

BEST PRACTICE

BiSL[®]

Pocketguide

2de herziene druk

BiSL[®] – POCKETGUIDE

BiSL®

P O C K E T G U I D E

Remko van der Pols
Yvette Backer

Eindredactie: Herbert Boland



Colofon

Titel:	BiSL® – Pocketguide
Auteurs:	Remko van der Pols, Yvette Backer
Reviewteam eerste druk:	Richard de Beer, IVENT Ministerie van Defensie Glenn Coert, Ordina Finance Rick Dekker, Gyata BPI Consultants Jeroen Eijskoot, vts Politie Nederland Bert Franken, BBusi BV Harrie Kisters, Gartner Group
Eindredactie:	Herbert Boland, Beatrijs Media Group
Copyright:	© 2012, ASLBiSL Foundation / Van Haren Publishing
Uitgever:	Van Haren Publishing, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 90 8753 704 3
ISBN eBook:	978 90 8753 865 1
Druk:	Tweede druk, eerste oplage, juni 2012 Tweede druk, tweede oplage, oktober 2017
Zetwerk:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Omslagontwerp:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net
Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

TRADEMARK NOTICES

ASL® and BiSL® are registered trade marks of the ASL BiSL Foundation

ITIL® is a registered trade mark of the AXELOS

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Voorwoord

In bijna alle middelgrote en grote organisaties is de informatievoorziening voor groot belang voor succesvolle uitvoering van de bedrijfsprocessen. Er zijn ook organisaties waarbij de informatievoorziening zelfs gelijk is aan het bedrijfsproces. Denk aan banken, gemeenten, verzekeringsorganisaties, grote delen van de overheid, ja zelfs energiebedrijven die stroom of gas verhandelen. Het is daarom essentieel dat de informatievoorziening vanuit de bedrijfsoptiek wordt gestuurd. Die aansturing is complex, men doet het er niet even naast.

De oplossing hiervoor is business informatiemanagement. Business informatiemanagement is het vak dat zich bezighoudt met het bepalen, vormgeven en sturen van de informatievoorziening vanuit het bedrijfsproces en de bedrijfsoptiek. Dit kan op een aantal niveaus worden gedaan, van uitvoerend tot en met richtinggevend.

Business informatiemanagement is een vak. Business informatiemanagers hebben verstand van het bedrijfsproces en gevoel voor IT. Business informatiemanagement moet professioneel en volwassen ingevuld worden, net zoals human resources management en financiën dat zijn in de meeste organisaties.

Dit vormde de motivatie om BiSL, Business information Services Library, te ontwikkelen. BiSL is een framework, ondersteund door best practices, dat handvatten biedt voor de besturing van business informatiemanagement. Het is een standaard in het publieke domein, zodat iedereen ervan kan profiteren. Deze *Pocketguide* heeft als doel om inzicht te geven in het framework,

te schetsen hoe business informatiemanagement in de praktijk wordt uitgevoerd en hoe beide samenhangen.

De processen van business informatiemanagement worden geschetst aan de hand van een case die door het hele boek heen loopt. Deze case beschrijft het business informatiemanagement van GUC, een organisatie die dagbladen, tijdschriften en periodieken uitgeeft. Deze case is fictief, niet gebaseerd op een bestaande organisatie maar wel geworteld in de praktijk. Door deze case is er ook een aansluiting gemaakt met de case in *ASL, A Management Guide*, waarin de processen van VGK, de belangrijkste IT-leverancier van GUC, worden beschreven. Hiermee krijgt men inzicht hoe beide werelden zich tot elkaar verhouden.

Bij het maken van deze *Pocketguide* zijn wij geholpen door diverse personen en organisaties. Allereerst willen we de heer G.J. van Mourik (PCM) en dhr. K. Spaan (voorzitter Groep Nederlandse Dagbladpers) die ons geholpen hebben om invulling te geven aan de case bedanken. Daarnaast natuurlijk onze collega's bij (voormalig) Getronics PinkRocade, die hebben meegelezen en meegeholpen het gedachtegoed te ontwikkelen. Tenslotte danken we de reviewers Richard de Beer, Glenn Coert, Rick Dekker, Jeroen Eijsskoot, Bert Franken en Harrie Kisters die als laatsten hun inzichten en ervaringen ingebracht hebben.

Remko van der Pols

Yvette Backer

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Business informatiemanagement en BiSL	11
1.1 Inleiding	11
1.2 Wat is business informatiemanagement?	11
1.3 Doelen van BiSL	20
1.4 Promotie door middel van een stichting	22
1.5 Doelen en structuur van deze pocketguide	22
2 Het BiSL-framework	25
2.1 Inleiding	25
2.2 De Uitvoerende processen	26
2.3 De Sturende processen	26
2.4 De Richtinggevende processen	27
2.5 Relaties en samenhang clusters	28
3 Gebruiksbeheer	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Gebruikersondersteuning	33
3.3 Beheer bedrijfsinformatie	38
3.4 Operationele IT-aansturing	44
4 Functionaliteitenbeheer	51
4.1 Inleiding	51
4.2 Specificeren	52
4.3 Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening	58
4.4 Toetsen en testen	63
4.5 Voorbereiden Transitie	68

5	Verbindende processen	73
5.1	Inleiding	73
5.2	Wijzigingenbeheer	74
5.3	Transitie	80
6	Sturende processen	85
6.1	Inleiding	85
6.2	Planning en control	86
6.3	Financieel management	91
6.4	Contractmanagement	96
6.5	Behoeftemanagement	101
7	Opstellen informatiestrategie	107
7.1	Inleiding	107
7.2	Bepalen ketenontwikkelingen	112
7.3	Bepalen bedrijfsprocesontwikkelingen	113
7.4	Bepalen technologieontwikkelingen	114
7.5	Informatie lifecyclemanagement	114
7.6	Informatie portfoliomanagement	116
8	Opstellen IV-organisatie strategie	121
8.1	Inleiding	121
8.2	Leveranciersmanagement	123
8.3	Ketenpartnermanagement	125
8.4	Relatiemanagement gebruikersorganisatie	126
8.5	Strategie inrichting IV-functie	128
9	Informatiecoördinatie	133
9.1	Inleiding	133

10 Starten met business informatiemanagement en BiSL	139
BIJLAGE 1 De case GUC	141
BIJLAGE 2 BiSL en omgeving	149
BIJLAGE 3 Promotie van BiSL	153
BIJLAGE 4 Meer weten	157
BIJLAGE 5 Het complete BiSL-framework	159
Index	161

1 Business informatie-management en BiSL

1.1 Inleiding

Met het boek *BiSL, een framework voor Business informatie-management* is de eerste public domain standaard voor business informatiemanagement voor iedereen beschikbaar gekomen. BiSL, Business information Services Library, beschrijft de processen van business informatiemanagement en geeft, ondersteund met *best practices* en hulpmiddelen, invulling aan de uitvoering en verbetering van deze processen. Deze *Pocketguide* beschrijft dit procesmodel op een toegankelijke wijze.

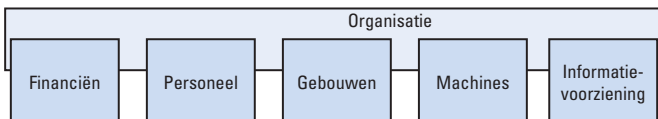
1.2 Wat is business informatiemanagement?

Organisaties voeren bedrijfsprocessen uit en men zet daarvoor productiemiddelen in. Voorbeelden daarvan zijn:

- organisatie en het besturingsorgaan
- geld en andere financiële middelen
- personeel
- gebouwen en andersoortig vastgoed
- machines
- informatievoorziening, ook wel afgekort tot IV.

Business informatiemanagement gaat over deze laatste productiefactor: de informatievoorziening. Anders dan velen denken, is informatievoorziening aanzienlijk meer dan alleen IT (informatie- en communicatietechnologie). IT is het geheel aan technische middelen dat gebruikt wordt om deze informatievoorziening te verzorgen. IT is een invulling en een implementatie van een deel van de informatievoorziening.

Informatievoorziening gaat over de informatie die gebruikt wordt om het bedrijfsproces uit te voeren en te sturen en de organisatie te sturen. Hiervoor wordt vaak IT ingezet, maar ook procedures, werkinstructies, handmatige administraties en mensen maken hier onderdeel van uit.



