

BiSL Scenario's

# **Behoeftensturing**

**Boom**

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	5
<b>1 Inleiding</b>	7
1.1 Wat is behoeftensturing	7
1.2 Doel van dit boek	7
1.3 Scope: de sturende processen van BiSL	8
1.3.1 Het BiSL-proces Behoeftemanagement	8
1.3.2 Planning & Control en Financieel Management	10
1.3.3 En contractmanagement dan?	11
1.3.4 De planningscyclus van de sturende processen van BiSL	12
1.4 Business informatiemanagement, BiSL en de BiSL Scenario's	12
1.5 Plaats van dit boek in de reeks BiSL Scenario's	14
1.6 Doelgroep	15
1.7 Structuur van dit boek	16
<b>2 Visies en uitgangspunten</b>	17
2.1 Behoeftensturing op drie niveaus	17
2.2 Het kennen van behoeften...	19
2.3 Het beslissen over behoeften...	22
2.4 De hardheid van de businesscase	23
2.5 Aanbod beïnvloedt vraag	25
<b>3 Onderwerpen</b>	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Behoeften	30
3.2.1 Operationele, tactische en strategische behoeften	30
3.2.2 Samenhang tussen de verschillende niveaus	31
3.3 Oorzaken en aanleidingen van behoeften	34
3.3.1 Inleiding	34
3.3.2 Algemene ontwikkelingen in de bedrijfsvoering	35
3.3.3 Trends in bedrijfsprocesontwikkelingen en IV	36
3.3.4 Besturingsoriëntatie van organisaties	43
3.3.5 Incidentele behoeften	44

3.4	Soorten behoeften en kwaliteit	45
3.5	Capaciteit en tijd	48
3.5.1	Inleiding	48
3.5.2	Capaciteitstechnieken bij IT-leveranciers	48
3.5.3	Capaciteit van Business Informatiemanagement	50
3.5.4	Capaciteit van de gebruikersorganisatie	56
3.5.5	Capaciteit van ketenpartners	57
3.5.6	De rol van key-users	57
3.6	Projecten	59
3.7	Baten	61
3.7.1	Verplichtingen	61
3.7.2	Financiële baten	63
3.7.3	Kwaliteit	63
3.7.4	Verbetering uitgangspositie	64
3.7.5	Emotie	65
3.8	Kosten	65
3.8.1	Inleiding	65
3.8.2	Verbruikskosten	66
3.8.3	Het effect van outsourcing	69
<b>4</b>	<b>Aanpakken</b>	71
4.1	Inleiding	71
4.2	Plannen	72
4.2.1	Plannen variant 1	72
4.2.2	Plannen variant 2	81
4.3	Bewaken en bijstellen	86
4.4	Evalueren	88
4.5	Aanpakken voor bepalen capaciteit business informatiemanagement	90
	<b>Bijlagen</b>	93
A	Literatuur en aanbevolen websites	95
B	Vragen en opgaven	97
C	Begrippen	101
D	Het BiSL framework	107
E	Beheer, onderhoud en budgetten	109
F	Kostenberekening door leveranciers	111
G	Beïnvloedingsfactoren capaciteit business informatiemanagement	119
H	Takenpakket functioneel beheer	121
I	Business informatiemanagement en projecten	125
	Trefwoordenregister	133
	Over de auteurs	135

# Voorwoord

Dit boek maakt deel uit van de serie BiSL Scenario's. Het basisboek van deze reeks is geschreven door mijn collega Remko van der Pols. Ook voor dit boek over Behoeftensturing heeft hij de aanzet gemaakt.

Dit boek raakt drie van de vier sturende processen van het BiSL-model: *behoeftemanagement*, *planning & control* en *financieel management*. Het onderwerp *contractmanagement* is uitgewerkt in een ander deel van de reeks BiSL Scenario's.

De sturende processen binnen BiSL bezorgen veel business informatiemanagers en stakeholders veel vraagtekens. De 'processen-mensen' vragen zich af 'hoe kan ik het proces modeleren en tekenen, wat komt er in, wat gaat er uit', cursisten BiSL vragen zich af: waar zijn deze processen belegd, wie is waarvoor verantwoordelijk, teamleiders vragen zich af 'hoe moet ik het doen' en consultants vragen zich af 'hoe richt ik het in'. Om teleurstellingen te voorkomen: deze vragen worden niet allemaal beantwoord in dit boek.

In dit boek krijgt u vooral handvatten voor het ontdekken van de vraag en van welke informatie wezenlijk is om te kunnen beslissen welke behoeften ingevuld moeten worden en welke niet, en natuurlijk voor het aanbrengen van een balans hierin. Dit is ook de reden waarom het boek niet alleen gaat over het BiSL-proces *Behoeftemanagement*, want een behoefte die niet wordt geplaatst in de context van tijd, capaciteit, budget en prijs komt niet verder dan een wensenlijstje, dan een droom of luchtftetserij. Verder bevat dit boek pragmatische aanpakken om tot jaarplannen te komen voor de informatievoorziening en inschattingen voor benodigde capaciteit

Hoewel dit boek een losstaand deel is, beveel ik toch aan om zeker het basisboek (eerst) te lezen of in ieder geval door te nemen: Vraagsturing en business informatiemanagement. In dat boek hebben we beschreven wat business informatiemanagement is, wat de positie van de business informatiemanager is wat het verschil in denken is tussen business en IT en wat de business manager hiermee kan en moet. Dit inzicht helpt bij het lezen van dit boek.

Mijn dank gaat uit naar de reviewers van dit boek. Ze hebben me een beetje op het spoor gehouden. Speciaal dank ik Pauline van Boven voor haar vraag of ik dit boek af wilde maken en voor haar geduld.

Uiteraard is dit boek opgedragen aan Remko, gids voor het leven.

René Sieders

Apeldoorn  
februari 2016

# 1 Inleiding

## 1.1 Wat is behoeftensturing

Dit boek maakt onderdeel uit van een serie boeken over business informatiemanagement: de reeks BiSL Scenario's. Centraal onderwerp in deze reeks dus ook in dit boek is de informatievoorziening van een organisatie. Binnen dit kader betreft behoeftensturing het sturen en bijsturen van behoeften ten aanzien van (de) informatievoorziening en het beslissen welke behoeften wel of niet ingevuld zullen worden.

Dit boek en de hele reeks is geschreven tegen de achtergrond van BiSL, het framework voor business informatiemanagement. De processen van BiSL die zich bezighouden met behoeftensturing zijn de sturende processen *Behoeftemanagement*, *Planning & Control* en *Financieel Management*. Het onderwerp behoeftensturing is dus breder dan het BiSL-proces *Behoeftemanagement*.

In paragraaf 1.3 wordt de positionering van behoeftensturing ten opzichte van het BiSL-framework en de sturende processen daarbinnen nader toegelicht, maar eerst gaan we in op het doel van dit boek.

## 1.2 Doel van dit boek

Het centrale thema van Behoeftensturing is niet zozeer het kennen van de vraag, maar het herkennen en ontdekken van de vraag. De vraag wordt eigenlijk altijd overschaduwd door idealen, beleid, stokpaardjes, onvoldoende aandacht voor de werkvloer, etc. In dit boek krijgt u handvatten voor het ontdekken van de vraag, van wat echt wezenlijk is. En als de behoeften duidelijk zijn, volgt de grootste uitdaging: het beslissen welke behoeften ingevuld moeten worden en welke niet en het aanbrengen van een balans hierin. Hier reiken we wel tips voor aan, maar het is niet de kern van het boek, want we gaan ervan uit dat u dit als manager zelf kunt, dat u hierin geen ondersteuning van een externe (consultant) nodig heeft, want deze kent uw situatie niet, althans niet zo goed als u die kent.

## 1.3 Scope: de sturende processen van BiSL

### 1.3.1 Het BiSL-proces Behoefte management

*Behoefte management* is een BiSL-proces op sturend niveau.

