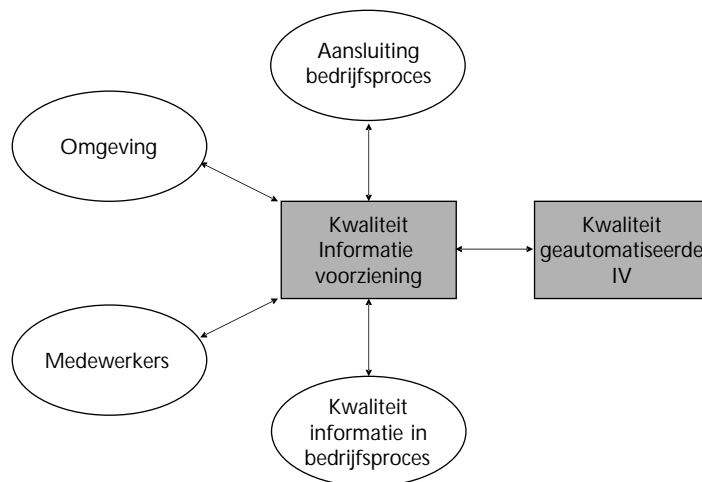
1. De informatievoorziening: de kwaliteit en behoeften ten aanzien van de informatievoorziening die de bedrijfsprocessen ondersteunen.
2. De informatievoorzieningsorganisatie: de kwaliteit van en behoeften aan de organisaties die de informatievoorziening sturen en ondersteunen.

1 De informatievoorziening

Het eerste en belangrijkste onderwerp is de informatievoorziening en de kwaliteit van de informatievoorziening. Binnen voorgangers van BiSL was de naam van dit proces 'kwaliteitsmanagement'. Om het belang van de behoeftekant te benadrukken, heeft dit proces de naam 'behoeftemanagement' gekregen.²

Bij de informatievoorziening spelen vier vormen van 'kwaliteit' een rol:

- De informatie kwaliteit van de informatievoorziening: de mate waarin de informatie in de informatievoorziening voldoet aan de wensen en eisen van de gebruikersorganisatie, het bedrijfsproces en de toekomstige ontwikkelingen.
- De ergonomie: de kwaliteit van de informatievoorziening voor de gebruikers en de aansluiting van de informatievoorziening naar de gebruikers.
- De aansluiting van de informatievoorziening naar de stappen in het bedrijfsproces en het toekomstige bedrijfsproces.
- De fit: de aansluiting van de informatievoorziening naar de omgeving en ontwikkelingen daarin.



FIGUUR 14.23

De aspectgebieden van de informatievoorziening

² Bij de naam 'kwaliteitsmanagement' loopt men meer het risico dat men zich vooral gaat focussen op de kwaliteit van de functioneel beheerorganisatie.

Gebruikers

De aansluiting naar de gebruikers is het eerste onderwerp. Dit betreft issues als ergonomie, bekendheid met wijze van werken, kennis van de informatievoorziening, kwaliteit van de materialen voor de gebruikers en de mate waarin gebruikers profiel en ervaring aansluiten op de informatievoorziening. Maatregelen om deze te verbeteren zijn bijvoorbeeld:

- verbetering voor de user-interface van het systeem;
- betere of meer controles in het systeem;
- opleiding van de gebruikers;
- strakkere procedures en betere handboeken.

Aansluiting van het bedrijfsproces

Tweede onderdeel van de kwaliteit van de informatievoorziening is de aansluiting van de informatievoorziening richting het bedrijfsproces van de organisatie en de stappen, die daarin onderkend zijn. Ook de bereikbaarheid van de informatie en sturing vallen hieronder. Organisaties en bedrijfsprocessen veranderen (onder meer als gevolg van beleid) en de (binnen de richtinggevende processen onderkende) ontwikkelingen op korte en middellange termijn voor deze informatievoorziening vallen hier ook onder. Veranderingen in sturing of organisatie van de organisatie leiden veelal ook tot veranderingen in de informatievoorziening.

De informatievoorziening in relatie met de omgeving

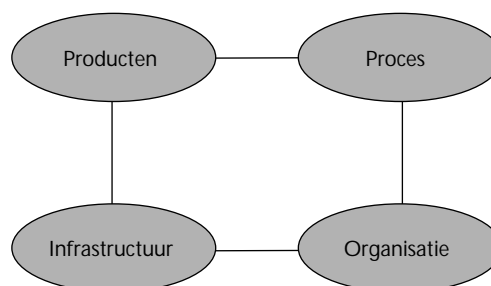
Derde onderdeel is de mate waarin de huidige informatievoorziening aansluit op de omgeving en de stappen en activiteiten die verricht moeten worden om deze zo nodig te verbeteren. Ook de omgeving is niet altijd stabiel.

Informatiekwaliteit

Laatste aspect is de informatiekwaliteit. Informatiekwaliteit is de volledigheid, betrouwbaarheid, actualiteit, de mate van detail en dergelijke van de informatie in de informatievoorziening, benodigd voor uitvoering en besturing van het bedrijfsproces en (toekomstige) organisatie.

2 De informatievoorzieningsorganisatie

Ook de (interne functioneel) beheerorganisatie is een onderwerp binnen behoeftemanagement. Binnen behoeftemanagement wordt bepaald of de kwaliteit van de hieronder genoemde onderwerpen voldoet aan de behoeften vanuit het bedrijfsproces of beleid en of er voldoende sturing plaatsvindt hierop.



FIGUUR 14.24
De kwaliteitsonderwerpen
binnen behoeftemanagement

Producten

Omdat beheeftemanagement ook verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de functioneel beheerorganisatie vormt de kwaliteit van de door functioneel beheer opgeleverde producten ook één van de onderwerpen. Voorbeelden van aspecten als productkwaliteit:

- de eenduidigheid van de specificaties;
- de volledigheid en de correctheid van de gebruikershandleidingen en de werkinstructies;
- de correctheid van de specificaties in de relatie tot de behoeften binnen het specificatieproces.

Proces

Het proces en de mate van samenwerking is een tweede onderwerp. Het betreft de mate waarin het proces voldoet aan behoeften als:

- eenduidigheid en transparantie van bijvoorbeeld het centrale aanspreekpunt voor de gebruikers;
- de kwaliteit van het proces, waarmee vragen van gebruikers worden afgehandeld;
- de volledigheid en eenduidigheid van de processen voor opdrachtverstrekking naar de leveranciers, enzovoort.

Organisatie

Het derde onderwerp is de eenduidigheid van de organisatie en de mate waarin de verantwoordelijkheden, de informatie tussen gebruikersorganisatie, leveranciers en functioneel beheerorganisatie zijn vormgegeven. Ofwel:

- of verantwoordelijkheden binnen functioneel beheer duidelijk zijn en de taken belegd zijn;
- of verantwoordelijkheden tussen leverancier en functioneel beheer niet overlappen;
- of er voldoende duidelijkheid bestaat tussen bijvoorbeeld de werkzaamheden tussen functioneel beheer en applicatiebeheer.

Infrastructuur

Het laatste onderwerp is de kwaliteit van de middelen, waarmee functioneel beheer wordt uitgevoerd. Dit betreft de middelen die functioneel beheer gebruikt om het proces van functioneel beheer uit te voeren. Voorbeelden hiervan zijn:

- de volledigheid en het bereik van de infrastructuur (bijvoorbeeld het binnen gebruikersbeheer intranet richting de gebruikers);
- de kwaliteit van het interne 'kwaliteitssysteem', zoals de volledigheid en kwaliteit van de interne best-practices, templates of checklisten.

14.5.3 Contractmanagement

Contractmanagement verzorgt de tactische aansturing van de (ICT-)leveranciers. Het doel achter contractmanagement is om te komen tot een optimale invulling van de ICT-dienstverlening en het maken van resultaatgerichte en meetbare afspraken hierover.

De onderwerpen

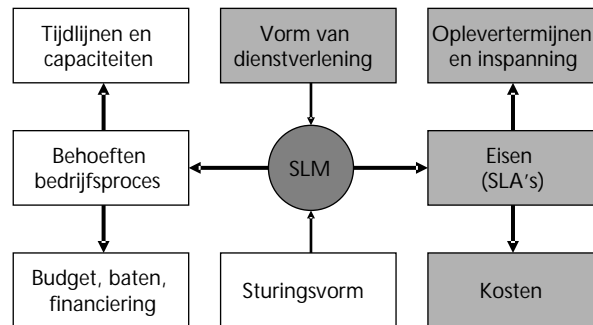
Contractmanagement heeft als doel de vragen en behoeften vanuit het bedrijfsproces te vertalen naar een optimale vorm van geautomatiseerde informatievoorziening met optimale randvoorwaarden. Dit betekent dat binnen contractmanagement een vertaalslag en

een afwegingsproces gemaakt worden over de onderwerpen die de relatie met de leverancier vormgeven, namelijk het bepalen van:

- de besturingsvorm;
- de oplevering;
- de vraag aan de ICT-leverancier (voor functioneel beheer dus het aanbod aan de geautomatiseerde informatievoorziening);
- de kosten hiervoor.

Vormen van dienstverlening versus gewenste sturingsvorm

De gebruikersorganisatie heeft ten aanzien van de sturingsvorm van de ICT-dienstverlening wensen en verwachtingen. Vaak zal functioneel beheer willen zien dat verschillende risico's bij de leveranciers liggen. De leverancier wil niet altijd deze gewenste vorm leveren, omdat vaak informatie over datgene wat geleverd moet worden niet concreet of beschikbaar is.



FIGUUR 14.25

De onderwerpen van service level management

Er wordt een nieuw informatiesysteem ontwikkeld. Functioneel beheer heeft een budget gereserveerd van € 70.000,- voor het informatiesysteem. De hoofdlijnen van het informatiesysteem zijn bekend. Functioneel beheer wenst hierover een fixed-price af te spreken.

De leverancier raamt dat de ontwikkeling 85.000 euro gaat kosten, maar kan dit nog niet precies bepalen omdat de detailfunctionaliteit nog niet bekend is. Ook heeft zij de ervaring dat in het proces de specificaties nog wel eens willen wijzigen en soms op een laat tijdstip. De leverancier wil het risico van een vaste prijs dus niet nemen.

Behoeften versus eisen aan de informatievoorziening (inclusief SLA's)

De behoeften in het bedrijfsproces kunnen niet altijd volledig ingevuld worden door de ICT-leverancier, ook kan het zijn dat de kosten van de gewenste dienstverlening daardoor te hoog worden. Dat betekent dan bijvoorbeeld dat de eisen richting ICT lager worden, dan vanuit het bedrijfsproces gewenst is.

Functioneel beheer heeft een aanvraag uitgedaan om het nieuwe WebBestellingen-systeem te laten ontwikkelen. Tevens is gevraagd om een raming te maken voor het beheer en onderhoud van het systeem.

Met het systeem is het mogelijk voor een selecte groep klanten/gebruikers om on line te bestellen. De snelheid van levering wordt daardoor verhoogd. De business had gevraagd om een beschikbaarheid van 7 maal 24 uur. De prijs hiervoor was erg hoog. De (interne) ICT-organisatie had nog geen infrastructuurorganisatie die 7 maal 24 uur beschikbaar was, ook systeemtechnisch had dit nogal veel impact. Op dit moment kunnen klanten bestellen tussen 7 en 7. De ICT-organisatie had twee voorstellen terug gedaan met aanzienlijk lagere kosten: 7 x 21 uur of 6 maal 20 uur beschikbaarheid. Men koos voor de eerste oplossing van de ICT-leverancier met de gedachte dat dit al een aanzienlijke verbetering was ten opzichte van de bestaande situatie.

Oplevertermijnen versus (gewenste) tijdlijnen

Leveranciers hebben tijd en doorlooptijd nodig om diensten te kunnen realiseren en om producten (zoals een nieuwe release van het geautomatiseerde informatiesysteem) op een bepaald tijdstip te kunnen opleveren. Een gebruikersorganisatie opereert in een markt of heeft te maken met wettelijke kaders en heeft dus ook te maken met tijdstippen, waarin de noodzakelijke wijzigingen in de informatievoorziening zijn aangebracht.

De leverancier heeft enige mogelijkheden om capaciteit en doorlooptijd te kunnen beïnvloeden. Voorbeelden van dit soort mogelijkheden zijn al genoemd in hoofdstuk 6. Deze mogelijkheden hebben vaak weer impact voor functioneel beheer, bijvoorbeeld:

- men doet minder of bepaalde andere dingen niet;
- met levert een lager kwaliteitsniveau;
- er worden hogere kosten in rekening gebracht.

Deze consequenties zijn niet altijd zonder meer wenselijk of acceptabel voor functioneel beheer. Dat betekent dat ook ten aanzien van tijd en oplevering vaak weer een midden gezocht moet worden tussen datgene wat de gebruikersorganisatie wenselijk vindt en wat geleverd kan worden. Ook hier speelt dus weer een onderhandelingstraject.