Figuur 1 De productiemiddelen van een organisatie

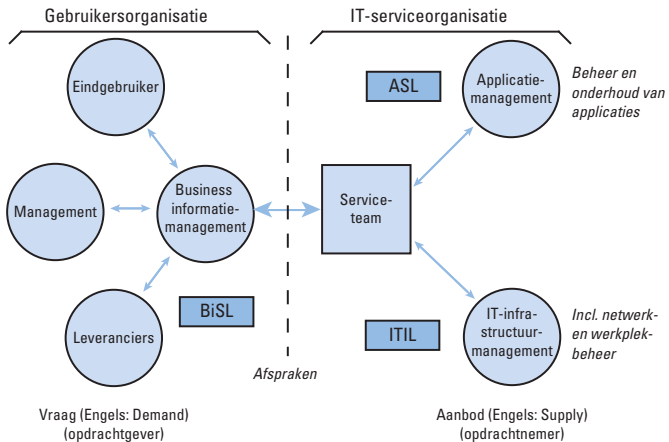
Business informatiemanagement is dat deel van een organisatie dat zich bezighoudt met de sturing van de informatievoorziening, het vormgeven en aanpassen ervan en het instandhouden en bewaken van de werking van de informatievoorziening. Hierbij gaat het niet om techniek, maar om de logica en het logische gebruik ervan.

Vormen van beheer

Business informatiemanagement bewaakt dus de bedrijfskundige invalshoek van de informatievoorziening. Deze informatievoorziening kent in bijna alle organisaties ook een IT-component, die betrekking heeft op de technische middelen die ervoor worden gebruikt. Deze middelen worden beheerd en ontwikkeld door een ander soort organisatie, de IT-organisatie. Binnen de IT-organisatie kan men enkele vormen van beheer onderscheiden. Veelvoorkomend is een indeling die onderscheid maakt tussen het zogenaamde technisch beheer ('IT- infrastructuurmanagement') en applicatiebeheer ('applicatiemanagement').

IT-infrastructuurmanagement verzorgt en beheert de technische infrastructuur, dit zijn de fysieke middelen inclusief (al of niet) gestandaardiseerde faciliteiten, waarop de informatievoorziening draait. Het gaat hier dus over servers, pc's, netwerken, printers, besturingssystemen (zoals MS-Windows) en standaardsoftware, zoals browsers, tekstverwerkers etc. Hier werken mensen met functies als netwerk- en systeembeheerder. Applicatiemanagement houdt zich bezig met de instandhouding, gebruik en aanpassing van applicaties, waaronder ook bedrijfspakketten als SAP, Oracle en Exact. Hier werken mensen met functies als (functioneel of technisch) ontwerper, informatieanalist, programmeur en tester.

Voor de procesinrichting van het beheer en de inrichting van de dienstverlening zijn binnen IT-organisaties twee standaarden



Figuur 2 Processtandaarden voor beheer en hun onderlinge relatie

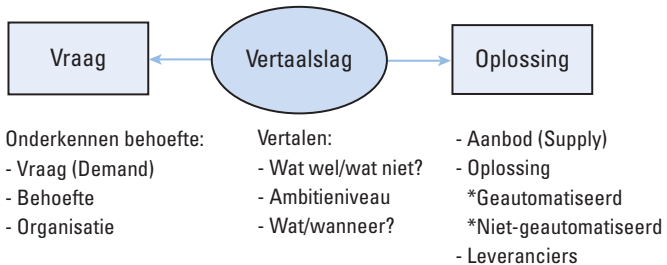
van belang: ITIL® en ASL®. In figuur 2 zijn de domeinen en de invloedssferen van BiSL, ASL en ITIL weergegeven.

Plaats van business informatiemanagement

Business informatiemanagement vormt een onderdeel van de gebruikersorganisatie. Op deze regel bestaan uiteraard uitzonderingen: soms is het namelijk bij de interne IT-afdeling belegd. Business informatiemanagement is een functie die zich bezighoudt met:

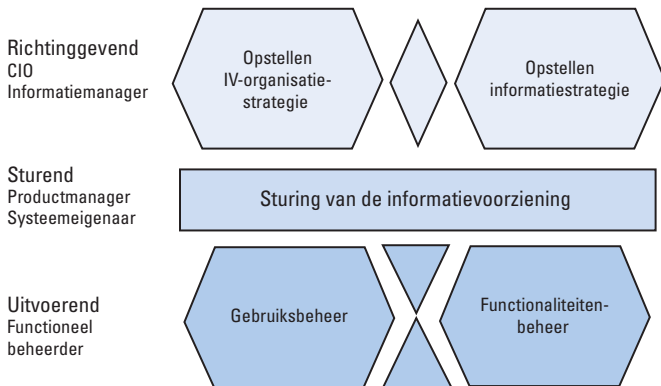
- het ondersteunen van het gebruik van de informatievoorziening;
- het in kaart brengen van de behoeften aan informatievoorziening of veranderingen daarin;
- het vertalen en formuleren van deze behoefte in een concrete vraag aan IT-ondersteuning (dus de oplossing vanuit gebruikersperspectief) en niet-geautomatiseerde informatievoorziening;
- en het beslissen over wat wel en wat niet gedaan wordt, wanneer dat gedaan wordt en het ambitieniveau daarbij;
- het bepalen en schetsen van het langetermijnperspectief van de informatievoorziening.

Business informatiemanagement is geen expert op terrein van IT. Men zou kunnen zeggen dat business informatiemanagement verstand heeft van het bedrijfsproces en dat combineert met gevoel voor en ervaring met IT en de aansturing van IT. Business informatiemanagement kan men ook zien als een breed gekwalificeerde inkoopfunctie van de informatievoorziening en als opdrachtgever voor IT-organisaties.



Figuur 3 De vertaalslag tussen vraag en aanbod

Zoals al eerder genoemd omvat de informatievoorziening meer dan alleen het geautomatiseerde deel ervan. Minstens zo belangrijk is de (al dan niet formele) niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Deze wordt gevormd door procedures, werk-instructies, voorschriften hoe informatiesystemen te gebruiken, maar ook handmatige of semi-geautomatiseerde administraties zoals spreadsheets en kaartenbakken.



Figuur 4 Drie niveaus van sturing van business informatiemanagement

Relatie functioneel beheer en informatiemanagement

Business informatiemanagement is een functie, een organisatie die de informatievoorziening en het gebruik van informatievoorziening stuurt. Er zijn daarin drie niveaus te onderkennen:

- Het uitvoerende (operationele) niveau: op dit niveau wordt het gebruik en de inhoudelijke vormgeving van de informatievoorziening gestuurd. Hierin staat voornamelijk de inhoud en de invulling van de informatievoorziening centraal. Dit wordt vaak ‘functioneel beheer’ genoemd.
- Het sturende niveau: het betreft hier sturing in termen als tijd, kwaliteit, geld, afspraken en contracten.
- Het richtinggevende (strategische) niveau: op dit niveau wordt de informatievoorziening op langere termijn en de inrichting en sturing van de informatievoorziening vormgegeven. Dit wordt vaak ‘informatiemanagement’ genoemd.

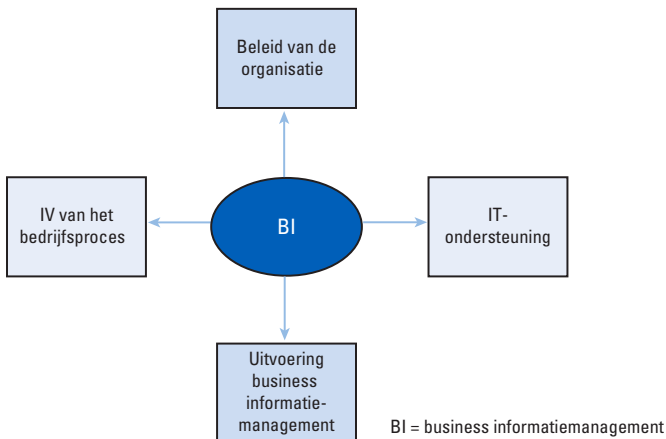
Het is duidelijk dat informatiemanagement (zoals dat in veel organisaties wordt aangeduid: de functie die zich bezighoudt met het formuleren van beleid omtrent de informatievoorziening) in hetzelfde domein opereert als functioneel beheer. Men kan zeggen dat informatiemanagement het richtinggevende niveau van business informatiemanagement invult. En dat functioneel beheer het uitvoerende niveau vormt van business informatiemanagement.