#### Definitie

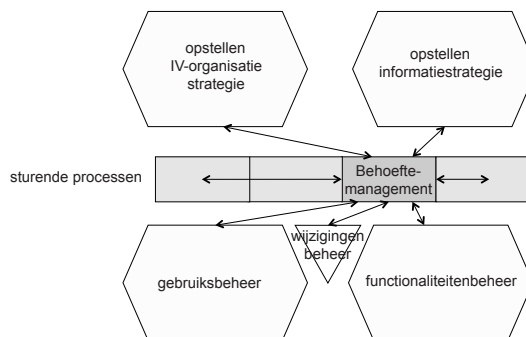
(uit het BiSL-boek)

*Behoefte management* heeft als doel het zorg dragen dat de bedrijfsprocessen van een organisatie ondersteund of ingevuld worden door een goede informatievoorziening en een goede business-informatiemanagementorganisatie.

Tevens is *Behoefte management* ervoor verantwoordelijk dat bestaande en nieuwe behoeften binnen het bedrijfsproces hieromtrent worden onderkend en dat hierover besluitvorming plaatsvindt en monitoring van de werking van dit alles.

*Behoefte management* heeft een centrale plaats in het BiSL-framework. De output van bijna alle clusters komt hier samen (zie Figuur 1):

- Het voorgenomen lifecycle-beleid van de informatiesystemen, de geschetste richting waarin de informatievoorziening zich dient te ontwikkelen en het informatiebeleid uit het cluster rechtsboven: *Opstellen informatiestrategie*;
- De strategie ten aanzien van de uitvoering en ook de inrichting van het business informatiemanagement (waaronder governance) uit het cluster linksboven: *Opstellen IV-organisatie strategie*;
- De overige sturende processen (Financieel Management, Planning & Control en Contractmanagement);
- Gewenste en gerealiseerde wijzigingen uit het proces *Wijzigingenbeheer* en de behoeften vanuit de uitvoering van het cluster *Functionaliteitenbeheer*;
- Behoeften vanuit de uitvoering van het cluster *Gebruiksbeheer* naar aanleiding van knelpunten, de gewenste capaciteit etc.



Figuur 1 De plaats van *Behoefte management* binnen BiSL

Anderzijds levert *Behoeftemanagement* kaders en input aan die andere processen en clusters aan.

*Behoeftemanagement* kent twee hoofdonderwerpen:

- de gewenste inhoud van de informatievoorziening: de kwaliteit van de informatievoorziening en de besluitvorming over welke veranderingen daarin aangebracht worden;
- de gewenste IV-organisatie<sup>1</sup>: de rol en organisatie van de ondersteuning door business informatiemanagement en de kwaliteit van de IV-organisatie in brede zin.

Ander gezegd: *Behoeftemanagement* gaat over twee kernvragen:

- Voldoet de informatievoorziening aan de behoeften van de organisatie?
- Voldoet de beheerorganisatie aan de behoeften van de organisatie?

*Behoeftemanagement* heeft dus ook kwaliteitsmanagement voor de organisatie in zich, inclusief die richting leveranciers.

### Toelichting

Wat uit het BiSL-frameworkboek wellicht niet duidelijk blijkt, is dat het proces *Behoeftemanagement* niet alleen gaat over kwaliteit, zoals veel mensen onterecht aannemen. Het gaat daarnaast ook over de invulling. Centraal staat namelijk de vraag 'Wat gaan we komend jaar doen?', want op sturend niveau worden de jaarplannen gemaakt en binnen *Behoeftemanagement* wordt het 'wat' ingevuld. Onderdeel daarvan is 'Welke veranderingen willen we komend jaar aanbrengen aan onze informatievoorziening?'

Dit betreft dus de wat meer tactische behoeften, zowel procesmatig (zoals: verbeteracties op het gebied van functioneel beheer en tooling) als inhoudelijk (verbeteringen aanbrengen in de informatievoorziening). Deze behoeften kunnen afkomstig zijn uit de business (het bedrijfsproces), maar ze kunnen ook worden aangedragen door de interne IT-afdeling of door externe IT-leveranciers en ze kunnen afkomstig zijn uit de uitvoerende processen, uit de richtinggevende processen en uit de buitenwereld, zoals de wetgever.

De operationele inhoudelijke behoeften worden direct in het proces *Wijzigingenbeheer* en in het cluster *Functionaliteitenbeheer* afgehandeld.

Deze invalshoeken zijn ook terug te vinden in de volgende activiteiten (uit BiSL hoofdstuk 7).

- Monitoren van onderlinge aansluiting tussen informatievoorziening en bedrijfsproces.
- Monitoren van de werking van het informatiesysteem.
- Monitoren van het gebruik van de applicatie door de gebruikers.
- Monitoren van de informatie-uitwisseling met andere organisaties.
- Monitoren van het functioneren van de informatievoorziening in het geheel.
- Monitoren van het functioneren van de IV-organisatie in het geheel.
- Vaststellen van de uiteindelijk gerealiseerde kwaliteit van de informatievoorziening.

1 Onder IV-organisatie verstaan we: de organisatie die zich met de taken van business informatiemanagement bezig houdt. Dit betreft dus het taakgebied van met name functioneel beheerders, informatiemanagers, systeemeigenaren, domeineigenaren en key-users.



### 1.3.2 Planning & Control en Financieel Management

Hoewel u het wellicht niet direct zou verwachten – ‘What’s in a name?’ – maken ook de BiSL-processen *Planning & Control* en *Financieel Management* onderdeel uit van behoeftensturing.

#### **Fictief voorbeeld**

Wat iemand echt als behoefte bestempelt wordt niet alleen bepaald door de wens of eis. Ik wil een Jaguar uit de jaren '60. Maar ook geld speelt een rol. Het maakt nogal uit of ik € 1.500 op mijn bankrekening heb staan of € 150.000,-. In het eerste geval is de wens toch minder realistisch dan in het tweede geval. En tijd en menscapaciteit spelen ook een rol. Zo'n Jaguar vergt onderhoud en is niet erg ruime. Iemand met 3 kleine kinderen, een kleine beurs en een drukke baan heeft een ruimere auto nodig (zeker als het de 'eerste auto' betreft) en weinig tijd om de auto te onderhouden en er lekker mee te toeren. Het is wellicht niet de juiste levensfase voor zo'n 'tweede' auto.

De les: wat je echt wilt hangt ook af van wat je kunt.

#### **Financieel Management**

*Financieel Management* betreft het maken, onderhouden en bewaken van een vanuit financieel en bedrijfsmatig perspectief kosteneffectieve informatievoorziening en een kosteneffectieve inzet van IT-middelen voor ondersteuning en uitvoering van de bedrijfsprocessen van de organisatie. De investeringsbeslissingen die hier worden genomen gaan uiteraard over de afweging van verwachte kosten en baten die in dit proces worden bepaald.

#### **Planning & Control**

*Planning & Control* betreft het plannen, bewaken en bijsturen van de activiteiten van de organisatie die te maken hebben met het verzorgen van de informatievoorziening, zodat noodzakelijke inzet van informatievoorziening in de organisatie op tijd gerealiseerd wordt met een optimale inzet van menscapaciteit. Onderdeel van *Planning & Control* is het besluiten of activiteiten al dan niet worden uitgevoerd in de vorm van projecten.

Deze twee processen hebben generieke koppelingen naar alle processen uit het BiSL-model, net als *Behoeftemanagement* en *Contractmanagement*. Maar waar tussen sommige processen intensieve (inhoudelijke) relaties bestaan (bijvoorbeeld tussen *Behoeftemanagement*, *Wijzigingenbeheer* en *Specificeren* en tussen *Contractmanagement* en *Operationele IT-aansturing*) geldt dat voor deze processen minder. Wel zijn er intensieve koppelingen tussen de sturende processen onderling.