Kosten versus baten en budget

Het voorbeeld van kosten versus budget is al kort aangestipt. Het onderhandelingsproces maakt ook een integraal onderdeel uit van het contractmanagement. Er moet een optimum gevonden worden in de kosten van de geautomatiseerde informatievoorziening en het beschikbare budget. De business case van de wijzigingen en in de informatievoorziening valt binnen financieel management.

Binnen contractmanagement zal men streven naar een optimale verhouding tussen de mogelijkheden en de kosten van de geautomatiseerde informatievoorziening. Mogelijkheden voor functioneel beheer om hierin te sturen zijn bijvoorbeeld:

- Het voeren van prijsonderhandelingen.
- Met maken van aanvullende afspraken en verplichtingen (men krijgt een lagere prijs, maar dan krijgt de leverancier weer iets anders).
- Het weglaten van functionaliteiten of dure opties.

Vormen van contracten

Afspraken met leveranciers worden gemaakt op meerdere niveaus en vaak vastgelegd in meerdere vormen.

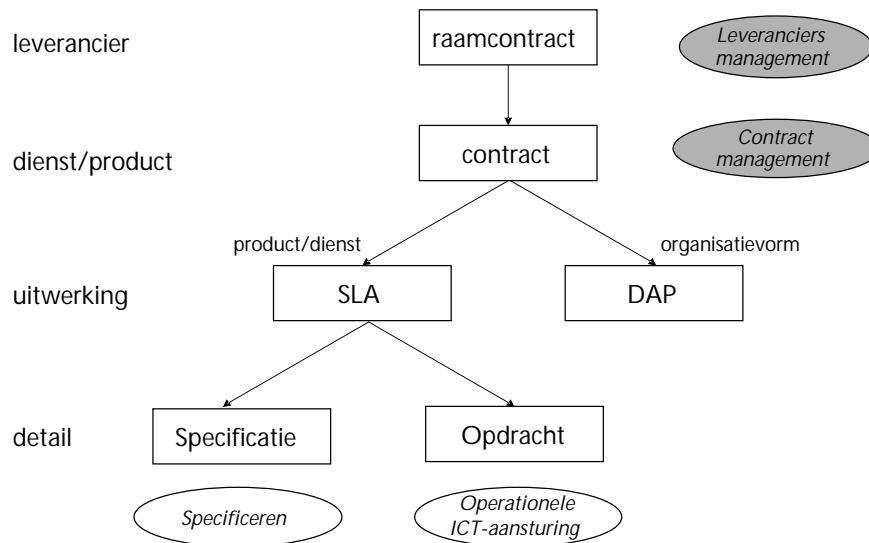
Raamovereenkomsten, nadere overeenkomsten.

Op het niveau van de leverancier worden soms afspraken gemaakt over de dienstverlening. Deze afspraken gaan over de verschillende diensten die een leverancier levert aan (verschillende) onderdelen van de organisatie, heen. Dergelijke contracten hebben namen als Nadere Overeenkomst, Raamcontracten, en dergelijke. Een raamovereenkomst gaat dus over contracten heen.

Contract

Daarnaast is er het feitelijke contract. Met interne leveranciers worden soms geen contracten gemaakt (veelal zijn de verplichtingen dan impliciet), maar met externe leveranciers altijd.

In een contract worden afgesproken gemaakt over de te leveren diensten of producten, aspecten als geld, maatregelen, enzovoort. Een contract heeft juridische waarde, dus dit formele document is bepalend, indien er conflicten tussen leverancier en afnemer (functioneel beheer) ontstaan. Contracten vereisen dus zorgvuldigheid en het bewaken van het contract ook.



FIGUUR 14.26

Niveaus van contracten en afspraken

SLA

In een SLA (Service Level Agreement) wordt het product of de dienstverlening nader uitgewerkt naar benoemde prestatie-indicatoren en kwaliteitseisen. In paragraaf 9.2 is hierop diepgaand ingegaan.

Specificaties (bij een nieuw systeem of bij een onderhoudsronde) zijn ook te zien als een vorm van een SLA. Specificaties zijn sterk inhoudelijk van aard (ze beschrijven de gewenste inhoudelijke werking en de randvoorwaarden). Ze worden als zodanig vaak niet benoemd, maar het proces van opstellen en de bewaking verloopt vergelijkbaar.

DAP

Soms wordt er een nog apart document gemaakt over de wijze van samenwerking tussen leverancier en dienstverlener. Hierin wordt de organisatie en communicatie tussen leverancier en functioneel beheer beschreven.

Specificaties en opdrachten

In voorgaande paragrafen waren we ook al een tweetal vormen van afspraken tegengekomen: de specificatie (of beter gezegd de geaccordeerde 'ontwerpen' die op deze specificaties gebaseerd zijn) en de opdrachten die binnen gebruiksbeheer (zie paragraaf 14.2.3) gegeven worden.

Deze vormen meestal een nadere uitwerking van de bovengenoemde documenten.

Contractmanagement en andere processen binnen functioneel beheer

Contractmanagement speelt een belangrijke rol binnen functioneel beheer en heeft veel raakvlakken met andere processen die plaatsvinden binnen functioneel beheer. Nauwe relaties zijn er onder meer met:

- leveranciersmanagement;
- specificeren;
- operationele ICT-aansturing.

Leveranciersmanagement

Leveranciersmanagement (zie paragraaf 14.7.1) vormt het overkoepelende en richtinggevende proces op het terrein van contractmanagement. Hier worden leveranciers onderkend en geselecteerd, hier wordt de relatie met de leveranciers vormgegeven en worden kaders voor contracten (zoals raamcontracten) bepaald. Hier worden dus kaders neergelegd, waarbinnen contractmanagement moet opereren.

Specificeren

Al kort werd gerefereerd dat functionaliteiten (of wijzigingen daarin) ook te zien zijn als een nadere invulling of uitwerking van een contract richting het te leveren product (lees: de nieuwe versie van het informatiesysteem of de infrastructuur). Specificeren (zie paragraaf 14.3.2) beschrijft de gewenste functionaliteit van een informatievoorziening voor de ICT.

Een specificatie kan dus gezien worden als een operationele vorm van aansturing of een invulling van een contract of SLA.

Toetsen en testen

Het proces toetsen en testen binnen functionaliteitenbeheer controleert of hetgeen opgeleverd wordt door de leverancier (zoals een nieuwe versie van het informatiesysteem of een nieuw informatiesysteem) ook voldoet aan de gestelde eisen en opgestelde specificaties. Het vervult dus een invulling van de bewaking van het 'contract', zoals 'opgesteld' voor de wijzigingen in de informatievoorziening.

Operationele ICT-aansturing

Ook binnen gebruiksbeheer vindt voortdurend aansturing plaats van de leverancier (zie 'Operationele ICT-aansturing'). Veel opdrachten op operationeel vlak worden hier verstrekt. Contracten bevatten vaak kaders waarbinnen dit plaatsvindt, maar dat is niet altijd het geval. Binnen 'operationele ICT-aansturing' worden ook vaak opdrachten gegeven, bijvoorbeeld met financiële consequenties. Het is dan noodzakelijk om dit mandaat af te spreken.

14.5.4 Planning en control

Het proces 'planning en control' is verantwoordelijk voor de capaciteit- en tijdaspecten van de informatievoorziening. Het zorgt ervoor dat activiteiten op het terrein van informatievoorziening met de juiste menscapaciteit op het juiste tijdstip plaatsvinden. Het werkgebied is daarbij breder dan men in eerste instantie zou verwachten: ook capaciteitsaspecten binnen de gebruikersorganisatie, (in relatie tot de informatievoorziening of veranderingen daarin) de ICT-leverancier, het beleid van de organisatie en het functioneel beheer vallen hieronder.

Onderwerpen

Bij het plannen en inplannen van capaciteit kan men twee verschillende soorten capaciteit onderkennen:

- *Veranderingscapaciteit.* Het doorvoeren van veranderingen in de informatievoorziening kost tijd/capaciteit. Veelal moeten veranderingen voor een bepaald tijdstip gerealiseerd zijn. Het managen van deze capaciteit vormt het eerste onderwerp van planning en control.
- *Capaciteit voor staande processen.* Daarnaast heeft men te maken met ook capaciteitsbestedingen voor reguliere staande processen voor functioneel beheer, zoals gebruikbeheer.

Het centrale doel achter planning en control is om de capaciteit, noodzakelijk voor de realisatie en instandhouding van de informatievoorziening te optimaliseren en er zorg voor te dragen dat veranderingen en capaciteit optimaal worden afgestemd. Deze afstemming betreffende capaciteit en oplevertijden heeft betrekking op de capaciteit van:

- de gebruikersorganisatie;
- de ICT-leverancier;
- FB-organisatie;
- het management van de organisatie.

Gebruikersorganisatie

Vanuit het bedrijfsproces komen vaak vrij harde kaders en beperkingen aan de inzet van capaciteit of het tijdstip dat veranderingen in de informatievoorziening moeten worden doorgevoerd:

- Bedrijfsprocessen moeten soms op een bepaald tijdstip veranderen (bijvoorbeeld wetgeving, producten op de markt, nieuwe regelingen). Er zit dus soms een harde datum aan. Dat betekent dat de informatievoorziening voor dat tijdstip veranderd moet zijn.
- Niet altijd is er ruimte beschikbaar bij gebruikers om veranderingen door te voeren in de informatievoorziening. Veranderingen vragen soms capaciteit van gebruikers en die is er niet altijd. Het begin en einde van het jaar is bijvoorbeeld voor veel organisaties een hectische tijd.
- Ook heeft men te maken met meerdere onderdelen, die tegelijk of juist niet tegelijk moeten of hoeven te veranderen.

Vanuit de kant van bedrijfsproces en gebruikers komen dus veel randvoorwaarden ten aanzien van de planningen.

FB-organisatie

Ook functioneel beheer heeft te maken met beperkingen in capaciteit. Dit heeft in hoge mate te maken met de vereiste kennis van de materie en het bedrijfsproces. Men kan de beschikbare capaciteit niet zomaar even verdubbelen.

Een grote verandering in functionaliteit van de informatievoorziening vereist dus veel capaciteit voor functionaliteitenbeheer, maar na oplevering ook voor gebruiksbeheer.

De benodigde capaciteit van functioneel beheer is ruwweg evenredig met de mate van de veranderingen in het bedrijfsproces.

ICT-organisatie

Ook de ICT-organisatie heeft te maken met beperkingen in capaciteit (naast het relevante kostenaspect dat meespeelt). Een nieuwe release van een informatiesysteem, het ontwikkelen van een bepaalde functionaliteit vereist capaciteit en het aantal vrijheidsgraden ten aanzien van de doorlooptijd is daarbij beperkt (zie ook paragraaf 9.4).

Management

Ingrijpende veranderingen in de informatievoorziening hebben veel impact op de gebruikersorganisatie en vragen dus veel aandacht van het management. Het management van de gebruikersorganisatie besteedt ook tijd aan andere onderwerpen, zoals personeel, bedrijfsproces en producten. Ook de mate waarin het management capaciteit heeft om de veranderingen te begeleiden in de gebruikersorganisatie speelt een rol in planningen.

Plannen

Dit overstijgende karakter (gebruikers, functioneel beheer en ICT-leverancier) vereist dus dat er vooraf plannen en planningen gemaakt worden en dat deze goed afgestemd zijn met alle betrokkenen. Daartoe maakt men vooraf een jaarplan, met daarin de bekende en verwachte wijzigingen voor het komende jaar. Dit vereist natuurlijk een nauwe samenwerking met de wijzigingenbeheerder. Ook vanuit de richtinggevende processen komt een strategie ten aanzien van de informatievoorziening, uitgewerkt naar activiteiten en veranderingen. Ook deze zullen terugkomen in het jaarplan.

Deze plannen zullen in de regel per kwartaal bewaakt en bijgestuurd worden. Er zijn dus kwartaalrapportages en dergelijke.

Bewaken en bijstellen

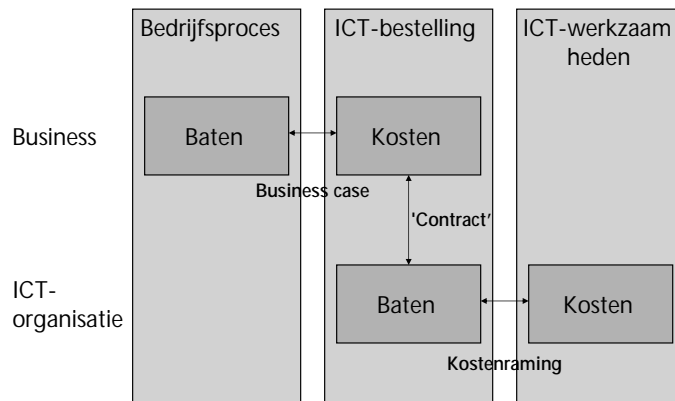
De mogelijkheden om bij te stellen in plannen of tijdens uitvoering zijn beperkt. De expertise van functioneel beheer is een schaars goed: juist de kennis van de materiedeskundigheid en de informatievoorziening maakt dat inschakelen van extra capaciteit lastig is. Mogelijkheden om hierbij te schakelen zijn:

- De meest eenvoudige wijze van het inschakelen van extra capaciteit is door capaciteit, ingezet voor processen als functionaliteiten beheer, ook te gebruiken voor bijvoorbeeld gebruiksbeheer. Het verschuiven van capaciteit over de processen heen, is de eenvoudigste manier om binnen beperkingen extra capaciteit te krijgen.
- Deze mogelijkheden zijn te verruimen door opleiden of het betrekken van seniorgebruikers vanuit de gebruikersorganisatie.
- Een derde mogelijkheid is door werk te verschuiven; het werkaanbod verminderen.

