2.2 Introductie BiSL
Een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement

In februari 2005 is BiSL als public domain standaard voor functioneel beheer en informatiemanagement geïntroduceerd. Dit artikel is een introductie op het BiSL-model en -voor diegenen die wat meer zijn ingewijd op dit terrein- geeft het artikel inzicht in de veranderingen in het denken en de invulling van het model.

Auteurs: Frank van Outvorst, Ralph Donatz & Remko van der Pols – PinkRoccade

INLEIDING

In februari 2005 is BiSL als 'public domain' standaard voor functioneel beheer en informatiemanagement geïntroduceerd. In dit artikel wordt ingegaan op de aanleiding hiervoor, de historie van BiSL en het begrip functioneel beheer. Ook de relatie met het begrip informatiemanagement komt hierbij aan de orde.
Daarnaast wordt ingegaan op de ontwikkelingen in het denken over functioneel beheer, en wordt er een onderbouwing gegeven voor de veranderingen ten opzichte van de voorlopers van dit framework.
Vervolgens wordt de structuur van BiSL besproken en in het laatste deel van dit artikel worden de verschillende processen van BiSL uiteengezet, waarbij de substantiële wijzigingen ten opzichte van de voorlopers van BiSL kort worden toegelicht.

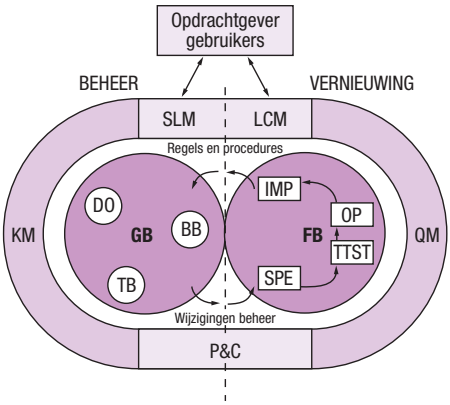
Aanleiding

In februari 2005 is een public domain standaard voor functioneel beheer en informatiemanagement - genaamd BiSL - officieel geïntroduceerd en is het boek verschenen waarin BiSL diepgaand wordt beschreven [Pols, Donatz, Outvorst]. BiSL (Business Information Services Library) is bedoeld als een integraal procesframework voor functioneel beheer en informatiemanagement. BiSL wordt ondersteund door een groeiend aantal best practices. Met de publicatie van het boek en het onderbrengen van het beheer in een stichting zijn de eerste stappen gezet om BiSL deel uit te laten maken van het public domain en te komen tot een standaard voor functioneel beheer en informatiemanagement.

Historie

De BiSL-standaard is ontwikkeld uit het model voor functioneel beheer (FBM, functioneel-beheermodel). In diverse publicaties (destijds in de IT Beheer Jaarboeken) is de eerste versie van dit model beschreven [Deurloo 1998 in het IT Beheer Jaarboek 1998]. Figuur 1 toont hoe dit model er uit zag.

In latere jaren [IT Beheer Jaarboeken 2001 en 2002] zijn de ervaringen met dit model in de praktijk - en ook versie 2 van het model - beschreven. De belangrijkste ontwikkeling in de tweede versie van het model ten opzichte van de eerste versie bestaat uit het onderkennen van processen op richtinggevend niveau. Hiermee besteedt het model aandacht aan de strategische aspecten van functioneel beheer en -minstens zo belangrijk- aan de relaties die er moeten zijn tussen de verschillende lagen (uitvoerend, sturend en richtinggevend) In figuur 2 wordt de tweede versie van het model voor functioneel beheer getoond.



FB = Functioneel Beheer

GB = Gebruiksbeheer
DO= Dagelijkse Ondersteuning
TB = Tactische Beh. processen
BB = Beheer Bedrijfsgegevens

FB = Functionaliteitenbeheer
SPE = Specificaties en eisen
TTST = Toetsen en testen
OP = Onderhoud Procedures, etc
IMP= Implementatie

Algemeen:
P&C = Planning en Control
KM = Kostenmanagement
SLM = Service Level Management
LCM = Life Cycle Management
QM = Quality Management