#### **Planning & Control en Financieel Management als onderdeel van de vraag**

Resteert nog de vraag waarom deze drie processen onderdeel vormen van behoeftensturing. Het antwoord is vrij eenvoudig te geven en wordt geïllustreerd met een voorbeeld.

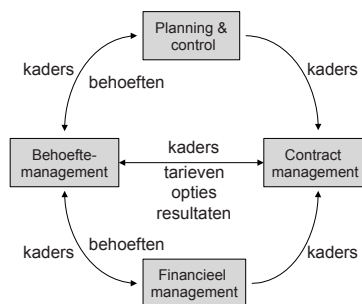
Wat het voorbeeld aan het begin van deze paragraaf illustreert, is dat de onderwerpen van *Planning & Control* en *Financieel Management* onderdeel uitmaken van de vraag in brede zin. Als er niet aan de kaders uit deze processen voldaan wordt, dan valt de oplossing af. Daarmee vormen ze dus onderdeel van behoeftensturing. De hier genoemde processen sturen dus de vraag in de brede context.

### Iets diepgaandere benadering

De samenhang is in vorige paragraaf geïllustreerd en aannemelijk gemaakt aan de hand van een voorbeeld. Het kan ook iets 'theoretischer' benaderd worden. *Behoeftemanagement* stuurt de behoeften (de vraag) en dat is het onderwerp waar het bij vraagsturing natuurlijk in hoge mate om gaat. Echter: er zijn kaders voor deze vraag en deze vormen ook onderdeel van de vraag van de organisatie.

Bijna alle behoeften hebben een prijs en geregeld is deze prijs vooraf niet bekend. Ook zal er doorgaans niet één behoefte zijn, maar zijn er meerdere, elk met een prijs. De beschikbare hoeveelheid geld (vaak 'budget' genoemd) is een beslissend criterium bij de keuze welke behoefte doorgezet wordt (naar een verandering) en welke niet. Ook heeft men verwachtingen wat een investering in de informatievoorziening opbrengt. Op het moment dat deze opbrengst niet gerealiseerd kan worden, kan men besluiten om de investering niet door te zetten. Dus prijs en baten zijn onderdeel van de vraag. Hetzelfde geldt voor de onderwerpen van *Planning & Control*, zoals menscapaciteit, doorlooptijd, oplevertijd.

*Planning en control* en *Financieel Management* zijn afwegende processen bij *Behoeftemanagement* en geven kaders en stuurcriteria op basis waarvan binnen *Behoeftemanagement* besloten wordt. Dus zijn ze onderdeel van de vraag.



Figuur 2 De sturende processen van BiSL

### 1.3.3 En contractmanagement dan?

Dit roept de vraag op waarom *Contractmanagement* geen onderdeel is van behoeftensturing. *Contractmanagement* staat daarin veel losser en is veel meer een uitvloeisel. De keuze van de oplossing en de keuze voor een leverancier zijn veel meer een **gevolg** van de behoeften. Natuurlijk sturen de resultaten de vraag bij en kunnen deze de vraag veranderen, maar daarmee zijn ze nog geen integraal onderdeel van de vraag. Vaak zal, indien de ene leverancier niet voldoet aan de gewenste eisen, gekeken worden naar andere leveranciers. Als die wel voldoen wordt er één uitgekozen. Maar voldoen ze allemaal niet, dan zul je wel snel constateren dat de vraag 'onrealistisch' is. Dus er is wel enige invloed door dit proces.

Omdat deze invloed niet echt de kern is van behoeftensturing zien we *Contractmanagement* als een aandachtsgebied op zichzelf en daarom ook een apart boek binnen de reeks van BiSL Scenario's.

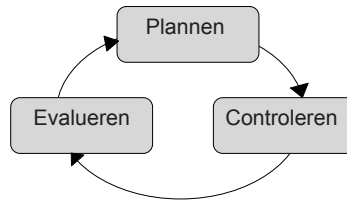
### 1.3.4 De planningscyclus van de sturende processen van BiSL

In het BiSL-frameworkboek wordt de sturingscyclus beschreven die terug te vinden is in alle sturende processen. Deze cyclus kent drie onderdelen:

- plannen: vormen van nader beleid en het uitwerken hiervan in activiteiten en gewenste resultaten;
- controleren: bewaken van de gewenste resultaten en nemen van maatregelen;
- evalueren: evalueren van de uitvoering en opstellen van verbeteringsvoorstellen.

Zie figuur 3

De invulling in activiteiten wijkt uiteraard af omdat de focus van de verschillende stuurprocessen verschilt.



*Figuur 3 De sturingscyclus van BiSL*

Overigens wordt in de toelichtende tekst in het frameworkboek ook wel gesproken over:

- plannen;
- bewaken en sturen/bijsturen/bijstellen;
- evalueren en nemen van maatregelen.

Dit boek over behoeftensturing gaat met name over de planvorming: het bepalen van de behoeften en mogelijkheden en het maken van (jaar-)plannen. De sturings- en evaluatieactiviteiten, zoals het aansturen van de uitvoerende processen, vallen buiten de scope van dit boek.

## 1.4 Business informatiemanagement, BiSL en de BiSL Scenario's

Binnen de context zoals geschetst in par. 1.1 komen we drie begrippen tegen: business informatiemanagement, de BiSL Scenario's en BiSL. We lichten hier deze begrippen en hun onderlinge relatie kort toe.

### Business informatiemanagement

Business informatiemanagement betreft de sturing op de informatievoorziening vanuit het perspectief van de bedrijfsprocessen, het businessmanagement en de gebruikers.

Dit betreft:

- de zorg dat de bestaande informatievoorziening zo optimaal mogelijk wordt gebruikt en dat de eindgebruikers de gewenste ondersteuning krijgen bij het gebruik van de bestaande informatievoorziening;

- het vanuit bedrijfsperspectief bepalen van de gewenste toekomstige functionaliteit;
- het opdrachtgeverschap richting de interne IT-organisatie en externe IT-leveranciers en het zorgen voor acceptatie van door deze IT-organisaties geleverde diensten en producten.

Waar IT over techniek gaat, betreft business informatiemanagement de inhoudelijke informatievoorziening. De interne IT-afdeling en externe IT-leveranciers duiden we ook wel aan met de term 'aanbodorganisaties'. Business informatiemanagement fungeert als portefeuillehouder informatievoorziening voor het business management, als 'vraagorganisatie'. Velen van u kennen business informatiemanagement ook onder de termen functioneel beheer en informatiemanagement, waarbij functioneel beheer de meer operationele kant is en informatiemanagement de meer tactische en strategische.

In de regel is het taakgebied van business informatiemanagement ondergebracht binnen de business, binnen de gebruikersorganisatie. Verder wordt er in dit boek van uitgegaan dat business informatiemanagement is ondergebracht bij een bedrijfsonderdeel of persoon die redeneert vanuit de business: vanuit de bedrijfsprocessen en de bedrijfsfuncties. Het betreft dus geen IT-functie en is ook geen verlengstuk van de IT-organisatie. Anderzijds behoort business informatiemanagement niet puur tot het taakgebied van de business: een business informatiemanager voert geen business taken uit, maar vertegenwoordigt de business voor wat betreft de productiefactor I (informatievoorziening en IT).