14.5.5 Financial management

In de paragrafen 9.3.2, 9.3.4 en 9.3.5 is al vrij uitvoerig ingegaan op het aspect 'kosten' van informatiesystemen bij ICT-leveranciers (applicatiebeheer en technisch beheer). Naast het bespreken van de kosten, die samenhangen met ICT en ICT-dienstverlening, is er ook ingegaan op de twee verschillende business cases (figuur 14.27):

- De eerste was de ICT-gerelateerde business case, die van de ICT leverancier: wat kost het om de ICT te maken en/of te onderhouden en hoe gaat men dit doorberekenen aan de klant/gebruikers?
- De tweede was de business-gerelateerde: wat kost de inzet van deze ICT en wat levert het op in het bedrijfsproces?



FIGUUR 14.27
Kosten en baten

Het proces 'Financial management' richt binnen functioneel beheer zich op het onderwerp 'kosten en baten' van de informatievoorziening. De kosten van de informatievoorziening zijn daarbij breder dan die alleen van de geautomatiseerde informatievoorziening. Naast de in paragraaf 9.3.4 genoemde kosten voor ICT spelen bij functioneel beheer ook de kosten van de IV-organisatie (het informatiemanagement of functioneel beheer) en relevante kosten in de gebruikersorganisatie een rol. Ook speelt bij functioneel beheer expliciet de vraag over de baten van de informatievoorziening. De baten van investeringen in informatievoorziening kunnen te vinden zijn in de ICT-ondersteuning, functioneel beheer en gebruikersorganisatie.

Baten

Het bepalen of kwantificeren van baten is in het merendeel van de gevallen een complex vraagstuk. In veel gevallen heeft een informatievoorziening geen echte baten, of deze baten zijn moeilijk kwantitatief te maken. Zeker als de informatievoorziening belangrijk is voor een organisatie speelt dit. In die gevallen is informatievoorziening zo belangrijk, dat het bepalen van de baten enigszins onzinnig begint te worden. Vele organisaties kunnen geen dag meer zonder informatiesystemen of informatievoorziening. Er is geen alternatief voor. De baten zijn dan minder relevant, aangezien het bestaansrecht van de organisatie samenhangt met de informatievoorziening.

Salarissystemen

Overduidelijk is dat salarissystemen niet tot het primaire bedrijfsproces behoren van organisaties (tenzij de organisatie dit tot dienstverlening heeft verheven). Het belang van het uitbetalen van salarissen is voor organisaties wel duidelijk. Het handmatig uitrekenen van salarissen is door de complexe wet- en regelgeving niet meer doenlijk. Voor grotere organisaties is dit zelfs onmogelijk geworden. Ook de gewenste sturing op personeelsinformatie en salariskosten zou zonder deze systemen binnen de organisatie niet meer mogelijk zijn. Ook voor talloze niet-primaire informatiesystemen is duidelijk dat het zonder ICT niet meer kan.

Geregeld wordt de discussie gevoerd of ICT de bedrijfsprocessen productiever hebben gemaakt. Uit meerdere onderzoeken zou blijken dat de productiviteit van elementaire processen niet fundamenteel versneld is de laatste 30 jaar, ondanks de inzet van ICT hiervoor. Los van de exactheid en juistheid van de conclusie, valt een aantal conclusies in ieder geval wel te trekken. Zonder ICT zouden organisaties niet zo groot kunnen zijn als heden ten dage en zou men de bestaande complexiteit en snelheid van regelingen, processen en producten niet meer aankunnen.

Business-to-consumer

Afgelopen decennium is internet opgekomen als medium om naar klanten te communiceren. In enkele gevallen zijn hiervoor baten te bepalen, bijvoorbeeld minder data entry, maar los daarvan is het in een aantal gevallen niet meer mogelijk om zonder internet te werken. Producten van virusscanners en dergelijke kunnen de gewenste snelheid, de kosten en de beheerinspanningen om up to date te blijven, niet meer realiseren zonder internet.

Een insteek dat informatievoorziening aantoonbare baten moet hebben, lijkt daardoor minder zinvol. Het belang van de informatievoorziening moet wel duidelijk zijn.

In geval van wijzigingen in de informatievoorziening kan men wel meer. Aan wijzigingen in de informatievoorziening zijn regelmatig wel baten (enigszins) toe te kennen. Men kan gaan kijken naar de baten van individuele investeringen in de informatievoorziening, bijvoorbeeld de baten van de wijzigingen in de nieuwe onderhoudsronde.

Deze investeringen kunnen baten hebben binnen het functioneel beheer of binnen het ICT-domein, maar het merendeel van de baten zal (moeten) terechtkomen in het domein van het bedrijfsproces. Enkele voorbeelden van baten staan in tabel 14.1.

TABEL 14.1
Voorbeelden van baten

	Gebruikersorganisatie	Functioneel beheer	ICT-organisatie of ICT
Productiviteit	Hogere productiviteit gebruikers door meer geautomatiseerde of minder handmatige handelingen	Eenvoudiger veranderingen door te voeren door FB	Lagere kosten voor beheer van de ICT-dienstverlening
Kosten	Lagere kosten van materialen, bijvoorbeeld door elektronische mail	Lagere kosten (bijv. door minder vragen van gebruikers)	Minder of lagere licenties
Kwaliteit	Meer controle dus minder fouten, dus minder uitval	Minder fouten, dus minder herstelwerk	Minder fouten, dus minder herstelwerk
Mogelijkheden	Meer 'verkoop' door groter bereik of meer producten		Meer flexibiliteit
Snelheid	Sneller leveren, dus minder voorraad	Sneller actie, dus minder stilstand in productie-proces in het bedrijf	

Het bepalen van de baten daarvan is ook nog het nodige werk. Door het hebben van kengetallen, zoals aantal gebruikers, transacties per gebruiker, aantal handelingen (en dergelijke) is in de nodige gevallen wel een en ander hard te maken.

Ook zitten baten vaak buiten de gebruikers in het bedrijfsproces: door de wijziging, kan bijvoorbeeld het nieuwe product verkocht worden of beter verkocht worden.

14.6 De strategische processen: de toekomst van de informatievoorziening

14.6.1 Informatiebeleid

Het richtinggevendende deel van de processen op het terrein van functioneel beheer worden vaak uitgevoerd onder de naam 'informatiemanagement' en het resultaat wordt vaak informatiebeleid genoemd. In dit beleid kan men een onderscheid maken tussen de inhoud (de strategische plannen ten aanzien van de informatievoorziening) en het 'proces' (de organisatie van sturing en het proces, waarlangs dit verloopt). Dit onderscheid wordt ook binnen BiSL gemaakt en dat heeft een aantal redenen:

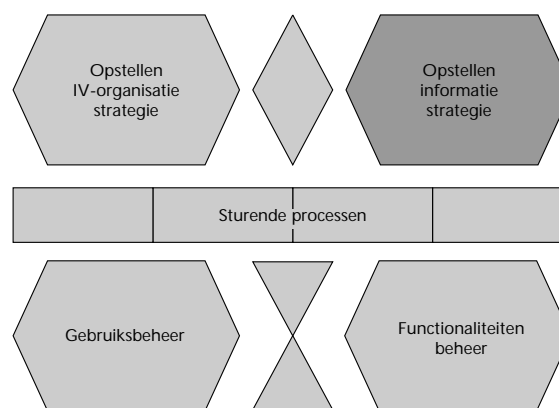
- Beleid over inhoud is stabiel: aangezien bedrijfsprocessen vrij stabiel zijn, zal de informatievoorziening ook stabiel zijn. Het beleid over de inhoud van de informatievoorziening zou dat dus ook moeten zijn.
- Het is daardoor belangrijk om dit samenspel te organiseren. Door het scheiden van inhoud en organisatie wordt expliciet gemaakt wie waarover beleid maakt. Diverse inhoudelijke discussies hoeven dan ook niet meer te spelen.

- Er is geen éénduidige partij meer die beleid maakt. Beleid op verschillende terreinen heeft raakvlakken.

Derhalve is binnen BiSL een cluster ten aanzien van de inrichting van de organisatie (Strategie inrichting IV-functie) en een cluster ten aanzien van de toekomst van de informatievoorziening.

14.6.2 De toekomst van de informatievoorziening

Het eerste cluster van processen op richtinggevend niveau richt zich op de informatievoorziening. Het procescluster 'opstellen informatiestrategie' richt zich, zoals het woord al aangeeft, op het ontwikkelen van een 'visie' op de toekomst van de informatievoorziening van de organisatie. Het doel van dit cluster is dan ook om ervoor te zorgen dat de informatievoorziening van de organisatie in de toekomst goed aansluit en blijft aansluiten op de bedrijfsprocessen in de organisatie.

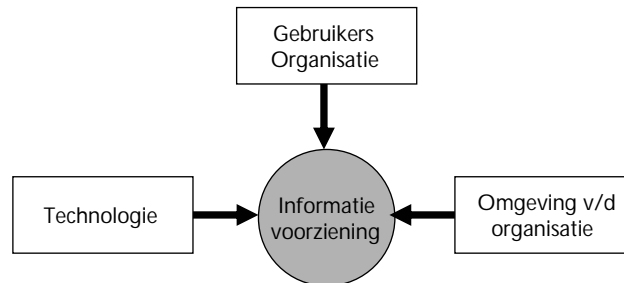


FIGUUR 14.28

Plaats van procescluster opstellen informatiestrategie binnen BiSL

Er zijn verschillende invloeden die impact hebben op 'houdbaarheid' op de lange termijn van de bestaande informatievoorziening. Ontwikkelingen die deze 'houdbaarheid' kunnen verminderen komen vanuit:

- de gebruikers en het bedrijfsproces;
- de omgeving van de organisatie;
- de technologie die gebruikt wordt bij de informatievoorziening.



FIGUUR 14.29

De onderwerpen binnen 'bepalen informatiestrategie'

Er zijn daarom drie processen die de ontwikkelingen inventariseren:

- Bepalen ketenontwikkelingen: het proces rond het inzichtelijk krijgen van relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie.
- Bepalen bedrijfsprocesontwikkelingen: het proces rond het inzichtelijk krijgen van relevante ontwikkelingen in de organisatie.
- Bepalen technologische ontwikkelingen: het proces rond het inzichtelijk krijgen van relevante ontwikkelingen in de technologie

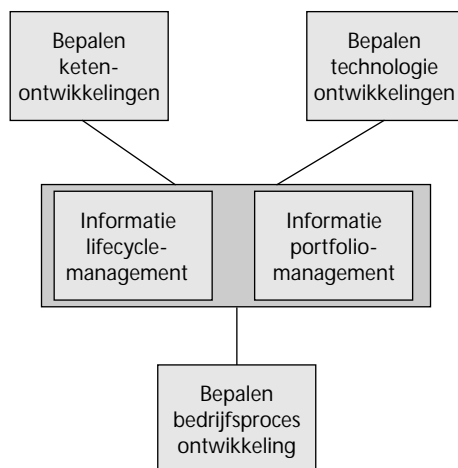
Naast de hierboven genoemde processen kan ook de staat van de interne informatievoorziening aanleiding zijn tot verandering. Hiervoor kan men een tweetal processen onderscheiden:

- Informatie portfoliomanagement: het opstellen van de portfolio van veranderingen in de informatievoorziening.
- Informatie lifecycle-management: het opstellen van de strategie voor de (onderdelen) van de informatievoorziening.

Dit cluster over het beleid richting de toekomst van de informatievoorziening kent grote overeenkomsten met datgene wat binnen applicatiebeheer in hoofdstuk 10 (ACM) al werd beschreven. Dat is natuurlijk logisch.

Kort samengevat vindt informatiebeleid plaats door een samenwerking van functioneel beheer, technisch beheer en applicatiebeheer (althans, dat zou zo moeten zijn). De processen in dit cluster zijn daardoor sterk analoog aan die van bijvoorbeeld applicatiebeheer en kennen in hoge mate een overlap in onderwerp en aanpak.

Hoofdstuk 10 is zo geschreven, dat de insteek van functioneel beheer al sterk naar voren kwam. Daarom wordt hier kort volstaan met het benoemen van de belangrijkste issues. Dit betekent dat er op de processen 'bepalen ketenontwikkelingen' en 'bepalen technologie-ontwikkelingen' wordt ingegaan. De overige processen zijn analoog aan die in hoofdstuk 10.