In deze Pocketguide hanteren we de overkoepelende term ‘business informatiemanagement’ om het gehele domein aan te duiden. Daaronder vallen dus alle activiteiten die ook vaak worden aangeduid met de termen ‘informatiemanagement’ zowel als ‘functioneel beheer’.

Het krachtenveld waarin business informatiemanagement opereert

Uit het voorgaande kan men afleiden dat business informatiemanagement belangrijk is voor een succesvolle inrichting en uitvoering van de bedrijfsprocessen. Business informatiemanagement moet het optimum zien te bereiken tussen mogelijkheden en onmogelijkheden die de volgende vier perspectieven bieden:

- Men heeft te maken met een bedrijfsproces en gebruikers waarin informatievoorziening een belangrijke en vaak zelfs essentiële rol speelt. Bedrijfsprocessen veranderen soms en de informatievoorziening moet mee veranderen. Maar gebruikers kunnen ook weer niet zo vaak of zo snel veranderen, want veranderen van werkwijze is meestal niet eenvoudig en gedurende de verandering moet het bedrijfsproces wel doorgaan.
- Ook in de aansturing van IT en IT-leveranciers heeft business informatiemanagement geregeld te maken met beperkingen. Een extreem voorbeeld om dit duidelijk te maken: een gemiddelde organisatie is niet in staat om Microsoft aan te sturen wat betreft de functionaliteit van haar tekstverwerker.
- Daarnaast heeft business informatiemanagement ook te maken met eindige mogelijkheden, capaciteiten en kwaliteiten van de eigen organisatie.
- Tenslotte acteert men binnen het beleid en kaders van een organisatie of binnen de kaders die externe factoren zoals wetgeving en ketenmanagement dicteren. Deze kaders vormen uitgangspunt voor bedrijfsproces en business informatiemanagement. Maar business informatiemanagement vult ook dit beleid in: het informatiebeleid wordt gemaakt door business informatiemanagement en de mogelijkheden en onmogelijkheden van de informatievoorziening hebben ook weer invloed op het beleid van de organisatie.



Figuur 5 Het krachtenveld waarbinnen business informatiemanagement moet acteren

De organisatie van business informatiemanagement

Zelden is business informatiemanagement of de aansturing van business informatiemanagement te vinden op één plaats in een organisatie. Vaak zijn er meerdere business informatiemanagementorganisaties of wordt business informatiemanagement vanuit meerdere plaatsen aangestuurd. Dit lijkt ongewenst, maar als men het van een afstand bekijkt ziet men dat dit logisch is en in vele organisaties onvermijdelijk en wenselijk.

In de meeste organisaties is de manager of directeur Financiën verantwoordelijk voor de financiële informatievoorziening van de organisatie, de manager of directeur Personeel voor de personele informatievoorziening, de directeur Zakelijke Markt voor de dienstverlening van een organisatie aan grootzakelijke klanten en de directeur Particulieren voor de particuliere markt.

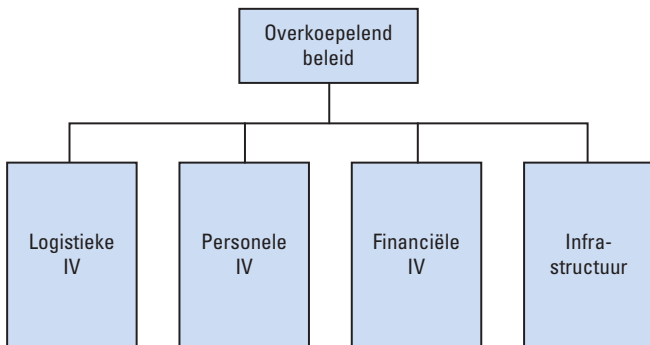
Voor al deze directeuren is informatievoorziening essentieel voor het functioneren van de organisatie. Daarom willen zij de informatievoorziening direct kunnen aansturen. En dit betekent dat zij dus business informatiemanagement direct aansturen of aan willen sturen.

Dit betekent vaak dat men meerdere beheerdomeinen heeft, die opgedeeld zijn zoals in onderstaand voorbeeld. Uiteraard zijn er natuurlijk vele andere indelingen mogelijk.

In het voorbeeld in figuur 6 zijn er vijf business informatie-managementorganisaties. Er is een groep die zich bezig houdt met de logistieke informatievoorziening, een die zich bezighoudt met personele informatievoorziening en een voor de financiële informatievoorziening. Er is, zoals in veel organisaties, een licht afwijkende groep voor technische infrastructuur, hieronder vallen de werkplekken en de standaard technische infrastructuur van de organisatie. Daarnaast is er een corporate groep, die zich bezighoudt met het beleid van de organisatie op het terrein van de informatievoorziening.

In bovenstaand voorbeeld is de informatievoorziening kritisch voor het bedrijfsproces. In situaties waar informatievoorziening gelijk is aan het bedrijfsproces komt men ook namen tegen als baliesystemen, zakelijke markt, levensverzekeringen, schadeverzekeringen en dergelijke.

De wijze en de mate waarin het business informatiemanagement plaatsvindt en de informatievoorziening gestuurd wordt, is afhankelijk van de wijze waarop de macht in de gebruikersorganisatie is vormgegeven. Een belangrijke kritieke factor voor het functio-



Figuur 6 Voorbeeld van architectuur met informatiedomeinen

neren van business informatiemanagement is de mate waarin de bevoegdheden die van de gebruikersorganisatie volgen. Business informatiemanagement volgt dus de lijnen van macht binnen de gebruikersorganisatie – en dat is ook logisch, want business informatiemanagement maakt daar ook onderdeel van uit.

De consequentie is dat er zelden één punt is van waaruit de informatievoorziening van een organisatie wordt gestuurd. Wie er stuurt en hoe er wordt gestuurd moet dus duidelijk afgesproken zijn. BiSL schenkt hier apart aandacht aan.

1.3 Doelen van BiSL

Als gevolg van de professionalisering van de IT-dienstverlening in de afgelopen jaren is er in toenemende mate sprake van onbalans omdat de vraagorganisatie, het business informatiemanagement, achterblijft en daarmee de zwakke schakel is geworden. Daarnaast is vanuit bedrijfs perspectief de behoefte aan effectievere en efficiëntere inzet van de informatievoorziening en een betere ondersteuning van het gebruik sterk gegroeid.

Daardoor is er in veel organisaties steeds meer aandacht voor professionalisering van het business informatiemanagement.

BiSL geeft hieraan invulling. BiSL en de stichting die het gebruik ervan bevordert (ASL BiSL Foundation) kennen de volgende doelstellingen:

- Het bieden van erkenning aan de belangrijke werkzaamheden, die mensen op het terrein van business informatiemanagement uitvoeren in de organisatie en het geven van aandacht omtrent het belang hiervan.
- Het positioneren van business informatiemanagement in zijn omgeving en het borgen van een goede aansluiting met andere procesmodellen zoals ASL en ITIL.
- Het bieden van één taal en een gezamenlijk gedragen kader voor de invulling en uitvoering van business informatiemanagement.
- Het bieden van concrete handvatten voor ondersteuning bij uitvoering en invulling van verbetering van business informatiemanagement en informatiemanagement, zoals het beschikbaar stellen van best practices.
- Het bieden van duidelijkheid, volledigheid en samenhang op het terrein van de taken van het verkrijgen, vormgeven en gebruik van de informatievoorziening, alsmede het erkennen dat business informatiemanagement en informatiemanagement op hetzelfde domein acteren.
- Hergebruik van kennis hieromtrent over organisaties heen en het bieden van een platform voor kennisuitwisseling.

1.4 Promotie door middel van een stichting

BiSL is een *public domain* standaard, dat betekent dat het gedachtegoed is ondergebracht in een onafhankelijke stichting waardoor het vrij beschikbaar is voor iedereen. Dat is (op dit moment) de ASL BiSL Foundation, een stichting die ook Application Services Library, ASL, beheert.