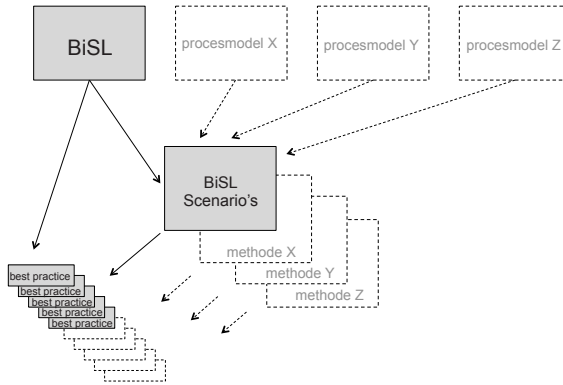
### **BiSL, Business Information Services Library**

BiSL is de public domain processtandaard op het terrein van business informatiemanagement. BiSL is een framework dat een overzicht geeft van de processen die een rol spelen binnen het domein van business informatiemanagement en de daarin uit te voeren activiteiten en de op te leveren resultaten. Deze boekenreeks sluit volledig aan op het procesframework BiSL. Kortweg zou je kunnen zeggen: in BiSL is het **wat** vastgelegd: wat moet je regelen om de informatievoorziening in stand te houden en aan te sturen, terwijl de reeks BiSL Scenario's gaat over het **hoe**: hoe doe je dat.

Voor een nadere toelichting op het BiSL-framework: zie bijlage D.

### **BiSL Scenario's**

De serie BiSL Scenario's omvat een set van inhoudelijke aanpakken om werkzaamheden op het terrein van business informatiemanagement uit te voeren. Omdat geen twee organisaties gelijk zijn, elke informatievoorziening verschilt van de andere en elke manager een eigen stijl, benadering en problemen heeft, is er ook niet één oplossing voor de problemen van vraag en aanbod. De reeks betreft om die reden ook niet een zekere rechtlijnige methode, maar een verzameling met diverse aanpakken, instrumenten, en visies. De reeks ondersteunt managers en business informatiemanagers op elk niveau (functioneel beheer en informatiemanagement) met het bepalen van de behoeften op het gebied van de informatievoorziening en hoe deze behoeften vertaald kunnen worden naar het juiste aanbod. Welk scenario men kiest hangt af van de eisen, de situatie en de persoonlijke voorkeuren. Voor de verdere inhoud en opbouw verwijzen we hier naar het inleidende boek van de reeks: Vraagsturing en Informatiemanagement.



Figuur 4 De relatie tussen BiSL en de BiSL Scenario's

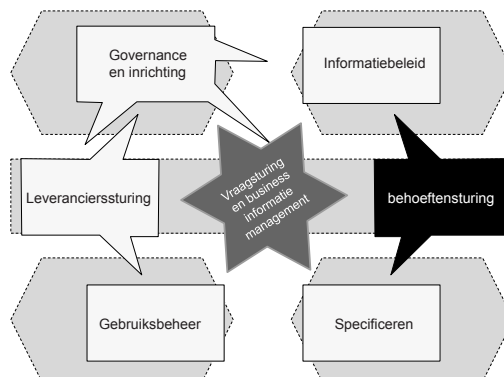
De best practices bevatten voorbeelden uit de praktijk van diverse organisaties, zoals checklists, sjablonen en rol- en procesbeschrijvingen.

De relatie tussen BiSL, de BiSL scenario's en best practices is te zien in figuur 4. De positie van behoeftensturing ten opzichte van BiSL hebben we reeds besproken in paragraaf 1.3. De plaats van dit boek over behoeftensturing in de reeks BiSL Scenario's volgt hierna.

### 1.5 Plaats van dit boek in de reeks BiSL Scenario's

Dit deel van de reeks houdt zich bezig met de behoeftensturing. Het acteert vooral op het sturende niveau, met uitschieters naar het richtinggevende niveau en het uitvoerende niveau. Het vormt als het ware de tegenhanger van het boek over leverancierssturing, waarin *Leveranciersmanagement* en *Contractmanagement* worden behandeld.

De gehele reeks bestaat uit 7 boeken. Zie figuur 5 voor hun onderlinge samenhang.



Figuur 5 De plaats van Behoeftensturing binnen de reeks van scenario's

Het betreft

- Vraagsturing en business informatiemanagement. We noemen dit het introductieboek. Het is namelijk onderliggend aan alle overige boeken en bevat de uitleg over enkele kernbegrippen en over de wijze van denken die wij in alle andere delen volgen. In dit boek vindt u naast uitleg over de boekenreeks ook veel aandacht voor het onderwerp business informatiemanagement, hoe u business informatiemanagement in vele vormen kunt terugvinden in organisaties en tenslotte voor de verschillen in denken tussen de IT-wereld en de business.
- Governance en inrichting. Dit boek heeft ook een overkoepelend karakter, en behandelt de wijze waarop de macht, besluitvorming en business-informatiemanagement worden belegd in een organisatie en de inrichting van business informatiemanagement.
- Gebruiksbeheer. Vanaf dit boek wordt in grote lijnen het BiSL-framework gevolgd, waarbij, zoals ook in het BiSL-boek, gestart wordt met de plek die er het meest toe doet: gebruiksbeheer. Hier wordt het ultieme doel van alles behandeld: het ondersteunen van het gebruik. Het belangrijkste onderwerp in dit boek is het beheer van de bedrijfsgegevens: de data. Maar ook de andere onderwerpen uit het BiSL-cluster Gebruiksbeheer komen aan de orde.
- Specificeren. Dit boek bevat een uitwerking van het BiSL-proces *Specificeren*: het bedenken en aangeven aan de IT-leverancier wat de informatievoorziening of het informatiesysteem moet doen, welke functionaliteit nodig is.
- Leverancierssturing. Dit boek behandelt de BiSL-processen *Leveranciersmanagement* en *Contractmanagement*. Dit betreft de aansturing van leveranciers op zowel richtinggevend als sturend niveau.
- Behoeftensturing. Dit is het boek dat u nu leest. Behoeftensturing betreft het in gang zetten van gewenste activiteiten op basis van beschikbare menscapaciteit, budget en contractafspraken.
- Informatiebeleid. Dit boek gaat in op de richtinggevende plannen, de langere termijn, ten aanzien van de informatievoorziening. Onderwerpen zoals *Informatie-lifecyclemanagement*, vernieuwing en *Informatie-portfoliomanagement* komen daarbij aan de orde.

De globale inhoud van alle boeken, de structuur van de boekenreeks en de onderbouwing van de structuur worden in het introductieboek uitgebreid beschreven.

## 1.6 Doelgroep

De doelgroep van dit boek bestaat in eerste instantie uit business informatimanagers op sturend niveau: zij die taken hebben of verantwoordelijk zijn voor het sturen van de informatievoorziening.

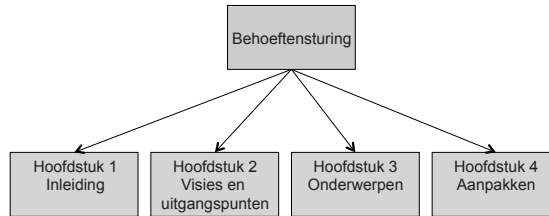
De tweede doelgroep bestaat uit de managementlaag van de bedrijfsprocessen: team- en afdelingsmanagers. Zij zijn het die de behoefte aan informatievoorziening zien, voelen en hebben en zijn daarmee de opdrachtgever voor de business informatimanagers.

De derde doelgroep vormen de business informatimanagers op uitvoerend niveau (lees: functioneel beheerders), maar ook de anderen uit het domein van business informatiemanagement, zoals informatiearchitecten, CIO en anderen die meer inzicht willen hebben op de sturende processen.

Tenslotte kan dit boek consultants en studenten op het gebied van business informatie-management helpen met hun werkzaamheden en/of ontwikkeling.

## 1.7 Structuur van dit boek

De structuur van dit boek is eenvoudig: het kent geen delen en kent de standaardvolgorde van de BiSL Scenario-boeken.



*Figuur 6 Structuur van het boek*

Het eerste hoofdstuk, dit hoofdstuk dus, is de inleiding met daarin een introductie en omschrijving van het onderwerp behoeftensturing en de relatie met BiSL.

Ook de structuur van het boek en de plaats van dit boek in de reeks BiSL Scenario's wordt hier besproken.