FIGUUR 14.30
Processen binnen opstellen informatiestrategie

14.6.3 Bepalen ketenontwikkelingen

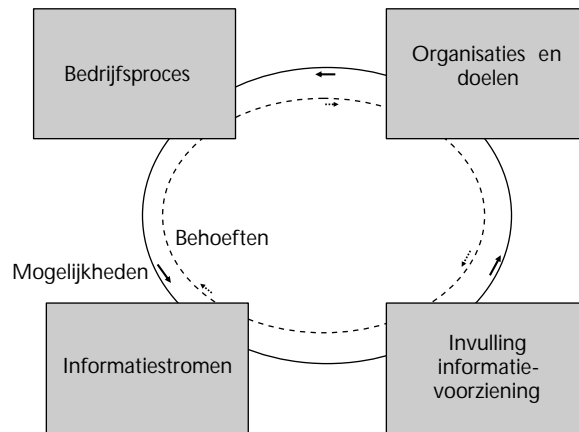
In paragraaf 10.4 werd al ingegaan op ketens en de ontwikkelingen daarin. In paragraaf 10.4 viel te lezen dat ketens steeds belangrijker worden. Ook werd aangegeven dat ketens minder eenvoudig te besturen zijn: men heeft altijd te maken met andere organisaties waarmee geen hiërarchische relatie bestaat.

Het proces 'bepalen ketenontwikkelingen' binnen BiSL inventariseert de ontwikkelingen en bepaalt de impact daarvan op de informatievoorziening. Het heeft een nauwe relatie met het proces 'ketenpartnermanagement' in het andere richtinggevende cluster (zie paragraaf 14.7.3).

Vanuit de optiek van functioneel beheer komen de onderwerpen in hoge mate overeen met de onderwerpen zoals die in ASL onderkend zijn (paragraaf 10.4). Er zijn enkele accentverschillen (zie figuur 14.31).

De onderwerpen in dit proces zijn:

- *doelen*, mogelijkheden en onmogelijkheden van samenwerking;
- het *bedrijfsproces* van de betreffende organisaties;
- onderlinge *informatiestromen* tussen de organisaties;
- invulling van de *informatievoorziening* (geautomatiseerd en niet-geautomatiseerd).



FIGUUR 14.31
Onderwerpen in de keten

Doelen

Samenwerking tussen organisaties, bijvoorbeeld door het opzetten van informatieketens, heeft als kenmerk dat er in de regel geen overkoepelende sturing mogelijk is (zie ook paragraaf 14.7 Organisatie van de informatievoorziening). Er is tenslotte vaak geen 'autoriteit' boven die verschillende ketenorganisaties. Dit betekent dat de 'business case' achter zo'n informatieketen voor de partijen in de keten duidelijk moet zijn en de keten door alle partijen al gewenst moet zijn.

Organisaties zijn vaak huiverig om de interne bedrijfsvoering afhankelijk te maken van die van andere organisaties. De impact van ketens en ketensamenwerking mag dus niet zo groot zijn. Doelen van samenwerking, mogelijkheden, onmogelijkheden zijn dus belangrijke aandachtspunten bij de opzet en instandhouding van informatieketens.

Bedrijfsproces

Minder richtinggevend maar wel essentieel in het slagen of falen in de ontwikkeling en onderhoud van ketens, zijn (de ontwikkelingen in) de bedrijfsprocessen van de organisaties in de keten. Wil een keten kunnen werken dan betekent dit dat de bedrijfsprocessen van de verschillende organisaties op elkaar moeten aansluiten. Dit betekent dat er randvoorwaarden zijn ten aanzien van:

- structuur van de processen en stappen in het bedrijfsproces en gebruikte informatie in het bedrijfsproces;
- tijdsaspecten en actualiteitsaspecten;
- autorisatie, beveiliging en issues betreffende privacy.

Onderlinge informatiestromen

Doel achter een informatieketen is het uitwisselen van informatie/gegevens. Wil een informatieketen (gaan) werken, dan moeten de opzet, (structuur) samenhang en betekenis van de gegevens/informatie tussen organisaties overeenkomstig zijn: de organisaties moeten met een gegeven hetzelfde bedoelen. Ook de opzet en samenhang moeten hetzelfde zijn. Praktijk is echter dat semantiek en structuur van informatie per organisatie kunnen verschillen.

De bereidheid van een organisatie om de interne informatievoorziening (zoals de gegevens en de opzet van de gegevens) inhoudelijk af te stemmen of aan te passen op die van een andere organisatie is vaak beperkt. Dit is een belangrijke reden van de opkomst van standaarden als XML (paragraaf 10.4) en middleware. Dit geeft mogelijkheden om de koppeling tussen informatiesystemen en externe interface naar andere organisaties los te maken. Het vraagt wel vaak een aparte vertaalslag van de gegevens uit de informatievoorziening.

Het vraagt dus aandacht om precies te bepalen, welke gegevens welke betekenis hebben en wat de structuur daarvan is. Ook wie welke informatiebewerkingen uitvoert is een belangrijk aandachtspunt. De hoofdlijnen hiervan worden bepaald in dit proces.

Invulling van de informatievoorziening

Er was al kort ingegaan op de invulling van de informatievoorziening: de 'hardware' van de informatievoorziening. Hieronder vallen vanuit functioneel beheeroptiek onderwerpen als middleware, netwerken, enzovoort. Het aantal mogelijkheden hiervoor is laatste decennium enorm gestegen. De impact van deze hardware en de kosten hiervan kunnen hoog zijn voor een organisatie. Middleware kent aanzienlijke kosten. Anderzijds zijn er ook minder geavanceerde, maar wel goedkope oplossingen beschikbaar, zoals file-transfer ('het oversturen van bestanden'). Het bepalen van de gebruikte standaarden en de ontwikkelingen daarop is het vierde onderwerp binnen 'het bepalen van ketenontwikkelingen'.

14.6.4 Bepalen technologieontwikkelingen

Het tweede proces binnen het cluster is het proces 'bepalen technologieontwikkelingen'. Onder technologie wordt hier verstaan: de generieke middelen, die leveranciers op de markt aanbieden, ter ondersteuning of uitvoering (van delen van) de informatievoorziening. Technologie, ondanks dat het niet het primaire aandachtsgebied van functioneel beheer/informatiemanagement is, is belangrijk voor informatievoorziening. In paragraaf 10.2 werd al duidelijk gemaakt dat technologie kansen en bedreigingen levert voor informatievoorziening.

Middelen

Vanuit de optiek van functioneel beheer heeft 'technologie' twee invullingen:

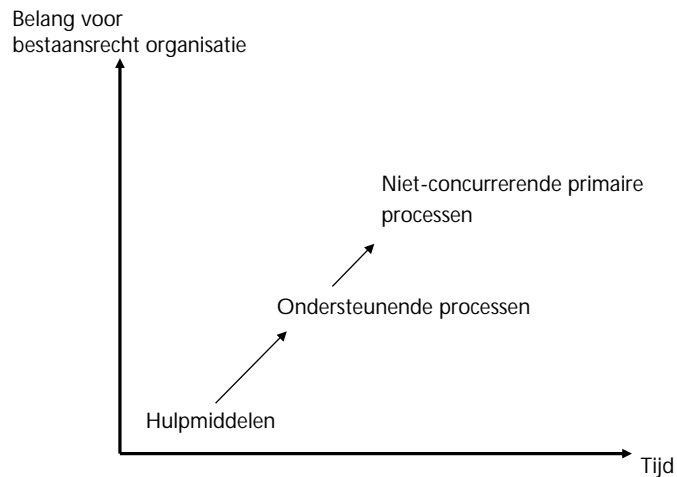
- Applicaties (of informatiesystemen): dit zijn (al dan niet 'kant-en-klare') applicaties die ingezet kunnen worden om bedrijfsprocessen te ondersteunen of uit te voeren.
- Infrastructuur: hiertoe behoren alle technische middelen waarmee de informatievoorziening ondersteund of uitgevoerd wordt.

Applicaties

De rol van standaardapplicaties of ASP-oplossingen wordt steeds belangrijker. Maatwerk (het zelfstandig laten ontwikkelen van een informatiesysteem) is ook bij grote informatie-intensieve organisaties niet altijd een vanzelfsprekende oplossingsrichting meer, hoewel het nog wel veel plaatsvindt.

Standaardapplicaties en pakketten werden in het verleden bij grote organisaties alleen ingezet als hulpmiddelen en voor secundaire (ondersteunende) processen, zoals financiën of logistiek. Langzaam gaat men ook voor die onderdelen van het primaire bedrijfsproces, waarbij men niet concurreert op functionaliteit, meer en meer pakketten of ASP-oplossingen inzetten.

Omdat dergelijke standaardoplossingen steeds vaker een reëel alternatief worden, zal functioneel beheer de standaardoplossingen op de markt moeten kennen en de ontwikkelingen daaromtrent moeten volgen. Ook voor de gebruikte hulpmiddelen moet men de ontwikkelingen kennen.



FIGUUR 14.32

Inzet van standaardoplossingen bij grote organisaties

Infrastructuur

Onder infrastructuur wordt verstaan de middelen op het terrein van:

- hardware, zoals computers en netwerken;
- software daarop, zoals operating systems (Windows, MVS, Unix) en database-managementsystemen (Oracle, DB2, et cetera).
- systeemontwikkelinginfrastructuur (compilers als de c-compiler of Java-ontwikkelomgeving).

Deze middelen gebruiken ICT-leveranciers om de geautomatiseerde informatievoorziening ter beschikking te stellen. Ingrijpende ontwikkelingen in deze infrastructuur leiden bijna altijd tot (technische) wijzigingen in de informatievoorziening. Deze wijzigingen kunnen soms ingrijpend zijn. Daarom moet functioneel beheer (informatiemanagement) deze ontwikkelingen ook kennen.

Voorbeeld

Microsoft brengt geregeld een nieuwe versie van Windows uit. In organisaties kan men deze ontwikkelingen niet over een lange termijn voorbij laten gaan. De consequenties van deze ontwikkelingen leiden meestal tot ingrijpende veranderingen in de werkplekken van een organisatie, de gebruikte pc's, de applicaties daarop (zoals Word, Excel en dergelijke).

De investeringen, samenhangend met de vernieuwing daarvan, zijn vrij groot.

Partijen

Er zijn enkele 'partijen' die invloed hebben op de technologie, die gebruikt wordt bij of voor informatievoorziening:

- leveranciers;
- markt (gebruikers van de mogelijkheden).

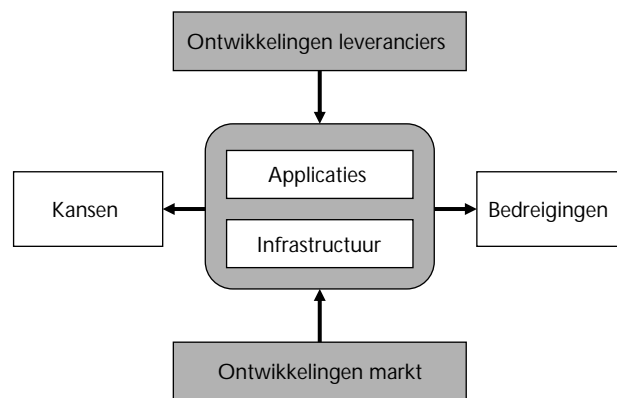
Leveranciers

Technologie wordt geleverd door leveranciers en deze maken een beleid over hoe om te gaan met producten en diensten. Er worden nieuwe producten en diensten op de markt gebracht, bestaande producten worden afgestoten en voor weer andere producten heeft men al dan niet ingrijpende nieuwe releases.

Sommige producten van leveranciers zijn dermate cruciaal dat wijzigingen in het beleid grote impact kunnen hebben op de informatievoorziening binnen de organisatie (bijvoorbeeld het niet meer ondersteunen van een bepaald product/technologie, het verwijderen van bepaalde functionaliteit uit een pakket, het bieden van aanvullende functionaliteiten).

Gebruikers en omgeving

Los van de ontwikkelingen van leveranciers treden er ook in de markt ontwikkelingen op, zoals een teruglopend marktaandeel van vormen van technologie, juist sterk groeiende 'installed base' van technologie, enzovoort.



FIGUUR 14.33

Onderwerpen bij bepalen technologische ontwikkelingen

14.6.5 De overige processen

De overige processen binnen 'bepalen IV-strategie' kennen een hoge mate van vergelijkbaarheid met de processen binnen ASL. Om veel doublures te voorkomen, gaan we in dit hoofdstuk niet verder in op de overige processen, en wordt verwezen naar de paragrafen 10.3 (bepalen ontwikkelingen gebruikersorganisatie), 10.5 (informatie lifecycle-management) en 10.6 (portfoliomanagement).

14.7 Opstellen van de IV-organisatiestrategie

Het merendeel van de problemen ten aanzien van het informatiebeleid van een organisatie is te herleiden naar een gebrekkige of onduidelijke vorm van sturing of organisatie van de informatievoorziening. Juist op het terrein van beleid speelt dit in hoge mate.