Met de introductie van BiSL en de overdracht van BiSL naar de ASL BiSL Foundation is de doelstelling van de ASL BiSL Foundation verruimd. De keuze om BiSL onder te brengen in deze stichting heeft diverse voordelen:

- er kan niet alleen gebruik gemaakt worden van de bestaande faciliteiten en best practices van een dergelijke stichting, maar ook
- kan gegarandeerd worden dat BiSL en ASL op elkaar aansluiten en dat dit zo zal blijven.

Meer informatie hierover is te vinden op www.aslbisfoundation.org, zie ook bijlage 3.

1.5 Doelen en structuur van deze pocketguide

Dit boek heeft niet als doelstelling om iemand te leren hoe business informatiemanagement moet worden ingericht of hoe BiSL precies in elkaar zit en welke activiteiten er allemaal plaatsvinden. Het is een introductie, waarbij we de lezer een beeld willen geven van het belang, de omvang en de samenhang van de activiteiten binnen het domein van business informatiemanagement.

Ook is het een introductie tot BiSL, aan de hand waarvan men inzicht krijgt in de structuur, opzet en een globale invulling van BiSL, op een zo toegankelijk mogelijke wijze. Ook krijgt men een

gevoel voor de processen, het belang om deze goed te organiseren en de omstandigheden die er vaak voor zorgen dat dit niet altijd gemakkelijk is. Voor business informatiemanagers, informatie-managers en functioneel beheerders is deze pocketguide hopelijk een wereld van herkenning; voor buitenstaanders en managers een eenvoudig instrument om er beter zicht op te krijgen.

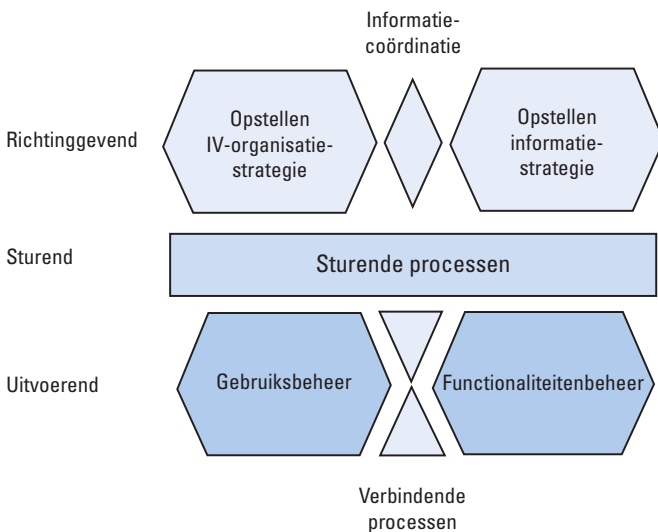
Dit eerste hoofdstuk is ingegaan op de domeinafbakening van business informatiemanagement, de uitgangspunten, wat het inhoudt en wat kernwaarden zijn. Het volgende hoofdstuk bespreekt de opzet van BiSL. De daarop volgende hoofdstukken gaan in op de procesclusters van BiSL. De processen en activiteiten in clusters worden geïllustreerd aan de hand van een case die door het hele boek loopt. In het laatste hoofdstuk wordt kort ingegaan hoe men aan de slag kan gaan met BiSL en hoe men invoering van BiSL en verbetering van business informatiemanagement kan inzetten.

2 Het BiSL-framework

2.1 Inleiding

Het BiSL-framework bestaat uit diverse processen die samengevoegd zijn in clusters. De processen in deze clusters kennen een nauwe samenhang en hebben veel overeenkomsten in de aard van sturing, de benodigde kennis en ervaring van de medewerkers van de business informatiemanagementorganisatie.

BiSL onderkent procesclusters op uitvoerend, sturend en richtinggevend niveau, zie ook figuur 7. Het volledige schema van BiSL is opgenomen in bijlage 5.



Figuur 7 Het BiSL framework

2.2 De Uitvoerende processen

Er zijn drie procesclusters op het uitvoerende niveau.

Gebruiksbeheer

Het cluster Gebruiksbeheer kent als centraal thema het zorgdragen dat de bestaande informatievoorziening de bedrijfsprocessen optimaal ondersteunt en dat deze adequaat gebruikt worden. Hier worden de gebruikers dus ondersteund bij het optimaal gebruiken van de informatievoorziening, wordt de operationele gegevenshuishouding gewaarborgd en de operationele aansturing voor de instandhouding van de informatievoorziening van de IT-leveranciers uitgevoerd.

Functionaliteitenbeheer

In het cluster Functionaliteitenbeheer worden veranderingen aan de informatievoorziening geanalyseerd, uitgewerkt en wordt de organisatie voorbereid op de verandering. Dit vraagt, net zoals in voorgaand cluster, veel kennis van de informatievoorziening, de concrete behoeften en de wijze waarop gewerkt wordt in het bedrijfsproces.

Verbindende processen

In dit cluster wordt ervoor gezorgd dat de juiste wijzigingen aan de informatievoorziening worden aangebracht en de wijzigingen ook in de praktijk worden doorgevoerd zodat deze daarna gebruikt kunnen worden door de gebruikers. Het zorgt dus voor de synchronisatie tussen Gebruiksbeheer en Functionaliteitenbeheer.

2.3 De Sturende processen

De Sturende processen zorgen ervoor dat de middelen (in brede zin) beschikbaar zijn voor de informatievoorziening en dat het ge-

bruik ervan gestuurd wordt in lijn met de behoeften en mogelijkheden van de organisatie. Hierbij gaat het om sturingsmiddelen als tijd en capaciteit, kosten en baten, behoeften, dienstverlening van leveranciers en contracten. Dit leidt dus tot een integrale sturing van de informatievoorziening en de activiteiten op dit terrein, onafhankelijk van de manier waarop deze activiteiten zijn georganiseerd binnen de organisatie.

2.4 De Richtinggevende processen

Op het richtinggevende niveau zijn wederom drie clusters te vinden.

Opstellen informatiestrategie

Het cluster Opstellen informatiestrategie houdt zich bezig met het vormgeven van de informatievoorziening op langere termijn, het onderkennen wat er nodig is om daar te komen en het schetsen van scenario's om de gewenste situatie te bereiken. Dit noemt men ook wel informatiebeleid.

Opstellen IV-organisatie strategie

Het voorgaande cluster heeft betrekking op de informatievoorziening als zodanig. Het cluster Opstellen IV-organisatie strategie heeft betrekking op de organisatie van de informatievoorziening. In dit cluster wordt de strategie bepaald hoe deze organisatie eruit dient te zien en welke rollen en verantwoordelijkheden de onderdelen hebben. Dit beleid heeft betrekking op de rol van leveranciers, de relatie met ketenpartners, de relatie met de gebruikersorganisatie en geeft richting aan opzet en werkwijze van het gehele business informatiemanagement in de organisatie.

Verbindende strategische processen: Informatie-coördinatie

Bijna altijd zijn er meerdere partijen die beleid maken op delen van de informatievoorziening en de informatievoorzieningsorganisatie. Dit cluster, dat bestaat uit één proces *Informatie-coördinatie* houdt zich bezig met de afstemming en communicatie van de verschillende vormen van beleid uit de voorgaande clusters.

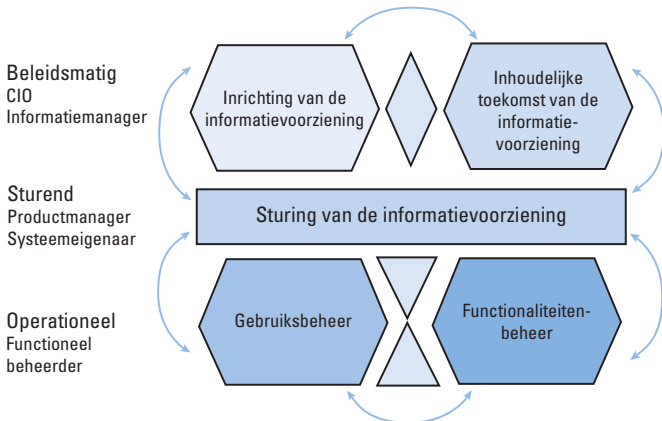
2.5 Relaties en samenhang clusters

De werkzaamheden op het terrein van business informatie-management – lees de activiteiten binnen de clusters – worden in de meeste organisaties op meerdere en verschillende plaatsen in de organisatie uitgevoerd en soms ook nog erbuiten. Het is echter de samenhang die maakt dat sturing op informatievoorziening werkt en effectief is. Hier volgen enkele voorbeelden.