Het tweede hoofdstuk is het visiedeel: hier worden de uitgangspunten en de beelden beschreven, die een belangrijke rol spelen bij de uitwerking van het onderwerp behoeftensturing.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de onderwerpen behoeften, het kennen van behoeften, ontwikkelingen, capaciteit en planning, kosten en baten.

Hoofdstuk 4 beschrijft de aanpakken om behoeftensturing uit te voeren.

Het boek wordt afgesloten met verschillende bijlagen met daarin onder andere oefenopgaven voor studenten, een woordenlijst en enkele nadere toelichtingen.

## 2 Visies en uitgangspunten

### 2.1 Behoeftensturing op drie niveaus

Eén van de complicerende factoren bij het besturen en beslissen over wat te realiseren behoeften zijn en welke wijzigingen aan de informatievoorziening nodig zijn, is dat op sturend niveau<sup>2</sup> drie soorten behoeften bij elkaar komen waarover in de regel in totaliteit besloten dient te worden: de operationele, tactische en strategische behoeften.

#### Budgetrondes

In de praktijk beginnen midden in het jaar (of wat later) altijd de voorzetten en onderhandelingen om te komen tot budgetten voor informatievoorziening en IT- investeringen voor het volgende jaar. In deze onderhandelingen worden in de regel de budgetten bepaald voor alle drie de niveaus van sturing: de plannen vanuit de strategische laag in de organisatie ('het beleid'), de wensen en eisen op het operationele niveau ('de werkvloer') en ook de tactische plannen en projecten. Op sturend niveau vindt besluitvorming plaats en worden naast de tactische wijzigingen ook de operationele en strategische wijzigingen in gang gezet, mede op basis van capaciteit en financiële middelen. Hier wordt dus bepaald hoeveel budget er op welk niveau wordt toegekend; hier wordt dus de balans bepaald tussen de verschillende niveaus.

---

2 In dit boek komen twee sets begrippen voor die u wellicht in verwarring kunnen brengen:

- operationeel, tactisch en strategisch;
- uitvoerend, sturend en richtinggevend.

Als we het hebben over de bedrijfsprocessen in de business en behoeften uit de gebruikersorganisatie, dan hanteren we de bekend veronderstelde begrippen operationeel, tactisch en strategisch.

Verwijzen we naar het BiSL framework en de BiSL-processen dan worden de termen uitvoerend, sturend en richtinggevend gebruikt, omdat die termen ook worden gebruikt in het BiSL framework.

Met uitvoerende processen, onderin het framework, worden de processen bedoeld die min of meer continu worden uitgevoerd. Het zijn de dagelijks terugkerende activiteiten en deze processen richten zich op de uitvoering van enerzijds wijzigingen en anderzijds het betreffende bedrijfsproces.

De sturende processen hebben als scope: de komende maanden, het komende jaar. Deze processen zorgen voor sturing op de elementen tijd, geld en kwaliteit op alle BiSL-processen en ook op de sturing van de behoefte.

De scope van de richtinggevende processen is: waar staan we nu en waar willen we over twee tot vijf jaar staan. Deze processen richten zich op het vaststellen van de visie op de IV en de organisatie om deze lange termijn beelden te realiseren.



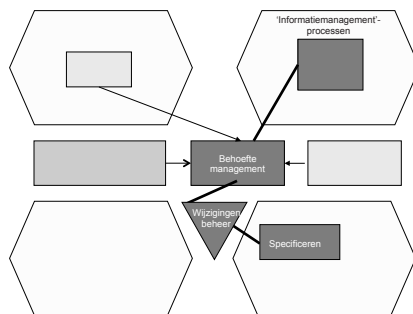
In de praktijk blijken dit vrijwel altijd min of meer communicerende vaten te zijn: het budget voor de operationele wijzigingen wordt zelden los gezien van en staat onder druk van het budget voor de tactische wijzigingen voor een informatiedomein en bij de tactische en richtinggevendende wijzigingen speelt dit veelal nog sterker.

Complicerend hierbij is dat de verschillende wijzigingen een verschillende scope, verschillende oorsprong, verschillende doelgroep en verschillend belang hebben.

In tabel 1 zijn deze niveaus van behoeften benoemd en in paragraaf 3.1 worden ze uitvoerig behandeld.

	<b>Operationeel</b>	<b>Tactisch</b>	<b>Strategisch</b>
<b>Scope/ termijn</b>	Doorgaans kort, maar soms ook lang	Geregeld kort, doorgaans middellang	Lang
<b>Doel</b>	Hogere productie, meer gemak, moet gebruiker/ werkvloer helpen	Vaak 'moeten', bijvoorbeeld in geval van wet- of regelgeving, maar soms ook 'scoren'.	Structureel verbeteren Vinden van nieuwe wegen (markten, producten, positionering, marktkanalen) voor de organisatie m.b.v. IV/IT
<b>Omvang</b>	Meestal wijzigingen van beperkte omvang en releases (set van meerdere wijzigingen)	Te groot voor een wijziging, te dichtbij voor beleid Project	Groot, heel groot Vaak meer een richting Project/programma
<b>Bron</b>	Werkvloer functioneel beheerder	Management Directie	Ontwikkelingen in de organisatie, markt, omgeving
<b>Concreet, invulling</b>	Concrete behoefte, oplossing ook.	Behoefte vaak concreet, maar de oplossing vaak minder	Globale oplossing

Tabel 1 Soorten behoeften



Figuur 7 Processen in BiSL die zich bezighouden met behoeften

Een uitdaging is hierbij om een juiste balans te vinden tussen die drie niveaus:

- niet te veel strategisch en beleidsmatig (dan komt het zelden tot iets);
- niet te veel tactisch (te veel focus op snel scoren ruïneert op langere termijn de informatievoorziening);
- niet alleen operationeel (de informatievoorziening moet wel betaalbaar en onderhoudbaar zijn en ook meebewegen met de langere termijn ontwikkelingen).

Bij veel organisaties ligt de focus doorgaans sterk op één niveau, waardoor er vaak onbalans ontstaat. Dit komt door de sterke behoefte aan snelle resultaten, doorgaans de tactische behoeften. Deze tactische behoeften staan meestal dicht bij de manager en vaak kennen deze behoeften ook een redelijke druk. Omdat de lijn (strategisch en operationeel) deze vaak moeizaam ingepland kan krijgen en ook omdat deze vaak net buiten het gewone speelveld vallen, worden deze wijzigingen doorgaans buiten de lijn als project opgepakt en na afronding weer teruggebracht naar de lijn.

En natuurlijk zijn er geregeld situaties waarin er minder balans noodzakelijk of zelfs wenselijk is.

#### **Fictief voorbeeld**

Terrafoon is een groot telecommunicatiebedrijf, een provider. Men heeft behoefte aan een sterke kostenreductie en ook om snel zichtbare resultaten te laten zien. Omdat men de kosten voor het bestaande factureringssysteem te hoog vond, werd een onderzoeksproject gestart en binnen 6 weken werd het pakket aangeschaft voor het meten en berekenen van de kosten die men klanten in rekening zou moeten brengen.

Nu blijkt dat de benodigde functionaliteit van het systeem ten aanzien van de bestaande contracten en facturen toch aanzienlijk omvangrijker is dan men dacht en ook dat het nauwelijks mogelijk is om dit op korte termijn eenvoudiger te maken. Invoering van het systeem gaat waarschijnlijk niet lukken. De gewenste structurele vernieuwing van de factuurregistratie zal dus wel sneuvelen door een gebrek aan ingezette materiekennis, een te eenvoudig wereldbeeld van de projectleden en onvoldoende aandacht voor de huidige situatie en functionaliteit. Anders gezegd: te tactische aangevlogen, te weinig strategisch: het doel was snel een goedkoop systeem, niet een passend en werkend systeem.

Onze boodschap is: in veel situaties is balans tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau belangrijk. Registreer wat voor soort wijzigingen gewenst zijn, hoeveel budget opgaat aan welke soort wijzigingen en stuur ook expliciet op deze balans.