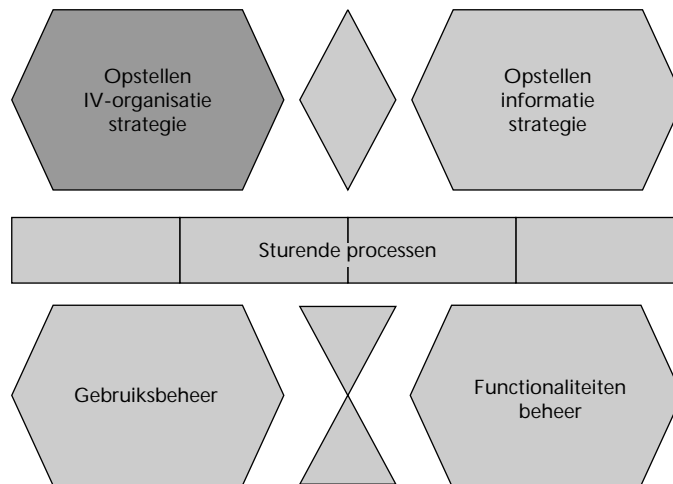
Hieronder volgt een aantal standaardproblemen waarvan het onwaarschijnlijk is dat een organisatie er geen last van heeft.

- Het spanningsveld decentraal-centraal. De organisatie is opgebouwd uit centrale en decentrale organisaties. Omwille van uniformiteit maakt de centrale informatiefunctie het informatiebeleid. Decentraal of lokaal moet dit beleid worden uitgevoerd. Echter, de budgetten richting ICT-leverancier zitten op decentraal niveau. De decentrale organisaties herkennen zich niet in het 'centrale beleid' en voeren een eigen beleid.
- De corporate informatiefunctie maakt informatiebeleid en zet de kaders neer. De corporate informatiemanagement functie is echter niet op de hoogte van wat er speelt op het terrein van de informatievoorziening en wat daar nu de problemen bij zijn. Het beleid dat gemaakt wordt, is niet gestoeld op de bestaande situatie met zijn problemen, maar veel meer een droom van wat allemaal mogelijk zou moeten zijn en wat men zou moeten willen. Er is sprake van een beleid dat losstaat van de bestaande informatievoorziening en uitvoering.
- Het informatiebeleid dat gemaakt wordt is zeer sterk technisch en technologisch van aard. Informatiemanagement houdt in het bekijken van de nieuwe technologieontwikkelingen en het maken van invoeringsplannen daarvoor. De herkenbaarheid van deze plannen is voor de gebruikersafdelingen erg laag, de (externe) ICT-organisatie krijgt technologie in zijn organisatie geduwd en sluit daardoor geen SLAs meer af, aangezien zij niet gekend zijn.
- Er ontbreekt enige sturing op informatievoorziening op corporate niveau. Iedere lokale club voert zijn eigen beleid, kiest zijn eigen middelen en invulling van de informatievoorziening. Bedrijfsbrede informatie is niet mogelijk, bedrijfsbrede informatieuitwisseling evenmin.
- De verschillende processen voor sturing en uitvoering van functioneel beheer zijn niet afgestemd. Processen en investeringen zijn daarom moeilijk vergelijkbaar en overdraagbaar.

De noodzaak voor een goede inrichting en overeenstemming is derhalve duidelijk. De noodzaak om goede afspraken te maken over verantwoordelijkheden, communicatie, samenwerking en wijze van werken dus ook. Dit is het doel van het procescluster 'opstellen IV-organisatiestrategie': het opstellen van een strategie voor de inrichting van de IV-functie, zodat de organisatie van functioneel beheer/informatiemanagement optimaal kan functioneren in zijn omgeving.

Het kan derhalve geen kwaad om eens te bekijken wie allemaal een rol spelen bij de besluitvorming over informatievoorziening. Er zijn op dit terrein ruwweg vier soorten 'partijen':

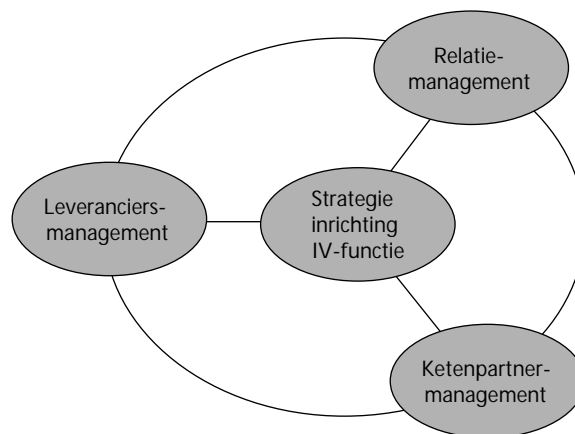
- de gebruikersorganisatie;
- de leveranciers;
- de ketenpartners;
- de functioneel beheerorganisatie zelf.



FIGUUR 14.34
Plaats van het cluster binnen BiSL

Dit betekent dat er binnen BiSL vier processen zijn, ieder gericht op een groep van partijen. De processen zijn:

- leveranciersmanagement;
- ketenpartnermanagement
- relatiemanagement richting gebruikersorganisatie;
- strategie inrichting IV-functie.



FIGUUR 14.35
Partijen op het terrein van de sturing van de informatievoorziening

14.7.1 Leveranciersmanagement

Inleiding

De invloed van (ICT-)leveranciers in het (functionele) informatiebeleid en de sturing van de informatievoorziening is de laatste tijd sterker geworden. Dit heeft een aantal oorzaken:

- De markt gebruikt meer en meer standaardpakketten of ASP-oplossingen. Bij dit soort systemen is de leverancier eindverantwoordelijk over de geboden functionaliteit. Niet de klant bepaalt dus, maar de leverancier bepaalt hoe de functionaliteit van het pakket eruit komt te zien.
- Leveranciers nemen meer resultaatverantwoordelijkheid en krijgen daardoor ook meer zeggenschap over onderdelen van de informatievoorziening.
- De interne (ICT-)organisatie wordt of is op afstand gezet. Van oorsprong had de interne ICT-organisatie een sterke rol op het informatiebeleid en in diverse gevallen maakte deze het beleid. Door het op afstand zetten van de ICT-organisatie is deze organisatie expliciet een leverancier geworden. Maar de rol op het terrein van informatiebeleid is daarmee nog niet verdwenen.

Deze ontwikkelingen zijn vaak ook gewild: men wil dat leveranciers deze verantwoordelijkheden soms nemen. Deze verantwoordelijkheid leidt er dus ook toe dat leveranciers ook beslissen. Het hebben en uitvoeren van een goed leveranciersmanagement is dus noodzaak. Binnen dit leveranciersmanagement worden activiteiten uitgevoerd als:

- de selectie van ICT-diensten;
- het opstellen van eisen waaraan leveranciers moeten voldoen;
- selectie van leveranciers;
- het vormgeven van de relatie met leveranciers en het afspreken van mandaten voor onderliggende of decentrale niveaus van de gebruikersorganisatie;
- het maken van overkoepelende afspraken over de dienstverleners van de organisatie heen.

Tussen leveranciersmanagement en contractmanagement bestaan nauwe relaties. Toch is de insteek van de verschillende processen anders:

- Contractmanagement opereert in een bestaande situatie. Het betreft het managen van een afgesproken contract. De leverancier is dus al bekend.
- Leveranciersmanagement richt zich op de leverancier. Met deze leverancier kunnen meerdere contracten afgesproken zijn.
- Leveranciersmanagement richt zich op de brede dienstverlening van leveranciers. Soms moet er een nieuwe leverancier komen voor nieuwe dienstverlening of de relatie met de bestaande leverancier wordt vernieuwd.

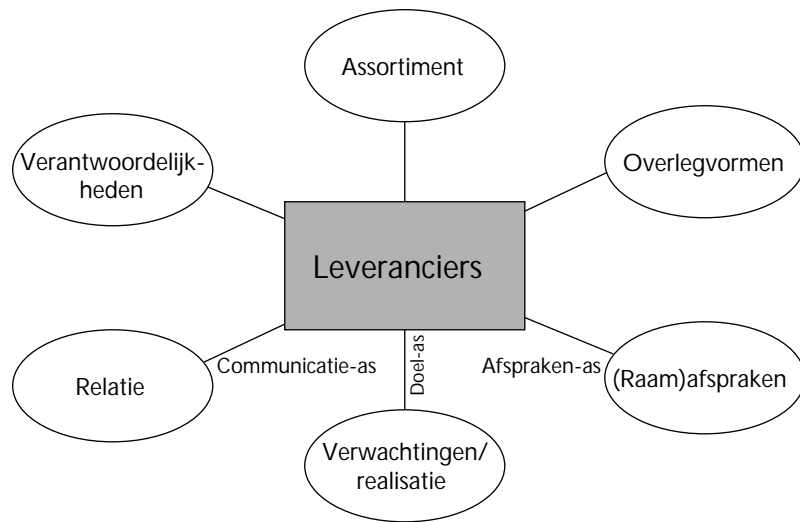
Onderwerpen

De resultaten van leveranciersmanagement hebben betrekking op een drietal terreinen:

- Doel: welke informatievoorziening en waarvoor?
- Afspraken: welke leveranciers waarvoor en langs welke afspraken?
- Communicatie: hoe wordt er gecommuniceerd en contact gehouden?

Assortiment

De basis van leveranciersmanagement ligt natuurlijk in het 'assortiment', de producten en diensten die een organisatie op het terrein van de informatievoorziening 'inkoopt'. Hierbij wordt ook een interne ICT-organisatie als leverancier beschouwd.



FIGUUR 14.36
Leveranciersmanagement

Nader uitgewerkt betekent dit, dat de start van leveranciersmanagement ligt bij het benoemen van de expertises, informatiesystemen en infrastructuren (in de brede zin van het woord) die men heeft als organisatie nodig heeft voor de informatievoorziening. Het is belangrijk om daarbij niet teveel tot in details te raken.

Verwachtingen/realisatie

Deze diensten of producten worden geleverd door leveranciers. Rekening houdend met het beleid van de organisatie en het soort dienst/product zal men moeten formuleren wat men belangrijk vindt bij de levering van deze diensten of producten. Het bepalen van de verwachtingen is belangrijk, zodat de leverancier weet welke criteria belangrijk zijn bij zijn dienstverlening. Deze kunnen per af te nemen product verschillend zijn.

Voorbeelden:

- De kantoorautomatisering en applicaties daarbij moeten gestandaardiseerd zijn en men wil geen zorgen. Men verwacht dat de leverancier een direct inzetbare totaaloplossing heeft, daarbij ook de functionaliteit en invulling bepaalt en deze totaalservice op een goedkope manier aanbied. Performance is daarbij wel belangrijk. Besluitvorming zal daarvoor centraal geregeld moeten worden.
- Het WAN-netwerk moet hoge betrouwbaarheid en hoge beveiliging hebben. Kwaliteit gaat boven kosten.
- Voor de niet-primaire processen wenst men zoveel mogelijk gebruik te maken van gestandaardiseerde oplossingen. Men streeft naar pakketten. De leverancier zal continuïteit moeten bieden en goede prijs-prestatieverhouding. De leverancier moet ook een duidelijke naam in de markt hebben.
- Voor de automatisering van de primaire processen heeft men bestaande leveranciers. Afgelopen jaar is er sterk gestuurd op kosten, dat heeft zijn impact gehad op de flexibiliteit van de leverancier en ook de betrouwbaarheid van dienstverlening. Wellicht

dat te sterk gestuurd is op kosten. De bestaande leveranciers hebben een sterk imago op terrein van degelijkheid, dat is voor de primaire applicaties ook gewenst. Men heeft wel behoefte aan een iets meer innovatieve instelling.

In hoofdstuk 5 werd al gemeld dat men beter niet te veel tegenstrijdige eisen kan stellen aan leveranciers. Zo zijn betrouwbaarheid en pro-activiteit bijna altijd strijdig met goedkoop.

Verantwoordelijkheden

De verwachtingen moeten nauw gekoppeld zijn met de mate, waarin de leverancier de verantwoordelijkheid krijgt om deze verwachtingen in te vullen. Bij de aanschaf van een standaard oplossing kan men niet verwachten dat de leverancier flexibel zal opereren buiten de afgesproken vrijheidsgraden geboden in de functionaliteit. Resultaatverantwoordelijkheid impliceert dat de leverancier vrijheidsgraden heeft om zijn proces zelf in te vullen. Men moet dus als leverancier bepalen hoe ver men daarin wil gaan.

In paragraaf 9.2 en 2.10 werd aangegeven dat een aantal besturingsmodellen denkbaar zijn. Bijvoorbeeld de leverancier is niet alleen verantwoordelijk voor het resultaat, maar heeft ook de verantwoordelijkheid over de invulling ervan (nacalculatie, servicing, organizing). Het bepalen welk model men als organisatie wil gebruiken richting ICT leveranciers vormt een onderwerp bij leveranciersmanagement.