Gebruiksbeheer ziet de operationele tekortkomingen en de mogelijkheden voor het optimaal benutten van de informatievoorziening en ziet hoe de informatievoorziening efficiënter en effectiever op de bedrijfsprocessen kan aansluiten.

Bij Functionaliteitenbeheer houdt men zich bezig met de invulling en vormgeving van de informatievoorziening. Binnen Gebruiksbeheer geconstateerde tekortkomingen zouden hier op de juiste wijze moeten worden opgelost. De wijze waarop functionaliteit wordt vormgegeven heeft ook weer directe invloed op de effectiviteit en efficiency in het gebruik van de informatievoorziening.

De Sturende processen moeten zorgdragen voor een adequate invulling van middelen als geld en tijd. Voor belangrijke tekortkomingen en optimalisaties moeten hier de middelen om deze op te heffen respectievelijk uit te voeren worden gereserveerd. Ook moeten strategische ontwikkelingen hier worden vertaald naar mogelijkheden, zodat deze binnen Functionaliteitenbeheer kunnen worden opgepakt.



Figuur 8 Relaties en samenhang tussen de clusters van BiSL

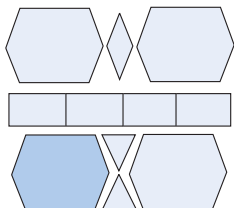
Om goed beleid te kunnen maken, hebben de Richtinggevende processen input nodig, bijvoorbeeld over de kwaliteit van het gebruik en de aansluiting van de bestaande informatievoorziening op het bedrijfsproces. De binnen de Richtinggevende processen geschetste scenario's moeten wel realiseerbaar zijn en aansluiten op gebruikers en bedrijfsprocessen.

Er zijn veel meer afhankelijkheden en informatiestromen dan hierboven geschetst. Zonder informatie uit de andere procesclusters kan men de activiteiten in een cluster niet optimaal uitvoeren. Belangrijk is dus dat deze informatie uit de verschillende clusters verspreid wordt naar de andere clusters, zodat daar de juiste overwegingen en keuzes gemaakt worden.

Dit lijkt triviaal maar is het niet. In het merendeel van organisaties kan men constateren dat deze informatie-uitwisseling op zijn minst gebrekkig is. Er wordt dikwijls informatiebeleid geformuleerd dat geen raakvlakken heeft met de feitelijke situatie, de concrete en toekomstige behoeften. Structurele problemen met de informatievoorziening zoals gebruikers die ervaren op de werkvloer, worden vaak niet onderkend of niet begrepen. Vaak blijft een organisatie jarenlang worstelen met dezelfde problemen. Of dit beleid wordt niet geëffectueerd naar het sturende niveau, zodat er geen concrete acties en plannen ontstaan om het te realiseren: het blijft in de kast liggen.

Een belangrijke doelstelling van BiSL is om aan te geven dat de samenhang van activiteiten maakt dat de sturing effectief wordt. De Uitvoerende processen zijn de handen en ogen, de Sturende processen het stuur en de Richtinggevende processen de kaartlezer en de route. Als men niet weet waar men is, hoeft men ook geen kaart te lezen. Als men een richting op wil moet men wel die kant op sturen. Men heeft de ogen nodig om te zien of het wel de goede kant opgaat. Het is de samenhang die maakt dat het effectief wordt.

3 Gebruiksbeheer



3.1 Inleiding

Gebruiksbeheer is het eerste cluster van processen binnen business informatiemanagement. Gebruiksbeheer zorgt ervoor dat de werking en het gebruik van de informatievoorziening gewaarborgd blijven en dat gebruikers ondersteund worden bij het gebruik van de informatievoorziening.

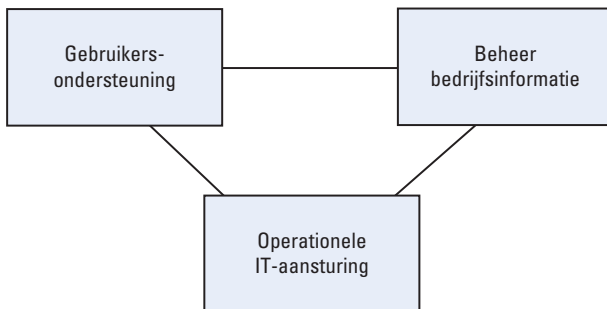
Dit cluster is het meest kritisch van alle processen! Hier wordt ervoor gezorgd dat de informatievoorziening werkt en op een goede wijze wordt gebruikt. Daarmee zijn de werkzaamheden op dit terrein het meest concreet. Dat wil overigens niet zeggen dat dit altijd voor het management zichtbaar is en dat men deze werkzaamheden expliciet heeft benoemd. In Gebruiksbeheer en Functionaliteitenbeheer liggen de historische wortels van business informatiemanagement. Maar ondanks dat ziet men er slechts recentelijk aandacht voor ontstaan. Vaak werden dit soort activiteiten onzichtbaar voor de eigen organisatie uitgevoerd.

Bij Gebruiksbeheer staat het gebruik en de werking van de informatievoorziening in een organisatie centraal. Hierbij zijn drie aspecten van belang:

- de gebruikers: zij moeten op een juiste manier gebruik maken van de informatievoorziening en hebben daarbij soms hulp nodig;
- de bedrijfsinformatie in de informatievoorziening: het centrale thema van informatievoorziening. Correctheid, volledigheid en tijdigheid van gegevens en verstrekking van informatie over de informatie (zoals managementinformatie) zijn hierbij van belang;
- de geautomatiseerde informatievoorziening en specifiek de aansturing daarvan.

BiSL onderkent daarom drie processen binnen Gebruiksbeheer (zie ook bijlage 5):

- *Gebruikersondersteuning*: het dagelijkse aanspreekpunt voor gebruikers bij vragen, klachten of problemen;
- *Beheer bedrijfsinformatie*: zorgt vooral voor de kwaliteit van de gegevens in de informatievoorziening;
- *Operationele IT-aansturing*: het (operationeel) aansturen van de geautomatiseerde informatievoorziening.



Figuur 9 De processen en onderwerpen binnen Gebruiksbeheer

3.2 Gebruikersondersteuning

Gebruikersondersteuning zorgt voor de communicatie met de eindgebruikers over het gebruik van de informatievoorziening.

Er zijn twee manieren waarop deze communicatie plaatsvindt:

- gebruikers hebben vragen, klachten of behoeften en business informatiemanagement behandelt deze;
- business informatiemanagement informeert proactief, bijvoorbeeld over wijzigingen in de informatievoorziening of handige manieren om dingen te doen.

Binnen Gebruikersondersteuning is de business informatiemanager (op dit niveau vaak aangeduid als ‘functioneel beheerder’) vooral bezig met het behandelen en afhandelen van vragen, wensen, klachten en anderzijds het verzorgen van de proactieve communicatie over hoe de informatievoorziening te gebruiken, veranderingen in gebruik of beschikbaarheid etc. Het belang van Gebruikersondersteuning voor business informatiemanagement is hoog: hier is het dagelijkse contact met de eindgebruikers en wordt duidelijk hoe de informatievoorziening wordt gebruikt. Of deze Gebruikersondersteuning wordt belegd in een aparte functioneel-beheerdesks of als onderdeel van de IT-servicedesk is afhankelijk van de situatie en de wensen binnen een organisatie.

Afhandeling van vragen

Gebruikers hebben vaak vragen over het gebruik van de informatievoorziening of hoe functies moeten worden uitgevoerd.

De functioneel beheerder is bij uitstek degene die deze vragen kan beantwoorden. Voor business informatiemanagement is materiedeskundigheid, kennis van het bedrijfsproces in relatie tot de informatievoorziening, dus het hoogste goed. Aan de hand van vragen, klachten en wensen van gebruikers krijgt business informatiemanagement ook een concreet zicht op:

- hoe gebruikers omgaan met de informatievoorziening en of gebruikers de informatievoorziening op de goede manier gebruiken of kunnen gebruiken;
- de wijze waarop informatievoorziening in praktijk aansluit op het bedrijfsproces;
- de mate waarin de informatievoorziening en informatiesystemen gebruikt worden;
- welke ontwikkelingen in het bedrijfsproces optreden.