## **2.2 Het kennen van behoeften...**

Eén van de grootste uitdagingen lijkt het onderkennen en vaststellen van wat de belangrijke behoeften zijn en hoe u dan beslist.

### **Niet het kennen van de behoeften is moeilijk, maar het herkennen**

Er zijn immens veel pseudo-behoeften: behoeften die geen verbetering brengen of alleen een schijnbare bijdrage opleveren, behoeften die vallen onder de categorie window dressing, hobby, ideologie, één-dimensionaal belang en één-dimensioneel kijken. Vaak worden deze ingebracht door mensen die ook maar één invalshoek kennen of vanuit één optiek kijken.

Zo zien we geregeld IT-architecten die niet goed in staat zijn om andere invalshoeken net zo belangrijk te vinden als de invalshoek IT-architectuur.

### Pseudobehoeften

De echte behoeften worden versluierd door pseudobehoeften, zoals:

- *Wereldbeelden, hypes en trends.* Veel mensen streven ideaalbeelden na, die zeer zelden realistisch en haalbaar zijn en die voor hen het enige wezenlijke vormen. Anderen volgen hypes en trends: beelden waarvan iedereen zegt dat je eraan moet voldoen om modern te zijn. Dit kunnen beleidsvisies zijn ('de medewerker als ondernemer'), maar zeker in de IT bestaan veel van dergelijke ideaalbeelden hebben over hoe de IT eruit moet zien en welke technologie er gebruikt moet worden. 'Alles moet in de cloud', 'Android is waardeloos, we moeten overgaan naar Apple', 'Als we alles met SAP doen, dan zijn onze problemen opgelost', 'We moeten scrummen, anders tellen we niet meer mee', 'Als je geen startarchitectuur hebt dan kan het nooit goedgaan'.

Het grappige (of vervelende) is dat geregeld na verloop van tijd een tegengesteld ideaalbeeld weer leidend is. Bovendien kennen ze in de IT vaak veel volgelingen en zijn ze moeilijk door te prikken, want de IT-wereld lijkt zo anders. En soms is het ook een beetje oude wijn in nieuwe zakken: er is eigenlijk niets nieuws onder de zon. Voor de techneuten: dertig jaar geleden hadden we al partities op het mainframe. Nu is virtualisatie hot. What's new? Is Scrum echt zo heel anders dan het aloude RAD?

Op het gebied van IT en informatievoorziening zijn er veel trends en ook de business kent ze. Denk aan BPO (Business Process Outsourcing), denk aan HNW (Het Nieuwe Werken): veel organisaties zijn er aan begonnen, zonder zelf in kaart te hebben waarom, wat het betekent en hoe je dat precies doet. Verscheidene organisaties zijn er op terug gekomen. Complicerend voor business informatiemanagement en business management is dat veel mensen (en dus ook, of eigenlijk: juist), consultants geloven dat met deze trends eindelijk de eeuwige verlossing in zicht is.

Een hype hoeft op zich niet fout te zijn, maar het is vooral belangrijk om te kijken naar het doel en om de oplossing te zien als middel om dat doel te bereiken, dus niet als doel zelf of als uitgangspunt. Scrum, Lean of Cloud dient geen doel te zijn. Doelen kunnen zijn: onafhankelijk, minder kwetsbaar, flexibeler en wendbaarder, meer grip,...

Op welke trend wel in te haken en op welke niet, daarvoor is het belangrijk dat businessmanagers en business informatiemanagers er zelf enig gevoel bij hebben en het niet te snel geloven en zeker dat ze zorgen dat dan ook de randvoorwaarden om het te laten lukken zijn afgedekt

#### Tip

Lees BiSL Scenario's deel 1, Vraagsturing, hoofdstuk 7 en eventueel de bijlagen, dan kent u het referentiekader van IT'ers.

- *Virtueel beleid.* Veel organisaties hebben een virtueel beleid, een beleid dat er vooral is voor de buitenwereld. Talloze organisaties moeten klantgerichter worden (maar ondertussen moet er nog meer rendement op een klant komen), de klant komt centraal te staan en niet bijvoorbeeld bonusregelingen. Vaak verandert er uiteindelijk niets omdat de cultuur en stijl niet verandert, en dat is ook wel logisch want tenslotte heeft de organisatie mensen aange-

nomen die bij de organisatie passen. Dat soort beleid is erg 'handig', want het is virtueel beleid en je neemt daarvoor dus ook virtuele maatregelen.

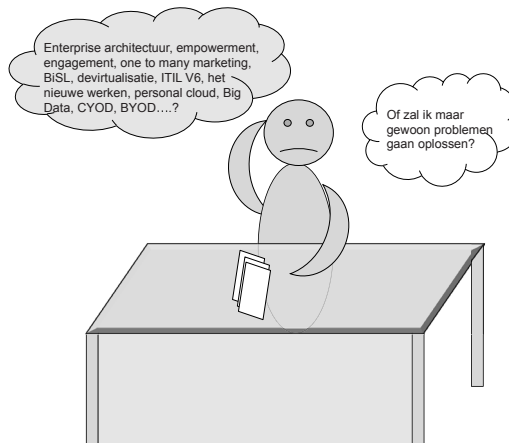
- *Gebrek aan kennis en inzicht.* Belangrijk is dat veel behoeften en bewegingen ontstaan vanwege een gebrek aan detailkennis van het bedrijfsproces of de informatievoorziening. Vaak hangt dit ook samen met een gebrek aan kennis van het werk in uitvoering (lees: wie en hoe gebruikers zijn, over wat wel echte verschillen zijn en wat niet). Vaak wordt dit verhuld door abstractie en generieke stellingen. Wellicht is dit de meest belangrijke factor die overwonnen moet worden.

### Praktijkvoorbeelden

Veel consultants (en ook gewone mensen) redeneren nog steeds 'Als het proces maar beschreven is dan komt het goed' en 'Uniforme processen zijn belangrijk'. Elk proces bevat een intake, controle, productie en uitlevering, dus: hoe bijzonder kan het zijn. Onzin natuurlijk: het verkoopproces is anders dan het HR-proces: de input is anders, de resultaten zijn anders en de cultuur is anders. Dus waarschijnlijk zal het proces van besluitvorming ook wel anders zijn.

Nog enkele uit deze serie

- 'Als we maar meer communiceren dan krijgen we de organisatie wel mee.'
- 'Als we maar een beleidsnota hebben, dan weet iedereen wat ons te doen staat.'
- 'Als we dat A-label consultancybureau een advies laten schrijven dan weten we waar we naar toe moeten.'



Figuur 8 Het herkennen van behoeften

Op zich is er niets mis met pseudobehoeften: meestal werken ze in een geïsoleerde of één-dimensionale situatie prima en een ander inzicht houdt de geest lenig, maar de praktijk is meestal iets complexer. Problematisch is dat er zo veel pseudobehoeften zijn. Het is niet fout er op in te haken, maar je moet er niet te veel geld en effort in stoppen en vooral de echte behoeften er niet onder te laten lijden.

De kunst is om pseudobehoeften te herkennen en te beperken en om niet te verzanden in pseudo-investeringen. Overigens zullen de meeste businessmanagers en business informatie-managers hier niet veel moeite mee hebben: ze hebben de inhoudelijke kennis en 'ruiken' dit soort zaken op afstand.

### **Instrumenten voor het herkennen van echte behoeften**

U moet dus weten hoe het zit. Aanvullend zijn er instrumenten in BiSL en deze boekenreeks van BiSL scenario's waarmee u dat inzicht kunt krijgen:

- formuleren van informatiebeleid;
- inrichten van *Wijzigingenbeheer* en releaseplanning;
- organiseren van kwaliteitsmanagement en audits.