(Raam)afspraken

Deze verantwoordelijkheden zullen idealiter terugkomen in afspraken of raamafspraken met de leveranciers. In veel organisaties maakt men afspraken op meerdere niveaus in de organisatie (zie bijvoorbeeld figuur 13.5), bijvoorbeeld enerzijds op corporate niveau, anderzijds op tactisch niveau waar het echte opdrachtverstrekkingproces plaatsvindt. Raamafspraken met leveranciers op corporate niveau moeten wel gedragen en gevolgd worden, bijvoorbeeld op de 'onderliggende' niveaus van functioneel beheer. Dit betekent dat raamafspraken met leveranciers ook 'gedragen' moeten worden door 'andere delen' van functioneel beheer in de organisatie.

Voorbeeld

De corporate informatiebeleidsfunctie maakt afspraken met de leverancier over de kosten van het netwerk. Er worden aanzienlijke kortingen bedongen over de prijs voor het beheer. Als randvoorwaarde hiervoor stelt de leverancier dat de gehanteerde netwerkprotocollen binnen de verschillende LAN's (lokale netwerken) geüniformeerd worden tot de nieuwste versie van de standaard.

De LAN's vallen onder verantwoordelijkheid van de lokale informatiemangers. Deze hebben geen ruimte in het budget om deze upgradering te doen, ook hebben zij andere prioriteiten. De netwerkprotocollen worden dus alsnog niet geüniformeerd. De corporate gemaakte prijsafspraken gelden daardoor alsnog niet.

Overlegvormen

Na afsluiting van een raamcontract of na verlenging van een contract zal men contractmanagement uitvoeren (dit is beschreven in paragraaf 14.5.3). Dit betekent dat er onderliggende contracten komen of zijn.

Uit het contractmanagement komen weer ervaringen met leveranciers (bijvoorbeeld over de betrouwbaarheid of kwaliteit van de leveranciers ten aanzien van het contract), die belangrijk zijn voor leveranciersmanagement. Ook ontwikkelingen ten aanzien van gewenste invullingen van contracten komen hier naar voren.

De wijze en organisatievorm van het contractmanagement moeten worden vormgegeven. Op overkoepelend niveau zal men ook de strategische doelen achter de dienstverlening van leveranciers bespreken en bijstellen. De samenhang en relatie tussen contractmanagement moet goed georganiseerd worden in de organisatie.

Relatie

De wijze waarop deze sturing vormgegeven en belegd wordt binnen de functioneel beheerorganisatie(s) vormt het laatste onderwerp. Dit betreft dus vragen als:

- Op welke manier wordt de relatie met de leverancier vormgegeven?
- Op welke niveau worden de relaties gelegd en onderhouden en wie binnen de functioneel beheerorganisatie onderhoudt die relaties?
- Dit laatste is van toepassing, omdat er vaak meerdere organisatieonderdelen binnen de totale functioneel beheerorganisatie opereren (voorbeeld centraal-decentraal). Ook de afstemming tussen deze partijen vormt daarbij een issue.

Activiteiten

Leveranciersbeleid

Het voeren van leveranciersmanagement start met nadenken over de wijze, waarop men met ICT-leveranciers om wil gaan en over de positie die men toestaat aan leveranciers. Hieronder valt ook een eventuele interne ICT-organisatie.

Dit betreft het formuleren van antwoorden op vragen als:

- Welke behoeften onderkent men ten aanzien van de inzet van ICT en welk assortiment heeft de gebruikersorganisatie nodig? Wat zijn de veranderingen in het assortiment?
- Welke verwachtingen heeft men ten aanzien van dit assortiment en welke eisen worden belangrijk?
- Welke (contract)relatie wenst men met leveranciers ten aanzien van de onderdelen in het assortiment (bijvoorbeeld resultaatverantwoordelijk, pakket, nacalc.)? Wat betekent dit eventueel voor interne ICT-organisaties?
- Wat betekent het leveranciersbeleid in relatie met de eigen organisatie (kunnen decentrale eenheden eigen leveranciers selecteren en langs welk proces)?
- Welke generieke afspraken zijn noodzakelijk ten aanzien van inkoopbeleid en evaluatiecriteria?

Leveranciersevaluatie en selectie

In het merendeel van de gevallen is de leverancier een gegeven. De bestaande leverancier met de bestaande dienstverlening zal men niet zo maar binnen een jaar kunnen en willen 'afserveren'.

Men zal dus kijken in hoeverre de bestaande dienstverlening overeenkomt met die van het geschetste beleid. Desondanks zullen er ook afspraken moeten zijn over de wijze waarop men leveranciers selecteert, evalueert en 'benchmarkt'. In het proces leveranciersevaluatie worden de eisen uit het leveranciersbeleid verder geconcretiseerd en vertaald naar de bestaande of nieuw te selecteren leveranciers. Deze leveranciers of aanbiedingen van deze leveranciers worden geëvalueerd en afgewogen tegen de eisen. Vragen hierbij zijn:

- Voldoen de bestaande leveranciers?
- Wat is de impact van het beleid voor de bestaande relaties met leveranciers?
- In hoeverre is het noodzakelijk nieuwe leveranciers te betrekken?
- Hoe worden deze dan geselecteerd en hoe worden bestaande leveranciers geëvalueerd?
- Welke contractvorm wordt nu echt gekozen en hoe gaat het contract eruitzien?
- Hoe wordt de communicatie en rapportage geconcretiseerd?

In andere gevallen bestaat de mogelijkheid om nieuwe leveranciers te selecteren voor nieuwe of bestaande diensten. In dergelijke situaties zal het leveranciersselectieproces uitgebreider zijn en zullen de stappen in het proces een andere opzet en volgorde kennen. Methoden als ISPL zijn hierin een waardevolle invulling of aanvulling.

Leverancierbeheer

Het derde proces is het proces van management van de leverancier. Vaak vindt dit op meerdere niveaus plaats. Het proces van leveranciersbeheer besteedt aandacht

- aan de mate, waarin de leveranciers op globaal niveau de afspraken behalen,
- of de organisatie ten aanzien van het tactische contractmanagement functioneert in relatie tot de leveranciers,
- of er escalatie of bijstelling nodig is ten aanzien van contract,
- wordt de informatie over de leverancier bijgewerkt,
- et cetera.

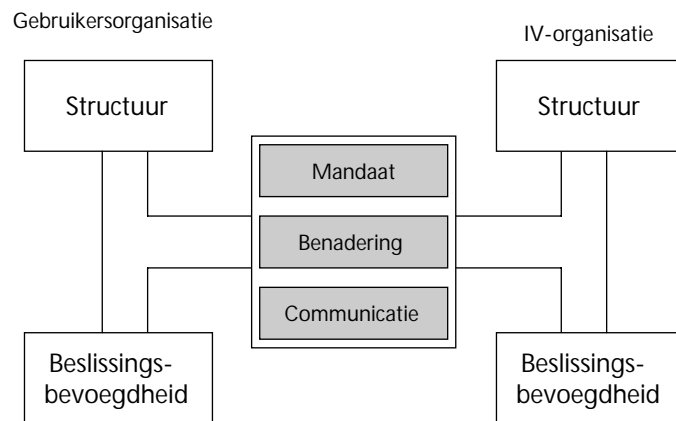
14.7.2 Relatiemanagement

Het tweede onderwerp binnen dit cluster is de vormgeving van de relatie met de gebruikersorganisatie. In hoofdstuk 13 werd al benoemd dat functioneel beheer de portefeuillehouder informatievoorziening is voor het lijnmanagement van de gebruikersorganisatie. Ondanks deze eenduidige definitie zijn er wel degelijk de nodige afspraken noodzakelijk tussen deze gebruikersorganisatie en het functioneel beheer. Ook verandert de structuur van de gebruikersorganisatie regelmatig en de inrichting van functioneel beheer moet deze ontwikkelingen blijven volgen.

Structuur van de gebruikersorganisatie en de beslissingsbevoegdheden

De structuur van functioneel beheer volgt in de meeste gevallen de structuur en de machtsstructuur van de gebruikersorganisatie(s). Het is belangrijk de ontwikkelingen te volgen in:

- de structuur van de (gebruikers)organisatie. Welke indeling kennen de gebruikersorganisatie(s)?
- de machtsverhoudingen en beslissingsbevoegdheden in de organisatie. Wie beslist wat en wie heeft het laatste woord;
- het verloop van de beslissingslijnen in de gebruikersorganisatie(s).



FIGUUR 14.37

De onderwerpen in relatiemanagement gebruikersorganisatie

De structuur en de beslissingsbevoegdheden binnen de functioneel beheerorganisatie zullen op deze structuren moeten worden afgestemd. Dat wil niet zeggen dat deze de structuur van de gebruikersorganisatie precies moet volgen, anderzijds zal er wel op geanticipeerd moeten worden en rekening mee gehouden moeten worden.

Relatie tussen functioneel beheer en gebruikersorganisatie

De relatie tussen gebruikersorganisatie en functioneel beheer organisatie wordt vastgelegd door een drietal onderwerpen:

- Het mandaat, dat de FB (de IV-organisatie) heeft voor aansturing van de informatievoorziening en de beslissingsbevoegdheden op terrein van functioneel beheer, die blijven binnen de gebruikersorganisatie.
- De benaderingswijze vanuit functioneel beheer richting de bedrijfsprocesorganisaties (business) (bijvoorbeeld adviserend, beslissend, opererend als 'pakketleverancier')
- De overlegstructuur tussen functioneel beheer en de business.

Mandaat

Mandaat geeft de rol en de verantwoordelijkheid aan, die de IV-functie (ander woord voor de functioneel beheerorganisatie) of delen van de IV-functie heeft ten aanzien van de informatievoorziening. Normaal zal de IV-functie de portefeuille Informatievoorziening beheren in opdracht van het lijnmanagement van de organisatie. Niet altijd werkt dat zo. Soms is deze ook adviserend of faciliterend. Dat betekent dat in die situatie er ook functioneel beheertaken binnen de gebruikersorganisatie te vinden zijn. Over deze afstemming, wie doet en hoe worden de beslissingen genomen, moeten dus afspraken zijn.

Voorbeeld

Een grote organisatie is regionaal georganiseerd en heeft verregaande regionale bevoegdheden. Deze regionale organisaties kennen een bedrijfsproces, dat over de regio's heen in hoge mate vergelijkbaar is. De verschillende regio's hebben een informatievoorziening die sterk vergelijkbaar zou moeten zijn. Dat is maar beperkt het geval. Om meer uniformering aan te brengen heeft men besloten het functioneel beheer en informatiemanagement over de 'corporate systemen' te centraliseren in één organisatie. De bevoegdheden om deze corporate systemen in te zetten en te gebruiken, blijven echter regionaal. De corporate informatiefunctie kan dus regio's niet dwingen om de systemen te gebruiken of op een bepaalde manier te gebruiken.

De corporate informatiefunctie zal dus veel meer opereren als 'facilitator' en leverancier van centrale oplossingen. Lokaal zal men ook nog functioneel beheer hebben, die wel sturend kan acteren op inzet en aanschaf.

De mandaten die de functioneel beheerorganisatie heeft (en de verantwoordelijkheden op het terrein van functioneel beheer binnen de gebruikersorganisatie/s) en de afspraken over mandatering zullen duidelijk moeten zijn. Hierover moet dus een beleid gemaakt worden.

Benadering

De mandaten zijn ook bepalend voor de wijze waarop men de gebruikersorganisatie en het management daarin tegemoet treedt. Bovenstaand voorbeeld gaf al aan dat de corporate informatiefunctie richting regio's meer faciliterende, randvoorwaardelijk en coördinerend zal opereren. Men zal dan dus sterk adviserend, verkopend en faciliterend moeten acteren (en dus niet dwingend of sterk sturend).

Onderstaand voorbeeld geeft een andere benaderingswijze richting gebruikersorganisatie.

Voorbeeld

In een organisatie heeft men één informatiefunctie waar het functioneel beheer plaatsvindt. Deze zit onder de directie. De organisatie wordt in hoge mate top-down gestuurd. De verschillende afdelingen hebben weinig zeggenschap over de informatievoorziening. Functioneel beheer kan in opdracht van management vrij strak opereren naar onderliggend lijnmanagement en gebruikers, over welke informatievoorziening er komt en welke wensen vervuld worden.

De functioneel beheerorganisaties (IV-organisatie's) zullen dus een expliciet beeld (intern) moeten hebben, hoe men naar de gebruikersorganisatie acteert en opereert en dit zal in uitvoering van de processen van functioneel beheer gevolgd moeten worden.

Communicatie

Goede communicatie tussen gebruikersorganisatie en functioneel beheer is de eerste randvoorwaarde voor een goed opererend functioneel beheer. Deze moet dan ook vormgegeven worden. De wijze waarop met verantwoordelijke personen in de gebruikersorganisatie gecommuniceerd wordt, vormt het derde issue in het relatiemanagement.