Het proces van het afhandelen van vragen is belangrijk. Bewaking van de procesgang is belangrijk, maar nog belangrijker is dat er antwoorden op de vragen komen. Daarvoor is materie-deskundigheid, het kennen van het bedrijfsproces en de ondersteunende informatievoorziening, noodzakelijk.

Het beantwoorden van vragen leidt geregeld tot acties in andere beheerprocessen. Een vraag of een klacht kan bijvoorbeeld leiden tot het veranderen van gegevens of stuurgegevens. Ook kan een vraag leiden tot acties richting de IT-leveranciers bijvoorbeeld door het indienen van een wijzigingsverzoek. *Gebruikersondersteuning* vormt dus in hoge mate het gezicht van het hele business informatiemanagement.

Proactieve communicatie

Door middel van proactieve communicatie kan business informatiemanagement het gebruik van de informatievoorziening ook beïnvloeden en optimaliseren. Door het regulier communiceren via media als nieuwsbrief, mail, internet en andere vormen kan business informatiemanagement gebruikers op de hoogte brengen van wijzigingen in de IT-dienstverlening, ontwikkelingen die gaande zijn, aangeven hoe de informatiesystemen beter gebruikt

kunnen worden, hoe de informatievoorziening niet gebruikt mag worden etc.

Valkuil

Bij *Gebruikersondersteuning* zit dus de aansluiting en het contact van het business informatiemanagement met de ‘echte wereld’ van de business. Voor de beeldvorming is dit een belangrijk proces. Het is belangrijk dat de afstand tussen gebruikers en business informatiemanagement klein is of als klein wordt ervaren.

Van oorsprong zit business informatiemanagement uitermate dicht bij de gebruikers, zijn het zelfs de gebruikers. (Dat neemt niet weg dat er ook organisaties zijn waar het vanuit IT is ontstaan.) Bij reorganisaties, professionalisering of (her)inrichting van business informatiemanagement is er een reëel risico dat men dit contact verliest. Daarmee raakt men de basis achter business informatiemanagement kwijt. Het effect ervan zal zijn dat tussen de gebruikers nieuwe business informatimanagers op zullen staan.

Uit de praktijk van GUC

Het eerste proces dat opgepakt werd door de nieuwe groep van business informatimanagers (hierna: ‘BIM-groep’) was het proces *Gebruikersondersteuning*. Marianne, ad interim leider van de BIM-groep en de voorganger van Patrick, pakte dit proces als eerste op vanwege ervaringen uit het verleden. Ook in een vorige functie was zij betrokken geweest bij de inrichting van business informatiemanagement. Daar was, na centralisatie van business informatiemanagement bij de holding, een zeer grote afstand ontstaan tussen de nieuwe afdeling en de eindgebruikers, waardoor deze laatsten uiteindelijk weer hun

eigen business informatiemanagementwerkzaamheden gingen uitvoeren. Die valkuil wilde Marianne deze keer vermijden. Vandaar dat ze het proces *Gebruikersondersteuning* direct stevig ging inrichten. Ze begon met het proces van afhandeling van vragen. Ze wilde daarmee voorkomen dat gebruikers geen of te laat antwoord kregen op hun vragen.

Door afspraken te maken wilde ze ook borgen dat de business informatiemanagers kennis van het bedrijfsproces en de ontwikkelingen daarin kregen en hielden. Niet iedere business informatiemanager was overtuigd dat dit nodig was, tenslotte hadden ze het jaren gered. Maar Marianne wist uit ervaring dat het lastig werd de kennis op peil te houden als je niet meer dagelijks tussen de eindgebruikers zat. Om de daadkracht en snelheid over de volle breedte te verhogen werden veel voorkomende vragen, met de bijbehorende antwoorden, gedocumenteerd in het VVB (Veelvuldige Vragen Boek) dat gepubliceerd werd via het intranet. Inwerken van nieuwe beheerders werd hierdoor makkelijker en gebruikers konden vaak zelf al het antwoord op hun vraag vinden. Door een strakke sturing werd in ieder geval voorkomen dat de kloof tussen business informatiemanagement en de gebruikers te groot werd. En dat was belangrijk: tenslotte bleven de business informatiemanagers de oren en ogen op het gebied van de informatievoorziening voor het management.

De tweede actie was het organiseren van de proactieve communicatie. Marianne stelde een nieuwsbrief op die tweewekelijks verstuurd werd, via de mail en via het intranet. Daarin werden komende ontwikkelingen geschetst, soms gebruikers aan het

woord gelaten, veelgestelde vragen besproken en tips en trucs gegeven.

Nu de BIM-groep inmiddels drie jaar verder is wordt het wat moeilijker om de nieuwsbrief te vullen, maar gelukkig zijn er nog veel ontwikkelingen, zoals de verdergaande uniformering van de bedrijfsprocessen. Patrick heeft een jaar geleden de frequentie wel teruggebracht tot eenmaal per maand.

Een laatste initiatief is het AGG-web (Abonnement en advertentie GebruikersGroep) en de gebruikersdagen. Dat is niet meer door Marianne gestart, want die is een twee jaar geleden vertrokken naar een nieuwe baan, maar door haar opvolger Patrick. Deze delegerde dat naar Thea, want die werkte al nauw samen met Marianne op dit terrein.

Het loopt nog niet helemaal vlekkeloos: de opkomst op de eerste gebruikersdag viel wat tegen en ook het AGG-web wordt nog maar weinig benaderd. Misschien dat de reorganisatie binnen de gebruikersorganisatie hier een aandeel in heeft. Ook dit is weer een verandering voor de gebruikers tussen de vele andere veranderingen door. Thea heeft dan ook goede hoop dat dit in de toekomst gaat veranderen.

Maar de belangrijkste doelen zijn intussen wel bereikt: de afstand tussen gebruikers en business informatiemanagement is klein gebleven, ondanks dat de meeste gebruikers op andere locaties zitten. Daarmee heeft Marianne haar primaire doel bereikt en, terugkijkend erop, is ze met een gerust hart overstapt naar een andere organisatie, op fietsafstand van haar huis.

3.3 Beheer bedrijfsinformatie

Doel Beheer bedrijfsinformatie

Bij het proces *Beheer bedrijfsinformatie* staan de gegevens in de informatievoorziening (ofwel de bedrijfsinformatie) centraal. Aan deze bedrijfsinformatie worden vele eisen gesteld: ze moet correct zijn, het bedrijfsproces ondersteunen en sturing op dit bedrijfsproces mede mogelijk maken.

De rol van business informatiemanagement hierbij is een belangrijke:

- Sommige gegevens zijn zo cruciaal voor de bedrijfsvoering dat gewone gebruikers ze niet mogen muteren. Denk bijvoorbeeld aan btw-percentages of tariefstaffels. Het muteren van deze gegevens is een taak die vaak bij business informatiemanagement ligt.
- De correctheid en actualiteit van gegevens in de informatievoorziening moet zoveel mogelijk gewaarborgd zijn. Er is dus een controlerende verantwoordelijkheid, die een brede en diepgaande kennis over de gegevens en het bedrijfsinformatiemodel vereist.
- Management en gebruikers kunnen vragen om informatie, die niet kant-en-klaar uit de informatievoorziening te halen is. Het beantwoorden van deze vragen vereist veel kennis over de gegevens, de precieze betekenis ervan en de samenhang. Het vereist ook tijd om de vraag te analyseren en te beantwoorden.

Deze werkzaamheden vinden plaats binnen *Beheer bedrijfsinformatie*. Ruwweg zijn er derhalve drie soorten activiteiten:

- het *wijzigen* van (kritische) gegevens en het niet regulier corrigeren van reguliere gegevens;

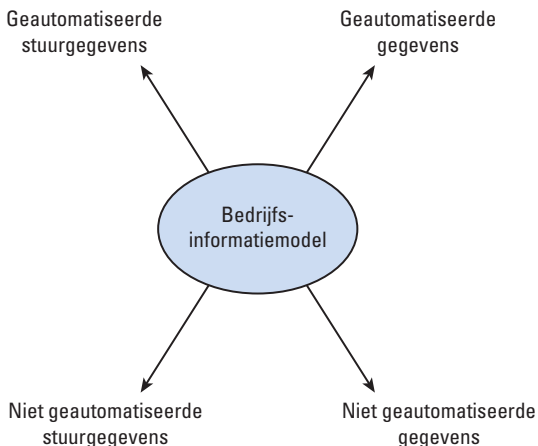
- het *controleren* van gegevens en gegevensverzamelingen (inclusief de relatie met het gegevensmodel) en het controleren van de uitkomsten van gegevensverwerkingen;
- het *rapporteren* en het maken van managementrapportages inclusief het verstrekken van extra informatie, zoals ad-hoc managementinformatie.