Het opdoen van kennis en expertise valt niet binnen de scope van dit boek, maar eens bij gebruikers gaan zitten, je eens verdiepen in de materie (tot na de fase dat je gek wordt, daarna wordt het opeens makkelijk) is een goede aanpak om dit heel snel te leren. Wat helpt nog meer:

- Ken als beslisser over de informatievoorziening uw functioneel beheerders (een andere term hiervoor is 'uitvoerend business informatiemanagement'), ken je bedrijfsproces, ken je gebruikers. Ga eens een paar dagen of een dag tussen de mensen op de werkvloer zitten.
- Maak uw hoofd eens leeg van theorie en boeken en kijk eens goed rond.
- Kijk eens naar: hoe en wat liep nu het laatste decennium goed en niet goed. Meestal kan de historie ten aanzien van de inhoud redelijk doorgetrokken worden naar de toekomst: dat zal het dan wel zijn.

## 2.3 Het beslissen over behoeften...

### **Niet het kennen, maar het beslissen is moeilijk**

In de vorige paragraaf is betoogd dat het kennen van de behoeften niet zozeer het probleem is, maar het herkennen is lastig. De tweede stelling is dat ook het herkennen niet het lastige is, maar het beslissen welke wijzigingen door moeten gaan/behoeften moeten worden ingevuld en welke niet. Oftewel de investeringsvraag: wat doen we wel, wat doen we niet.

Dit vraagstuk wordt veroorzaakt door het feit dat praktisch altijd de beschikbare middelen en capaciteit onvoldoende zijn om alle behoeften te realiseren. Beslissen op basis van een financieel kloppende businesscase gebeurt zelden (meer daarover in de volgende paragraaf). Complicerend hierbij (en vooral hier) is dat de verschillende niveaus van behoeften hier strijden. Er moet gescoord worden (tactisch), het moet goed en efficiënt blijven werken (operationeel) en op langere termijn moet het ook nog passen. Goede standaardcriteria hoe te beslissen zijn er niet (zie ook paragraaf 2.5).

### **Het beslissen is 'business as usual'**

De oplossing voor dit probleem is triviaal en voor velen wellicht in de categorie 'zo kennen we er nog een paar'. Dit vraagstuk speelt namelijk in de business op elk onderwerp en iedere dag, ten aanzien van de financiën (investeren of niet), ten aanzien van medewerkers (aannemen of afvloeiën), vastgoed (huren of kopen, pand met uitstraling of niet, A-locatie B-locatie, bij snelweg of bij station,...), productontwikkeling (timing, door-ontwikkelen of niet, make-or-buy), research en development (focus, timing, samenwerking,...). Op elk onderwerp in de business speelt dit continu. Dit is het centrale vraagstuk van het management. Iedere businessmanager is in dit soort vraagstukken dus getraind en dus ook de business informatiemanager. Er zijn

korte termijn-issues, middellange en lange termijn, er zijn veel meer issues dan geld, er is geen perfecte oplossing en geen enkele garantie dat het gaat werken en u moet een beslissing nemen. Iedere business manager beslist iedere dag talloze malen, op basis van onvolledige informatie (die ook nooit volledig kan worden, want je weet niet hoe de toekomst eruit gaat zien), onduidelijke en variabele criteria, en iedere beslissing is (volgens anderen) nooit de goede. Natuurlijk, de keuze blijft iedere keer lastig.

### Er is geen beste keuze

De consequentie is dat er nooit sprake kan zijn van de beste keuze:

- De beste keuze ken je in principe pas als de toekomst voorbij is: pas na 5 jaar weet je wat in veranderde en onvoorziene omstandigheden het effect van de keuze is geweest. Hooguit kun je een keuze maken waarvan je achteraf weet dat het een vreselijk stomme was
- Het effect van andere keuzen weet je niet, want die heb je niet genomen.
- En die hadden wellicht ook weer de omstandigheden veranderd. Fout kun je het altijd doen, het beste kun je nooit aantonen. Hierover hoeft je dus bij het beslissen ook niet druk te maken. Dit is inherent aan beslissen.

### Samengevat

- Beslissen over informatievoorzieningsvraagstukken is precies hetzelfde als beslissen over de andere vraagstukken (vereist alleen wat andere kennis).
- De goede beslissing bestaat niet en als hij bestond, zou u er toch nooit achter komen.

## 2.4 De hardheid van de businesscase

In een visiedeel mag gerust zo nu en dan een boude stelling gezet worden en dit is er één van: veel van de investeringen die in de informatievoorziening gedaan worden hebben nauwelijks financiële baten en het maken van een financiële positief kloppende businesscase is dan elkaar een beetje voor de gek houden.

#### Praktijkvoorbeeld

In het merendeel van de organisaties (90% ?) wordt nooit achteraf (na 2 jaar) teruggekeken of de baten wel gehaald zijn, of de investering terecht was en of business case klopte (en of de manier van business case opstellen wel zo goed ging). Hoezo was zijn de financiële baten/is de businesscase belangrijk?

Een gewoonte bij meerdere organisaties is het maken van businesscases. Uit die businesscase moet blijken of de baten van een investering wel opwegen tegenover de kosten van de investering. Maar die businesscase moet natuurlijk financieel positief zijn, anders gaat de investering niet door.

Maar 80 % van de investeringen hebben geen financieel kloppende businesscase. Enige voorbeelden:

- u moet voldoen aan de compliancy-eisen of andere eisen die de overheid stelt (hoewel je een boete wel als reken-factor kunt zien);
- wetgeving verandert en dus moeten uw systemen veranderen;

- de leverancier heeft de ondersteuning van uw pakket of uw versie stopgezet, dus nu moet u iets doen;
- de applicatie heeft zo vaak verstoringen dat u maar besluit om een kwaliteitsverbetering in te zetten, om zo de ergernis weg te nemen, hoewel de kosten van de verbetering wellicht niet direct opwegen tegen de kosten van de verstoringen zelf;
- u wil geen enkel risico lopen, dus u betaalt graag tweemaal zoveel. Uw imago is u tenslotte veel waard (hoewel niet direct te berekenen).

### **Praktijkvoorbeeld**

In het dagelijkse leven worden voortdurend belangrijke beslissingen genomen zonder een puur financieel kloppende businesscase, zoals:

- U kunt met goed fatsoen nauwelijks een businesscase maken voor de aanschaf van een nieuwe auto ter vervanging van de bestaande. Een tweedehandsauto is doorgaans goedkoper, zeker als u naar de eerste twee jaren kijkt, waarin de marktwaarde van een auto snel daalt. Toch koopt u wel een nieuwe.
- Een tweedehands caravan is zonder enige twijfel (nu) de goedkoopste manier om te wonen. Toch doet bijna niemand dit.

Dit is geen pleidooi om geld maar weg te gooien of geen businesscases te maken. Alles behalve dat. Maar wel een pleidooi om na te denken en verder te kijken dan naar financiële getallen.

### **Baten**

Er zijn meerdere vormen van baten dan alleen financiële. In paragraaf 3.7 wordt hierop teruggekomen, maar hier volgen er ter illustratie al twee.

- Wettelijke of emotionele verplichting. Voldoen aan wetgeving heeft zelden baten voor de organisatie zelf, maar dat is geen reden om het niet te doen. Ook emotionele verplichtingen (iemand heeft een keer iets beloofd of iemand vraagt erom) kan een reden zijn om toch maar de investering te doen.
- Kwaliteit. Niet altijd kan kwaliteit ook financieel meetbaar gemaakt worden. Er is vaak sprake van een kans: een kans op een fout, een kans op een verstoring, een kans op dat er baten zijn aan de kwaliteitsverbetering.

### **Fictief voorbeeld**

Een lid van de Raad van Bestuur wil graag een blauwe tablet en natuurlijk geeft de organisatie tablets uit, maar alleen het standaardmodel en dan ook nog alleen zwart. En de blauwe tablet moet natuurlijk dubbele geheugenruimte hebben. U mag beslissen of u deze bestelling doorzet of dat u toch een standaard tablet bestelt.