Deze communicatie vindt op meerdere niveaus plaats. Met de directie zal men willen spreken over beleid en de rol van de informatievoorziening daarin. Men zal met verantwoordelijk en sturend management willen praten over de ontwikkelingen en veranderingen in de informatievoorziening, en de mogelijkheden en tijdstippen waarop de informatievoorziening veranderd kan worden. Op operationeel niveau spreekt men over concrete behoeften en veranderende functionaliteiten.

Er zullen dus afspraken moeten komen op de niveaus over informatie-uitwisseling, overleg, et cetera.

14.7.3 Ketenpartnermanagement

Organisaties gaan steeds meer opereren in ketens. Steeds vaker worden bedrijfsprocessen van verschillende organisaties aan elkaar gekoppeld door (geautomatiseerde) informatievoorziening. Voorbeelden van dergelijke ketens zijn:

- Elektronische belastingaangifte.
- Koppelingen tussen organisaties ten aanzien van logistiek en orderverwerking (rechtstreeks kunnen orders bij een onderaannemer worden ingeboekt).
- Controleketens (bijvoorbeeld kredietregistratie, controle op persoonsgegevens of auto's, schadeafhandeling).
- Samenwerkingsketens (bijvoorbeeld dat een bank verzekeringsproducten van een verzekeringsbedrijf verkoopt).

Het beleid dat een organisatie voert ten aanzien van de informatievoorziening, krijgt daarmee ook meer afhankelijkheden met die van andere organisaties. Ook het functioneren van het beheer krijgt een afhankelijkheid met de wijze, waarop andere organisaties dat uitvoeren.

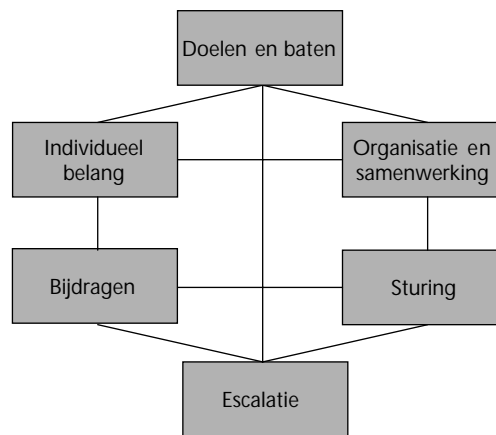
Deze afhankelijkheid en de mogelijkheden om hierop te sturen zijn beperkt: de ketenpartners zijn zelfstandige organisaties met een eigen beleid, die zelden tot iets gedwongen kunnen worden. Dit maakt het vormgeven, sturen en bijsturen dus erg lastig. Het opzetten en functioneren van een keten kan dus alleen goed werken, als het wederzijdse belang tussen de verschillende organisaties expliciet aanwezig en bekend is, of als er een expliciete dwang aanwezig is. Het proces is extern georiënteerd, gericht op klanten, leveranciers of relaties van de gebruikersorganisatie. Het functioneren binnen de keten is buiten de organisatie direct zichtbaar. Het afbreukrisico is dus hoger.

Doel van het proces ketenpartnermanagement is het vormgeven en bewaken van de relaties op het terrein van informatie-uitwisseling of informatieverwerking met andere organisaties, waarmee informatie-uitwisseling plaatsvindt bij uitvoering van het bedrijfsproces van de gebruikersorganisatie.

Onderwerpen

Geconstateerd was al dat sturing in ketens niet zonder meer eenvoudig kan plaatsvinden. Men is afhankelijk van andere partijen die men veelal niet dwingend kan aansturen. Samenwerking in een keten kan dus pas werken als de partijen dit willen. Een ander woord hiervoor is, er baat bij hebben.

De doelen en de baten moeten dus helder zijn, voor het geheel van de keten maar ook voor ieder van de betrokken partijen.



FIGUUR 14.38
Ketenpartnermanagement

Een organisatie zal dus ook een individueel belang moeten hebben, wil men er aandacht aan besteden en in willen investeren. Mocht er geen individueel belang zijn voor een organisatie, dan zullen de andere partijen in de keten dit belang moeten creëren (mocht men de specifieke organisatie in de keten nodig hebben).

Om een informatieketen werkend te houden, zal duidelijk moeten zijn wat ieder van de organisaties inbrengt in de informatieketen en bijdraagt in het onderhoud van de keten. Deze afspraken moeten gemaakt worden en expliciet zijn. Ook de escalatieprocedure in geval van problemen en ook in geval van veranderingen moet duidelijk zijn. Omdat het tijdsaspect in informatieketens vaak belangrijk is, is er veelal weinig tijd om te onderhandelen. Al deze zaken lijken voor een richtinggevend proces erg concreet. Dit valt mee (het hangt ervan af hoe gedetailleerd de afspraken gemaakt worden), maar anderzijds raakt het meerdere organisaties en ook de bedrijfsprocessen van meerdere organisaties. Daarmee raakt het ook de hoger managementechelons van een organisatie.

De sturing en controles op de keten en ook de wijze waarop men samenwerkt vragen dus juist in een keten meer aandacht.

14.7.4 Strategie inrichting IV-functie

In paragraaf 13.7 werd al geconcludeerd dat er in veel organisaties meerdere plaatsen zijn, waarin functioneel beheeractiviteiten worden uitgevoerd (zie ook figuur 13.5). De noodzaak tot een goede samenwerking werd ook al benoemd.

Het laatste centrale proces binnen dit cluster is het proces 'Strategie inrichting IV-functie'. Hierin worden de strategie en het beleid ten aanzien van de inrichting van de IV-functie vormgegeven. Uiteindelijk resultaat is dus de wijze waarop de samenwerking, en werking voor alle functioneel beheerorganisaties is vormgegeven.



FIGUUR 14.39
De onderwerpen bij de sturing van de FB-organisatie

Dit betekent dat er aandacht besteed wordt aan:

- de structuur van de IV-organisatie;
- de verantwoordelijkheden van de onderdelen daarin;
- de wijze waarop afgestemd wordt;
- het proces waarlangs gewerkt wordt.

Structuur en opzet

Geconstateerd werd al dat er meerdere organisatieonderdelen of personen zijn die zich met sturing van de informatievoorziening binnen een organisatie bezighouden. In de praktijk komt men indelingscriteria tegen als:

- Een scheiding tussen FB-organisaties die respectievelijk de operationele, sturende en richtinggevende processen uitvoeren.
- Een scheiding tussen de verschillende aspectgebieden (zoals financiële informatievoorziening, logistieke informatievoorziening, et cetera).
- Een scheiding tussen 'lokale' of decentrale informatiefuncties en 'centrale' functies als afgeleide van de structuur van de gebruikersorganisatie (die ook een overkoepelende organisaties heeft met meerdere lokale of regionale organisaties).

Combinaties hiervan zijn ook mogelijk. De structuur kent natuurlijk een nauwe relatie met de machtsverhoudingen binnen de gebruikersorganisatie. De keuze voor een structurering van de IV-organisatie kent daardoor een nauwe relatie met het proces 'relatiemanagement'.

Voorbeelden

De politie heeft verschillende regionale korpsen met eigen bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Deze hebben lokaal dus informatiemanagers. Om meer uniformiteit te krijgen op het terrein van informatievoorziening heeft men centraal een ICT-organisatie opgericht en ook centraal een overkoepelende informatievoorzieningsorganisatie (met daarin taken voor 'functioneel beheer'). Deze overkoepelende informatiefunctie heeft geen beslissingsbevoegdheid op het terrein van de lokale informatievoorziening.

Anderzijds beslist de corporate functie wel op investeringen in deze centrale systemen. Zowel het lokale als het corporate informatiemanagement hebben elkaar dus hard nodig, om een goede informatievoorziening te krijgen of te houden.

Defensie heeft het functioneel beheer in een centrale organisatie belegd. Zowel de beleidsfuncties als de operationele functies worden in hoge mate gecentraliseerd uitgevoerd.

Er zijn dus meerdere modellen denkbaar.

Verantwoordelijkheden

Er zullen ook eenduidige afspraken moeten komen over de verschillende verantwoordelijkheden en de beslissingsbevoegdheden van deze onderdelen. Deze strekken zich niet alleen uit naar elkaar. Ook voor de verantwoordelijkheden met betrekking tot partijen buiten de IV-organisatie/functioneel beheer (zoals de gebruikersorganisatie, leveranciers of ketenpartners) kan het wenselijk zijn om deze 'onderling' af te stemmen.

Communicatie en afstemming

Het succes van de IV-organisatie wordt in hoge mate bepaald door de wijze waarop de verschillende onderdelen op het terrein van functioneel beheer samenwerken, en de wijze waarop bijvoorbeeld informatie uit de operationele processen naar boven komt en vice versa. In de praktijk verloopt deze informatie-uitwisseling zelden optimaal.

Een eenvoudige manier om te komen tot deze uitwisseling is om deze te organiseren. Er zijn dus overleggen, gremia, rapportages, communicatieplatformen nodig om informatie over de informatievoorziening door het geheel van de IV-organisatie te laten stromen. Het vormgeven en de inrichting van deze middelen is een onderwerp van het proces 'Strategie inrichting IV-functie'.

Bij een gemeente in Nederland (maar zeker niet alleen daar) is het functioneel beheer goed ingericht en uitgevoerd. Ook is er een organisatie die informatiebeleid maakt. Deze onderdelen van de organisaties communiceren zelden. De operationele functionele beheerfuncties kunnen derhalve moeilijk hun informatie kwijt over tekortkomingen of structurele problemen bij de informatievoorziening of bij de uitvoering van het functioneel beheer. Het informatiebeleid heeft weinig raakvlakken en aangrijpingspunten met de operationele zaken. Ook is het moeizaam dit beleid te vertalen naar de operatie. Naast het ontbreken van de informatie-uitwisseling tussen deze functies heeft dit ook te maken met het feit dat in de gemeente de sturende processen van functioneel beheer in de organisatie moeilijk te benoemen zijn: het is niet echt duidelijk wie hiervoor verantwoordelijk is.

Proces en werkwijze

De consequentie van samenwerken of uitwisselen is dat er afspraken zullen ontstaan over de wijze waarop men processen inricht. Dit betekent hier niet dat dit op detailniveau vastgelegd of afgesproken moet worden, maar het vereist wel overeenstemming over elkaars taken en werkwijzen (zover relevant voor elkaar), de informatie en de gebruikte terminologie.

Binnen organisaties zal men dus overkoepelend ook afspraken maken over de invulling en inrichting van processen. Hierbij kan men denken als afspraken als:

- BiSL wordt gebruikt als framework voor inrichting van de processen.
- Maandelijks krijgt de afdeling SMB een rapportage over het aantal operationele opdrachten uitgezet bij de leverancier.
- Gestreefd wordt om zoveel mogelijk gebruik te maken van elkaars best-practises. De rapportage over uitputting van budget is het standaard F3-formulier.

Men moet dus uitkijken dat men hierin niet te ver gaat. Het is een richtinggevend proces. In een proces 'behoeftemanagement' zal men deze kaders vaak diepgaander uitwerken.

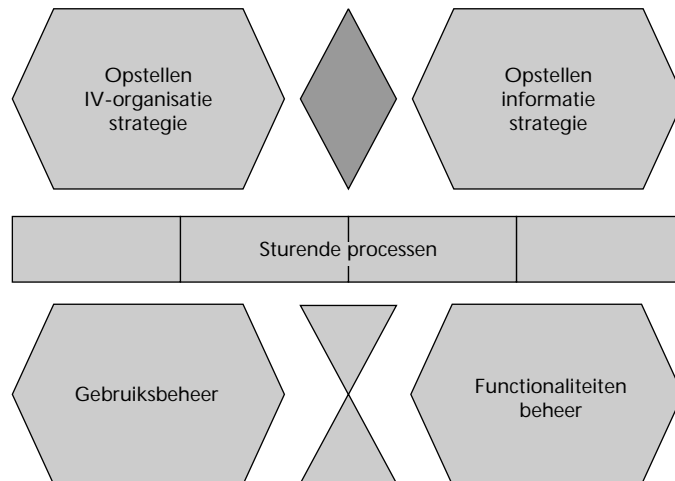
14.8 Informatiecoördinatie

14.8.1 Inleiding

Het laatste cluster van processen is het cluster informatiecoördinatie. Dit bestaat maar uit één proces. Dit cluster behandelt een tamelijk complex vraagstuk, namelijk de afstemming tussen inhoud en proces.

Binnen het domein van functioneel beheer zijn geregeld veel partijen actief die moeten samenwerken op het terrein van de informatievoorziening. Deels zijn deze partijen intern het functioneel beheerdomein, deels extern.

Daarnaast is er een informatievoorziening met een opdeling in onderliggende domeinen die op zich ook weer opgebouwd zijn uit verschillende lagen. Op deze terreinen moet een beleid gemaakt worden en dit beleid moet samenhangend zijn. Duidelijk is dat dit beleid vaak sec het afgesproken domein overstijgt of impact heeft op andere domeinen.