Informatie en gegevens

Beheer bedrijfsinformatie heeft te maken met zowel de geautomatiseerde als de niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Geautomatiseerd wil veelal zeggen een informatiesysteem (applicatie). Bij niet-geautomatiseerd kan men denken aan kaartenbakken, spreadsheets (Excel), papieren lijsten etc.

Binnen deze informatievoorziening kan men ook twee soorten gegevens onderkennen:

- **Stuurgegevens** – dit zijn die gegevens in de informatievoorziening waarmee uitkomsten en werking van de informatievoorziening voor het bedrijfsproces worden gestuurd en bijgesteld. Inhoudelijke stuurgegevens bepalen de uitkomsten van de resultaten van de informatievoorziening voor het bedrijfsproces (bijvoorbeeld btw-percentages, bedrag waarbij de eerste schaal of staffel gaat gelden). Niet-inhoudelijke stuurgegevens bepalen de werking van de informatievoorziening, ofwel de weg waarlangs uitkomsten berekend worden (bijvoorbeeld wel of niet aanleveren aan de belasting, extra beveiliging noodzakelijk);
- **Reguliere gegevens** – daarnaast bevat de informatievoorziening ook gewone gegevens, zoals orders, abonnementen en NAW-gegevens. Deze gegevens moeten actueel, correct, consistent en volledig zijn. Veel hiervan wordt afgedwongen door controles binnen de geautomatiseerde informatiesystemen



Figuur 10 Gegevens in de informatievoorziening

Voor deze beide soorten gegevens heeft business informatiemanagement een andere rol. Reguliere gegevens worden ingevoerd en gewijzigd door de (eind)gebruikers. Business informatiemanagement heeft alleen een rol bij het bewaken van de correctheid (zo mogelijk) en de consistentie. Ook het niet-regulier veranderen van de gegevens (er moet 'wat geprutst' worden om het weer goed te krijgen) valt onder de werkzaamheden. Dit laatste is natuurlijk ongewenst, maar niet altijd te vermijden.

Soms maken gebruikers fouten en zelden vangt het informatiesysteem alle mogelijke fouten af. Ook zijn er geregeld meerdere informatiesystemen en niet altijd zijn de gegevens tussen deze systemen consistent.

Voor stuurgegevens is business informatiemanagement degene die de gegevens invoert en verandert.

De samenhang van dit alles wordt beschreven in het (bedrijfs-) informatiemodel. Dit is de beschrijving waarmee de verschillende soorten informatie en gegevens van de organisatie worden weergegeven, inclusief eisen aan deze informatie en de onderlinge samenhang.

Vaak is deze niet expliciet beschikbaar en zit deze in de hoofden van mensen. Voor het maken van managementinformatie is het expliciteren van dit model wel bijna onvermijdelijk.

Uit de praktijk van GUC

In tegenstelling tot *Gebruikersondersteuning*, dat al vroeg werd samengevoegd om redenen dat men meer ‘naar de business’ wilde, is *Beheer bedrijfsinformatie* later samengevoegd. Tot die tijd deden de ervaren gebruikers binnen de verschillende uitgeverijen veel van deze werkzaamheden.

Pas het laatste jaar is er veel aandacht voor de correctheid van gegevens. Ook ziet men binnen GUC een enorme behoefte ontstaan aan managementinformatie en een gestructureerde benadering ervan. Het lag al in lijn om daar meer structuur in aan te brengen, maar een incident in de vorige zomer had daar een enorme versnelling in aangebracht. Een nieuwe gebruiker, die gedurende een vakantie een collega verving, had de tarieven voor een editie aangepast. Hij had de tarieven echter per ongeluk te hoog ingevoerd met als gevolg dat, aangezien dit niet eerder geconstateerd werd, er veel te hoge facturen verstuurd werden.

De directie eiste opheldering en maatregelen om dit te voorkomen, vooral ook omdat de concurrerende dagbladen het incident twee dagen op de voorpagina's van hun kranten hadden gezet.

Een tweede reden, was dat men bij afhandeling van het incident buitengewoon veel last had van de vervuiling van de gegevens in de abonnementen- en de distributiegegevens. Ook ontdekte men toen pas hoeveel last gebruikers en bezorgers hadden in het reguliere werk met deze incorrecte gegevens. Kees van Vliet kreeg van Patrick opdracht om dit aan te pakken.

Na een stevige analyse kwam Kees tot een plan met daarin een aantal actiepunten en faseringen:

- Het eerste was het afsluiten van gevaarlijke functies en het beveiligen van kwetsbare gegevens.
- Tweede was het maken van afspraken om deze gegevens te wijzigen.
- Derde was het verbeteren van de incorrecte gegevens. Kees wist dat het verbeteren hiervan een langdurig traject zou worden, juist omdat men niet wist welke gegevens precies incorrect waren. Het oppakken hiervan zou veel tijd en capaciteit vragen en in een project moeten plaatsvinden.
- Daarnaast onderkende Kees dat er veel vragen waren naar managementinformatie, maar dat het niet zoveel zin had om veel te doen, zonder te weten welke gegevens correct waren. Daarom werd het verbeteren van de managementinformatie het vierde punt.

De eerste actie was vrij makkelijk te doen. Met behulp van de autorisatiemodules van PARIS (zie bijlage van dit boek voor uitleg) was het eenvoudig voor Kees om gegevens af te sluiten

voor gebruikers en de mutatieprocedures hiervoor alleen nog ter beschikking te stellen aan een beperkte groep (business informatiemanagers). Hierdoor had hij de uiterste kritische gegevens in een beheerste situatie gebracht. Vervolgens stelde Kees procedures op voor het wijzigen van deze gegevens. Daarmee was punt twee ook afgehandeld.

Het derde traject werd het traject voor verbetering van de informatiekwaliteit. Het eerste deel hiervan werd opgepakt binnen business informatiemanagement, het tweede is een apart project geworden.

Het eerste deel heeft geleid tot maatregelen om incorrecte gegevens zoveel mogelijk vooraf te detecteren in het systeem zoals vaste controles in het systeem en het gebruik van controletellingen.

Het tweede deel is een apart project geworden. Allereerst zijn, in samenwerking met de abonnementenadministratie, alle losse-verkooppunten aangeschreven voor de controle van de gegevens. Daarna volgden de abonnees.

Het feitelijk corrigeren van de gegevens door onder andere na te bellen is een apart project geworden, los van business informatiemanagement. Op basis van controlelijsten (met daarin verdachte gevallen) wordt de abonnee gebeld om na te gaan of de gegevens nog kloppen. Kees heeft hiervoor twee tijdelijke krachten laten inhuren.

Dat er iets aan de managementinformatie gedaan moest worden was al voorzien door Kees, maar op managementniveau is dit pas sinds een half jaar actueel. Kees is gestart met het

MI-traject door de inventarisatie van eerder gestelde vragen. De zelden gestelde vragen (inclusief queries) heeft hij apart gezet, de vaker gestelde vragen zijn gedocumenteerd en gebundeld in de zogeheten *MI kit*. Om de goede antwoorden te geven op de vragen heeft hij een proces opgezet waarin gestructureerd gezocht wordt of deze vraag al eens eerder gesteld is, zodat hergebruik mogelijk is. Ook wordt er tegenwoordig structureel aandacht besteed aan de intake van deze informatievragen.

Naast het traject is het MI-project opgestart. In dit project wordt een datawarehouse ontwikkeld, zodat men veel eenvoudiger en sneller de vragen kan beantwoorden. In het verleden werden veel MI vragen beantwoord door VGK (zie bijlage van dit boek voor uitleg) door middel van queries. Dit was een dure en omslachtige oplossing. Kees is nu nog op zoek naar een omgeving voor dit project..