Vraag aan u: wat doet u?

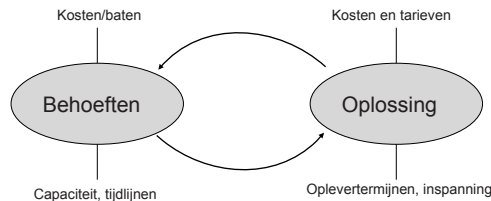
Het antwoord is natuurlijk afhankelijk van hoe u in elkaar zit, het lid van de Raad van Bestuur, uw relatie en de mogelijkheid in hoeverre u denkt deze te kunnen overtuigen. Met een positief financiële businesscase heeft het allemaal niets te maken.

Grapje: 'De RvB wil een blauwe iPad. Ik heb net uitgerekend dat de baten ervan een ton zijn: het voorkomt mijn ontslag.'

## 2.5 Aanbod beïnvloedt vraag

Een laatste constatering is dat aanbod de vraag beïnvloedt. Dit lijkt een triviale constatering, maar dat is het niet.

Eén van de heersende visies binnen IT is dat het beleid en de vraag helder moeten zijn en dat het aanbod een afgeleide daarvan is. Overigens is deze visie te begrijpen en natuurlijk ook (vanuit oogpunt van IT en zelfs los daarvan) het meest wenselijk. Oftewel: een top-down benadering lijkt logisch en wordt vaak gebruikt, een lineaire benadering naar het doel, waarbij IT een oplossing is van een stabiele vraag en dus aan de hand van de vraag eenduidig bepaald kan worden.



Figuur 9 Aanbod beïnvloedt vraag

De praktijk is echter weerbarstiger:

- Soms wordt bij de uitwerking van het aanbod naar aanleiding van de vraag pas duidelijk dat dit de vraag niet had moeten zijn.
- Soms is aanbod noodzakelijk om de vraag helder te krijgen.
- Sterker nog: aanbod kan de vraag oproepen.

### Aanbod stelt vraag bij

Het aanbod (de IT-oplossing behorende bij een vraag) kan dusdanig zijn of dusdanige karakteristieken hebben, zoals kosten, oplevertermijnen, etc., dat duidelijk is dat de vraag aangepast moet worden. Dit kan tweeledig zijn:

- Het wordt duidelijk dat de vraag inhoudelijk niet klopt ('de verkeerde specificaties'). Om een vergelijking te trekken met dagelijkse dingen: 'die witte bank is gewoon niet mooi of te groot'. De vraag leidt tot een niet werkbaar of gewenst product.
- De kenmerken van het aanbod voldoen niet aan de (al dan niet impliciete) kaders. In termen van dagelijkse dingen: 'het gewenste huis met de hoeveelheid tuin kent een dusdanige prijs, dat we het niet kunnen (of willen) betalen'.
- In deze situatie klopt de inhoudelijke vraag wel, maar de eigenschappen niet. In dit geval kent de vraagorganisatie het dilemma of men de inhoud aanpast of de kaders oprekt. Oftewel: verhogen we het budget of mogen de tuin en het huis wel wat kleiner.

### Aanbod als instrument om de vraag helder te krijgen

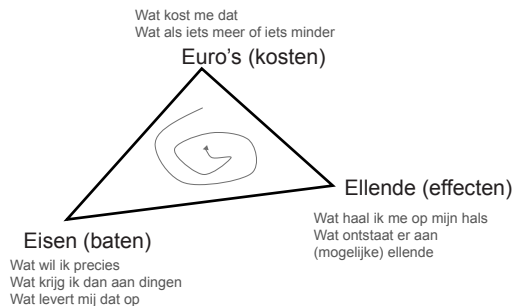
Een tweede mogelijkheid is dat het aanbod een instrument is om de vraag helder te krijgen. Vaak is de vraag niet echt helder en dan kun je het aanbod gebruiken om de vraag helder te krijgen. In deze mogelijkheid spelen twee situaties:



- De vraag is niet helder en er zijn meerdere oplossingen noodzakelijk om te ontdekken wat allemaal kan en niet kan en wat je dus zou kunnen vragen.
- De oorspronkelijke vraag is wellicht wel helder, maar het optimum tussen wat je koopt en wat je er voor over hebt is nog niet duidelijk. Deze valt in de categorie: één oplossing is geen oplossing.

### Aanbod roept vraag op

Nieuwe mogelijkheden ontstaan en naar aanleiding daarvan zal gekeken worden of men hier wat mee kunt in de organisatie, terwijl men daarvoor geen weet had van dit soort dingen. Er zijn veel organisaties die het aanbod blijven volgen met gevleugelde termen als 'MS tenzij...'. Maar Internet-of-Things (I-o-T), Big Data, 3D-printen, augmented reality etc. bieden kansen die de vraag voorbijstreven.



Figuur 10 De ellendedriehoek

### Wat leert de ellendedriehoek ons?

Een goede oplossing is het resultaat van een zoekproces

Ergens ontstaat de behoefte aan een nieuwe of betere oplossing qua IT of IV. U vraagt zich vervolgens af:

- Wat haal ik me op mijn hals?
- Wat krijg ik dan aan nieuwe mogelijkheden of wat lost het op?
- En wat kost me dat?

Na een eerste ronde volgt een tweede, diepgaandere ronde langs deze drie hoofdvragen. Steeds kunt u ergens in dit proces besluiten de behoefte te laten vallen of door te zetten. Een goede oplossing is dus het resultaat van een zoekproces.

### Een goede oplossing is zelden eenduidig of uniform

Het gaat om het zoeken naar de juiste balans tussen de drie hoofdvragen van de ellendedriehoek in een specifieke situatie. Soms accepteert u een duurdere oplossing als daarmee de hoeveelheid 'ellende' kan worden beperkt, soms neemt u genoeg met minder baten als dan de kosten ook maar lager zijn, etc. Hierdoor bestaat er geen eenduidige uniforme oplossing, ook al is de vraag hetzelfde.

## Praktijkvoorbeelden

### *Auto*

Veel mensen maken thuis een lijstje van eisen: merk, model, vermogen, aantal deuren, kleur, leuke dingen zoals sensoren, routeplanner etc. Vervolgens bepalen ze het beschikbare budget (wat weer beïnvloed wordt door de inruilwaarde van de huidige auto) en dan gaan ze naar de garage/showroom of gaan ze kijken op internet. En dan begint de ellende: u vindt niets wat aan de eisen voldoet, u kunt het niet vinden binnen uw budget of, erger nog, u ziet andere modellen, andere kleuren etc., Of 'voor € 750,- extra kunt u ook een achteruitrij-camera en verwarmde buitenspiegels krijgen', terwijl u al aan de limiet van kosten zat. Bovendien valt de inruilwaarde altijd tegen. Wat nu: budget bijregelen? Eisen verminderen? Onderhandelen? Natuurlijk: onderhandelen! Maar wat is de prijs daarvan (er moet iets afvallen)? Andere vormen van ellende: garage ver van uw woonplaats, zelfde kleur en model als uw buurman, lange levertijd, enz.

In praktijk zult u deze driehoek een aantal malen doorlopen voordat u tot aanschaf overgaat.

### *Koelkast*

Een tijd geleden ging in het gezin S. koelkast stuk. Of eigenlijk: het was een koeler, zonder vriesvak. Het plan: gewoon een nieuwe kopen. Simpel. Opmeten (55 centimeter breed) en naar de winkel dus. Maar een koelkast van 55 breed was niet te krijgen. Wel smaller (vrijgezellenmodel), standaard (60 breed) of breder (dubbeldeurs). Resultaat: het werd na veel wikken en wegen en winkelbezoek een dubbeldeurs Amerikaan (met ijsblokjes-automaat). De vriezer ging ook de deur uit en het aanrecht moest versmald worden..... Een lang zoekproces, met een niet voorzien resultaat.