FIGUUR 14.40
Plaats informatiecoördinatie binnen BiSL

Men kan dus zien dat er geen één-op-één-relatie meer is tussen het wat (het domein) en het wie. Ook is deze relatie geen stabiele. Door nieuw beleid of door nieuwe ketens kunnen koppelingen en afhankelijkheden ontstaan, die vragen om bijstelling.

Dit alles vraagt dus een afstemming tussen:

- Wie is verantwoordelijk voor welke domeinen?
- Wie maakt welk beleid en wie is daarin betrokken?
- Hoe zorgen we ervoor dat al deze beleidsaspecten worden uitgewisseld en afgestemd?

BiSL onderkent hiertoe een expliciet proces, het proces informatiecoördinatie.

Een voorbeeld ter illustratie.

Een informatievoorziening is opgebouwd uit zes informatiedomeinen (informatiearchitectuur). De domeinen zijn personele IV, financiële IV, logistiek & sales, productie & voorraad en infrastructuur.

Op drie van de informatiedomeinen opereert dezelfde leverancier, namelijk Getrade. Twee andere informatiedomeinen hebben dezelfde ketenpartner, zowel logistiek & sales en financiële IV kennen nauwe relaties met de informatievoorziening van de belangrijkste afnemers. Op één van de informatiedomeinen zijn drie verschillende leveranciers actief. Op twee domeinen (personele IV en infrastructuur) wordt voor een deel van de invulling van de informatievoorziening een ASP-oplossing gebruikt, waarbij de leverancier de verantwoordelijkheid over ontwikkelinfrastructuur, exploitatie-infrastructuur en applicatiearchitectuur heeft.

Door de gekozen invulling van het functioneel beheer heeft elk informatiedomein wel een eenduidige relatie met de gebruikersorganisatie. De eenduidigheid van de informatiedomeinen business-directeuren is eenduidig. Zo is directeur Sales verantwoordelijk voor het informatiedomein 'logistiek & sales'. Men heeft het leveranciersmanagement ingericht per leverancier. Ook heeft men een eenduidig aanspreekpunt per ketenpartner. Omdat dit alles allemaal de nodige relaties kent, is er veel coördinatie nodig.

De in het voorbeeld geschetste complexiteit van de sturing en de verantwoordelijkheden die hiermee samenhangen is niet vreemd (meer) en zal de komende jaren nog erger worden door:

- een groeiend gebruik van pakketten en ASP-oplossingen;
- een groeiend gebruik van ketens;
- een groei in omvang van organisaties en een groei in de complexiteit van organisaties;
- een groei in behoefte aan uniformering, waarbij er eveneens een behoefte blijft bestaan tot op zekere hoogte aan sturing en vrijheidsgraden bij onderdelen van een organisatie.

Door deze ontwikkelingen wordt het noodzakelijk een proces in te richten dat als 'enig' doel heeft het koppelen van proces/organisatie en werkwijze, de inhoud van het beleid, en het organiseren en afhandelen van de temporele aspecten, die hierbij spelen. Ofwel het afhandelen wie waakt waarover, hoe wordt dit afgestemd met de andere onderdelen van beleid en in welke volgorde. In het bovenstaande voorbeeld moet het beleid van leveranciersmanagement wel afgestemd worden met bijvoorbeeld het informatiebeleid op het domein 'logistiek & sales'.

Informatiedomeinen/architecturen

Het inhoudelijke informatiebeleid (bijvoorbeeld op het domein 'logistiek & sales') wordt (soms) ook door meerdere verschillende partijen gemaakt.

Een informatievoorziening is opgedeeld in onderliggende delen (zie ook hoofdstuk 10). Bij ieder van deze delen is er ook weer sprake van verschillende lagen in (de architecturen van) de informatievoorziening. De informatievoorziening bestaat uit:

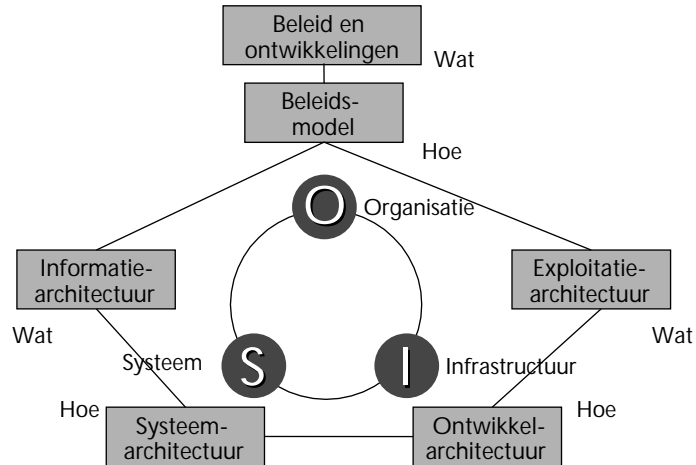
- Infrastructuur: hard- en software, benodigd voor de exploitatie van de geautomatiseerde informatievoorziening.
- Ontwikkelinfrastructuur: de middelen waarmee informatiesystemen en applicaties gemaakt worden (in de regel interessant mits het geen maatwerk is).
- Applicatiearchitectuur: de opzet en samenhang van de geautomatiseerde informatiesystemen.
- Informatiearchitectuur: de logische opzet van de geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde informatievoorziening.
- Beleidsarchitectuur: de mate waarin de bedrijfsprocessen opgezet en gestructureerd zijn (deze valt buiten het domein van functioneel beheer).

Op al deze terreinen is beleid noodzakelijk: dit beleid komt samen en wordt afgestemd binnen portfoliomanagement en informatie lifecycle-management. Op al deze domeinen zijn soms verschillende partijen actief.

Organisaties in de informatievoorziening

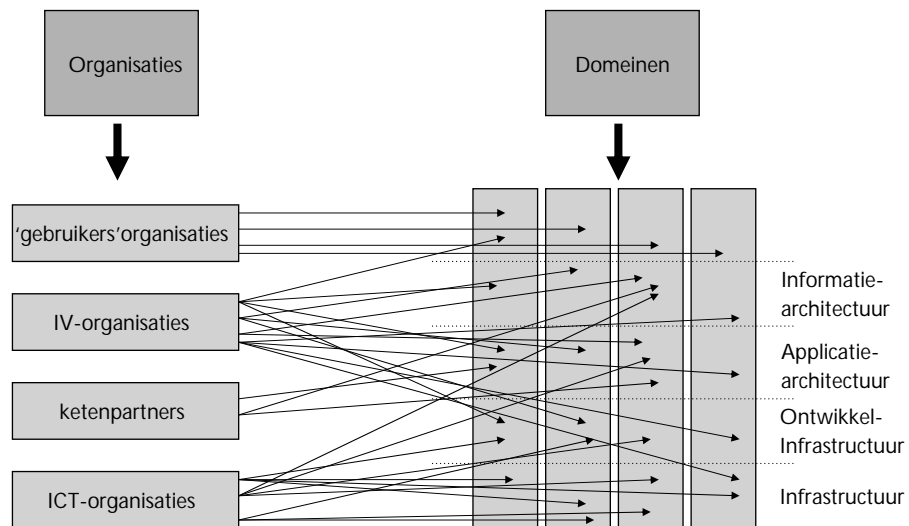
Naast het inhoudelijke beleid (met daarbij soms verschillende verantwoordelijkheden) heeft men ook te maken met verschillende organisaties en personen, die rollen vertegenwoordigen richting die partijen. Partijen zijn:

- leveranciers;
- gebruikersorganisatie(s);
- ketenpartners;
- interne inrichting IV-functie.



FIGUUR 14.41
Architectuur

Verschillende van deze partijen voeren activiteiten uit of hebben belangen of verantwoordelijkheden op (onderdelen) van de informatievoorziening. Dit betekent dat het er al vrij snel uit gaat zien als in figuur 14.42.



Figuur 14.42
De complexiteit tussen organisatie en domein

Belangen en verantwoordelijkheden

Het zal duidelijk zijn dat de belangen en afwegingen op deze terreinen complex worden. Ook mag duidelijk zijn dat het vaak niet voor zal komen, dat er slechts één organisatie-onderdeel belangen op een domein heeft. Veelal zijn er meerdere partijen die belangen hebben of verantwoordelijkheden claimen op één terrein.

Het coördineren en organiseren is doelstelling achter 'informatiecoördinatie'. Vooral in grote organisaties zal de behoefte aan inrichting hieraan ontstaan, indien men het functioneel beheer goed ingericht heeft. Daar komt men dus niet uit zonder overleg. Dan zal er ook nagedacht moeten worden over hoe men de belangen kan waarborgen van een partij, zonder dat deze altijd inhoudelijk mee moet beslissen. Een instrument hiervoor kan zijn gedifferentieerde belangen (Pols 2003; Donatz/Outvorst 2004).

14.9 Vragen en oefeningen

1. Ketens van processen

Een individuele vraag van een gebruiker kan binnen BiSL (en ook ASL) leiden tot het doorlopen van een hele keten van processen.

Voorbeeld

Een gebruiker vraagt om een extra overzicht dat niet standaard opgestart kan worden en waarvoor een extra verwerking opgestart moet worden door de ICT-organisatie. De vraag komt binnen bij gebruikersbeheer. Daar wordt geconstateerd dat het overzicht apart opgestart moet worden. Dit betekent dat er vanuit gebruikersbeheer een aanvraag naar het proces 'operationele ICT-aansturing' gaat. Vanuit dit proces wordt geconstateerd dat dit geen impact heeft voor de SLA's en contracten en dergelijke. Men heeft dus de sturende processen niet nodig en ook geen wijzigingenbeheer. Men geeft dus opdracht aan de ICT-leverancier (in dit geval applicatiebeheer), alwaar het binnenkomt bij 'incidentbeheer' (zie hoofdstuk 5 van ASL). Daar gaat het door naar 'beschikbaarheidsbeheer'.

Geef aan hoe volgende vragen verlopen, die gesteld worden aan gebruiksbeheer en welke processen allemaal betrokken worden. Afhankelijk van de opdracht van de docent kunt u de processen in het applicatiebeheer domein wel of niet meenemen.

- a. Een gebruiker heeft de vraag of op het invoerscherm voor 'Nieuwe behandelingen' het gegevensveld 'Behandelcode' kan worden opgenomen. Nu zit deze in een ander scherm en daardoor moet de gebruiker twee schermen opstarten. Door het opnemen van dat veld kan er efficiënter gewerkt worden. Zijn manager (in de gebruikersafdeling) vindt dat een goed idee.
- b. Een manager vraagt om een managementrapportage met daarin de verkopen in regio D van product X aan C-klienten over de laatste vier jaar. Functioneel beheer kan deze informatie produceren door gegevensvragen (query's) te stellen aan het informatiesysteem (database-managementsysteem). Men heeft hiervoor ook de middelen om dat te doen.

- c. Een manager vraagt om een managementrapportage met specifieke criminaliteitscijfers. Deze gegevensvraag is erg complex en het beantwoorden van de vraag valt buiten de mogelijkheden van alleen functioneel beheer. De aard van deze rapportage zal periodiek zijn. Voor realisatie ervan moet applicatiebeheer worden betrokken. De functionaliteit valt buiten de bestaande kaders van de reguliere dienstverlening, het vraagt redelijk veel capaciteit van applicatiebeheer, dus deze moet meegenomen worden in de wijzigingskalender. Er moet dus ook toestemming gevraagd worden.
 - d. Marketing vraagt een mailing te starten. In overleg met marketing moet de doelgroep precies gespecificeerd worden. Hiervoor moet nog een selectie bepaald worden. Er zijn geen veranderingen aan het informatiesysteem nodig. Wel moet de ICT-leverancier op de hoogte gesteld worden, omdat er een omvangrijke printjob uitgevoerd moet worden.
 - e. Het management heeft besloten om te gaan fuseren en ook de informatievoorziening te gaan samenvoegen. Hiervoor wordt een beleidsplan gemaakt met daarin concrete acties. Deze veranderingen worden voor volgend jaar ingepland. Het betekent voor de huidige informatievoorziening extra functionaliteit, omdat de informatievoorziening van de fusiepartner wordt ondergebracht in de werkwijze van deze organisatie.
2. Met welke processen van ASL verwacht u dat de verschillende processen op het operationele vlak van functioneel beheer communiceren?
 3. In paragraaf 13.6 werd aangegeven dat de kern van functioneel beheer het vertalen van vraag naar aanbod is en dat dit op alle drie de niveaus van functioneel beheer plaatsvindt. Welke processen binnen BiSL houden zich actief bezig met de vraagkant? Welke processen houden zich bezig met de aanbodbkant? Welke processen zitten daar tussen in?
 4. Welke clusters van processen onderkent BiSL? Waarom is het belangrijk dat die clusters goed samenwerken? Illustreer dit aan de hand van een drietal voorbeelden. (Ter illustratie van die voorbeelden: als er een informatiebeleid gemaakt wordt in het cluster 'Opstellen informatiestrategie', moet dit uitgevoerd worden. Binnen de sturende processen zal er dus capaciteit, financiën en afspraken met leveranciers moeten worden gemaakt.)