3.4 Operationele IT-aansturing

Een belangrijk deel van de activiteiten van Gebruiksbeheer bestaat uit de *Operationele IT-aansturing*. *Operationele IT-aansturing* heeft als doel het geven van operationele opdrachten aan de IT-leveranciers en het bewaken van de werking van de geautomatiseerde informatievoorziening en de IT-leveranciers.

Bij de aansturing van de operationele IT heeft men te maken met drie verschijningsvormen (zie ook hoofdstuk 6, Sturende processen):

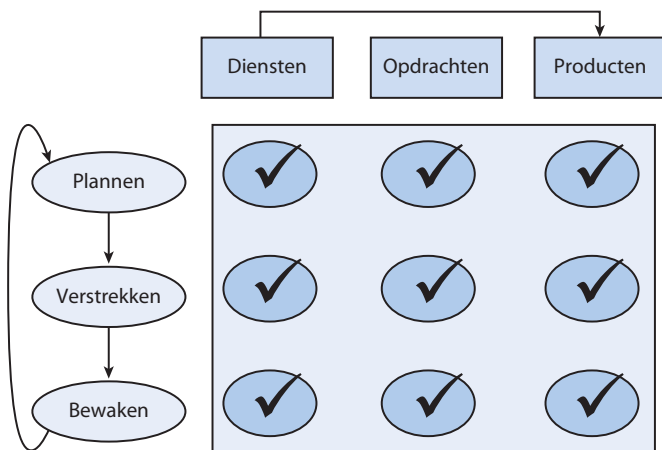
- Diensten – de IT-leverancier verleent (afgesproken) diensten op het terrein van informatievoorziening, bijvoorbeeld het in de lucht houden van werkplekken en het draaien van de ordersysteem;

- Producten – uit die dienstverlening (of die vanuit de gegeven opdrachten) komen resultaten. Voorbeelden zijn een reeks gedrukte facturen, elektronische overschrijvingen of toekenningen, productieoverzichten of een debiteurenlijst;
- Opdrachten – niet alle producten en diensten zijn vooraf contractueel benoemd, afgesproken of vastgelegd. Vaak geeft business informatiemanagement aanvullende opdrachten, voor bijvoorbeeld afwijkingen op de afgesproken dienstverlening (zoals verlengde openstelling voor online-verwerking), aanvullende diensten (zoals extra ondersteuning bij een uitgebreide migratie) of andere producten (zoals het starten van een incidentele verwerking).

Business informatiemanagement ondersteunt op deze terreinen met drie werkzaamheden:

- Plannen – hiermee wordt niet zozeer het plannen in tijd bedoeld, maar vooral het aangeven van wanneer en hoe de dienstverlening uitgevoerd moet worden en aan welke kenmerken bestaande, incidentele of nieuwe dienstverlening moet voldoen. Men geeft de IT-leverancier dus informatie, zodat deze de operationele dienstverlening ook in de toekomst op niveau kan houden. Een voorbeeld hiervan is het aangeven van de geschatte behoefte aan mutaties in het bedrijfsproces en daarmee samenhangend de gewenste performance van het informatiesysteem voor de komende tijd;
- Verstrekken – het verstrekken van opdrachten voor bijvoorbeeld incidentele verwerkingen of voor wijzigingen in de dienstverlening;
- Bewaken – het controleren of de diensten en producten geleverd zijn conform afspraak (zoals service level agreement maar niet uitsluitend) en of de opdrachten uitgevoerd worden of zijn.

Business informatiemanagement heeft dan ook een sterk aansturende en bewakende taak naar de IT-leveranciers en de IT-dienstverlening. Vaak zijn er afspraken met IT-leveranciers gemaakt waarin vastgelegd is dat zij periodiek rapporteren over de realisatie van de operationele dienstverlening, eventueel in relatie tot de afgesproken service levels. Deze service-levelrapportages worden door business informatiemanagement bekeken. Door dit alles heeft *operationele IT-aansturing* een nauwe relatie met en realiseert wat er is vastgelegd in het proces *Contractmanagement*.



Figuur 11 Activiteiten binnen Operationele IT-aansturing

Uit de praktijk van GUC

Operationele IT-aansturing was het tweede proces binnen Gebruiksbeheer dat GUC oppakte. Omdat VGK de verwerking formaliseerde, had VGK ook behoefte aan één centraal aanspreekpunt binnen GUC. Ook had VGK bezwaar gemaakt over de destijds gebruikelijke aansturing van GUC, waarbij verschillende afdelingen vaak ook verschillende opdrachten verstrekten. Wat wel eens tot problemen wilde leiden omdat VGK ook niet wist welke opdracht prioriteit had en welke even kon blijven liggen. Dus kwam er één aanspreekpunt binnen GUC.

Bert en later Maria werden door Marianne op deze klus gezet. Daarbij hielp het enorm dat het proces *Gebruikersondersteuning* op orde begon te raken. Steeds meer personen binnen GUC wisten de weg naar de BIM-groep te vinden.

Marianne had enige haast om dit proces in te richten omdat er nogal eens fouten in de verwerking optraden, met vervelende consequenties, omdat de verwerkingsparameters door GUC verkeerd waren ingesteld. Iedere uitgeverij stelde zelf de parameters in en het bleek dat de kennis niet overal op peil was. Meestal dacht men dat de fout in het computerprogramma zat en liet men VGK dit uitzoeken. Maar helaas konden de beheerders van VGK nogal eens aantonen dat de fout veroorzaakt werd door een verkeerde parameter en volgde er een extra factuur voor het zoekwerk. Het was dus beslist noodzakelijk om dit centraal aan te gaan sturen en te controleren.

Als verlengde van wat VGK aan het doen was, begon Bert met het stroomlijnen van de aansturing van de verwerking. Het

eerste wat hij deed was het in kaart brengen van de verwerkingen die allemaal liepen voor GUC, wanneer die moesten lopen en wat de bedoeling ervan was. Ook de parameters die erbij gebruikt werden documenteerde hij. Het was grappig om te zien dat in sommige gevallen heel andere verwerkingen gebruikt werden voor bijna hetzelfde resultaat.

Ook kwam Bert erachter dat diverse verwerkingen net zo goed zonder schriftelijke toestemming van GUC uitgevoerd konden worden door VGK en dat GUC daarin de voortgang alleen maar belemmerde. Dat waren verwerkingen van puur technische aard. Dit heeft hij aangekaart bij *Contractmanagement*.

De vervolgstap hierachter was om de resultaten ervan te gaan bewaken en te controleren. Voor dit alles bouwde hij een MS-Access-applicatie, zodat hij dagelijks de verwerkingen te zien kreeg, die nagelopen moesten worden.

Daarna ging Bert het proces vastleggen voor de niet-reguliere verwerkingen. Dat ging de eerste keer mis, omdat Bert zelf een fout gemaakt had in zijn applicatie. Toen die problemen opgelost waren heeft hij het proces uitgebreid naar alle (operationele) vragen aan en opdrachten voor VGK.

Daarna richtte hij zich op de verstoringen. Door de regelmatige verstoringen die in het verleden en ook nu nog optraden had VGK binnen delen van de organisatie een slechte naam. Bert begon daarom een overzicht te maken van alle verstoringen, mede aan de hand van de door VGK verstrekte informatie. Het bleek dat het aantal verstoringen meeviel. Bovendien werd een deel door GUC zelf veroorzaakt, door de invoer van verkeerde parameters. Maar dat had men inmiddels zelf al ontdekt.

Het onderwerp waar hij nu mee bezig is zijn de service-level-rapportages. VGK rapporteert maandelijks over de uitvoering van de exploitatie en het beheer en onderhoud en dat zijn dikke rapporten met allerhande service levels. Toen Bert er aan wilde beginnen had hij al tien rapportages ongelezen op zijn bureau liggen. Het doorlezen kostte veel tijd en bij sommige service levels twijfelde Bert sterk aan de meerwaarde van de rapportage erover.

Langzaam is men tot de ontdekking gekomen dat wat GUC betreft, het een en ander wel minder formeel en intensief mag. Vervelend is wel dat juist een consultant in opdracht van de directie van GUC deze service levels heeft geëist. Bert heeft de voorzichtige suggestie gedaan aan *Contractmanagement* om daar met VGK maar eens over te praten. Tot zijn verrassing is dat bij VGK uitermate goed gevallen. Blijkbaar hebben zij er ook moeite mee.