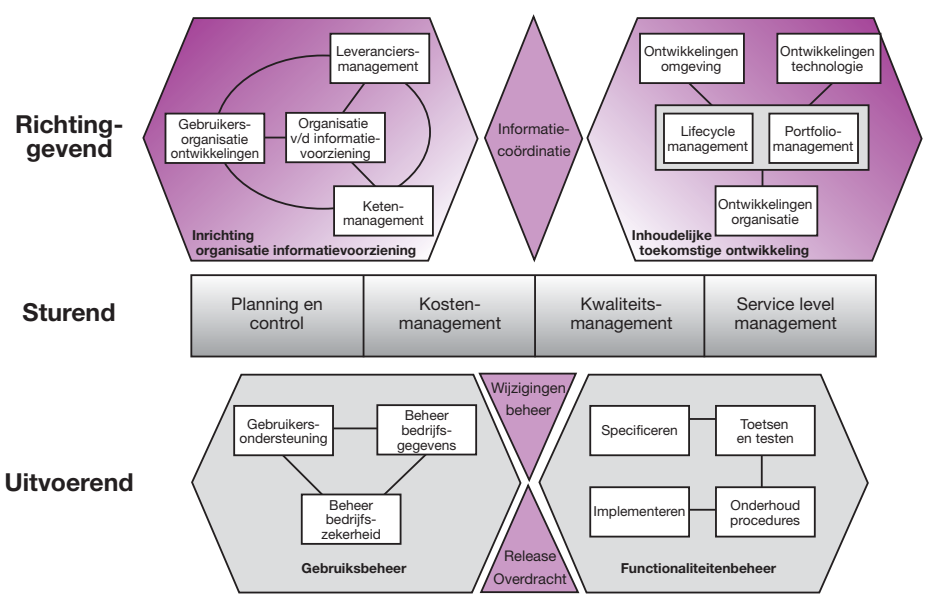
Figuur 1 Model voor functioneel beheer 1998

Het was een logische stap om -in navolging van ASL- het model voor functioneel beheer verder te ontwikkelen naar een public domain standaard. Bij de doorontwikkeling is een aantal verbeteringen aangebracht ten opzichte van eerdere versies, gebaseerd op de ervaringen uit de praktijk en verder uitgewerkte ideeën over de invulling, focus en positionering van functioneel beheer.

In dit artikel wordt een korte beschrijving van BiSL gegeven. Hierbij wordt met name aandacht besteed aan de structuur van het model, de uitgangspunten voor het model en de overwegingen die hebben geleid tot het model zoals dat er nu uitziet.

Informatiemanagement en functioneel beheer

Voorafgaand aan de beschrijving van het model, is het noodzakelijk om kort aandacht te besteden aan de begrippen functioneel beheer en informatiemanagement.



Figuur 2 Model voor functioneel beheer 2002

In het verleden werd functioneel beheer vaak gezien als het uitvoeren van operationele activiteiten die ervoor zorgen dat de informatievoorziening (IV) in de dagelijkse praktijk goed werkt (bijvoorbeeld tabellen- en autorisatiebeheer en het beantwoorden van vragen over de werking van informatiesystemen). Informatiemanagement werd vaak los gezien van functioneel beheer en was gericht op het vormgeven van visie en inhoud van de toekomstige informatievoorziening.

Zoals beschreven bij de uitwerking van de tweede versie van het model voor functioneel beheer [Deurloo 2002], bestaan er zeer nauwe relaties tussen functioneel beheer en informatiemanagement. In feite vormen functioneel beheer en informatiemanagement een gezamenlijk domein waarin de verantwoordelijkheid is belegd om namens de gebruikersorganisatie te zorgen voor een adequate ondersteuning van de bedrijfsprocessen, zowel voor vandaag als voor in de toekomst. In navolging van Looijen [Looijen 1997] noemen we dit beheerdomein functioneel beheer.

Het belang van een public domain standaard

In Nederland wordt de laatste jaren steeds meer belang gehecht aan functioneel beheer. Bij veel organisaties wordt functioneel beheer zelfs als het belangrijkste onderwerp in de totale informatievoorziening gezien. Ook is op talloze plaatsen een start gemaakt met de inrichting of professionalisering van functioneel beheer.

Een aantal ontwikkelingen vormt de oorzaak van de toegenomen aandacht voor functioneel beheer en (verdere) professionalisering daarvan:

- Toenemende professionalisering van ICT-leveranciers en ontwikkelingen op het terrein van outsourcing. De ICT eist een professionele opdrachtgever (en daarmee professioneel functioneel beheer en informatiemanagement) om naar tevredenheid van de opdrachtgever aan de ICT-vraag te kunnen blijven voldoen. Door de toename van oursourcing is ook de vrijblijvendheid in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verdwenen. Hiervoor in de plaats zijn zakelijke afspraken en contracten gekomen.
- Toenemende druk op de kosten van de informatievoorziening. Organisaties moeten besparen. In de afgelopen jaren zijn aanzienlijke besparingen doorgevoerd op de kosten van en investeringen in ICT. Er is echter nog maar weinig aandacht geweest voor de effeciviteit van ICT. Organisaties vallen stil in hun ontwikkeling en maken geen gebruik meer van innovatie mogelijkheden met behulp van ICT. Men is op zoek naar mogelijkheden om uit deze impasse te geraken.
- Zoals ook in het artikel van De Beer en Van der Pols is aangegeven [De Beer 2005], streven organisaties naar interne consistentie en uniformiteit van de informatievoorziening. Met name bij grote, complexe organisaties die bestaan uit verschillende bedrijfsonderdelen heeft men ernaar gestreefd om de ICT-functies te centraliseren. Dit heeft niet de effecten gehad die men verwachtte. Logisch, want als de vraag niet uniform is, zal het ICT-aanbod dat ook niet zijn. Wil men een uniforme informatievoorziening, dan zal men een uniforme vraag moeten definiëren.
- Behoefte aan grip en regie op de eigen informatievoorziening. In de praktijk blijken beleid en uitvoering nogal eens los van elkaar te staan. Informatiebeleid landt niet op de werkvloer en geeft daarmee geen kaders voor de invulling en besluitvorming. Anderzijds worden bestaande problemen en knelpunten die voortkomen uit de dagelijkse ervaringen met de ICT op de werkvloer, niet opgelost door beleid. De interne sturing van de informatievoorziening is versplinterd. Tussen de diverse lagen van de IV-besluitvorming is te weinig communicatie.

Vanuit de hiervoor geschetste oorzaken zijn functioneel beheer en informatiemanagement ontdekt als organisatiefunctie die aan het begin van de keten van informatievoorziening staat. Om deze functie te versterken

is men op zoek naar een handvat voor versterking van de opdrachtgeversrol, het informatiemanagement en functioneel beheer. Anders dan bij de andere beheerdomeinen, technisch beheer en applicatiebeheer, bestond voor het domein functioneel beheer weinig theorievorming. Opleidingen en bruikbare modellen waren slechts in beperkte mate aanwezig. Men was zoekende naar een algemeen bruikbaar en algemeen toegankelijk framework.

Het voordeel van een breed erkende public domain standaard is evident. Enerzijds biedt een public domain kostenbesparingen. Men hoeft niet meer zelf het wiel uit te vinden. In plaats van zelf dingen te ontwikkelen, kan men het direct 'van de plank halen'. Anderzijds kan men gebruik maken van de ervaringen en best practises van andere organisaties die ook op dit terrein actief zijn. Daarnaast wordt het mogelijk om eventuele begeleiding of bijvoorbeeld cursussen op meerdere plaatsen in te kopen, met alle voordelen die het ontstaan van dergelijke concurrentie biedt. En wellicht als belangrijkste voordeel: men heeft een gemeenschappelijke taal en een gemeenschappelijk referentiekader ter beschikking.

Ontwikkelingen in het denken rond functioneel beheer

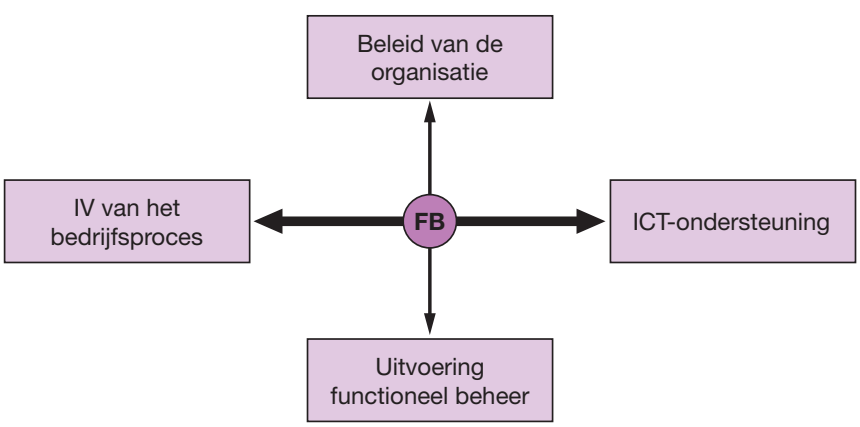
De laatste jaren zijn er de nodige ontwikkelingen in het denken over functioneel beheer en de aansturing van organisaties. In deze paragraaf wordt er ingegaan op een viertal ontwikkelingen die ook invloed hebben gehad op de invulling van BiSL. Daarnaast zijn er diverse andere redenen geweest, die ook effect hebben gehad op de eerdere versies van BiSL.

De vier belangrijkste ontwikkelingen zijn:
1. Functioneel beheer als sleutel tussen bedrijfsproces en IV.
2. Denken in bedrijfsprocessen en niet in systemen.
3. Functioneel beheer als portefeuillehouder.
4. De essentie van de samenhang van de domeinen.

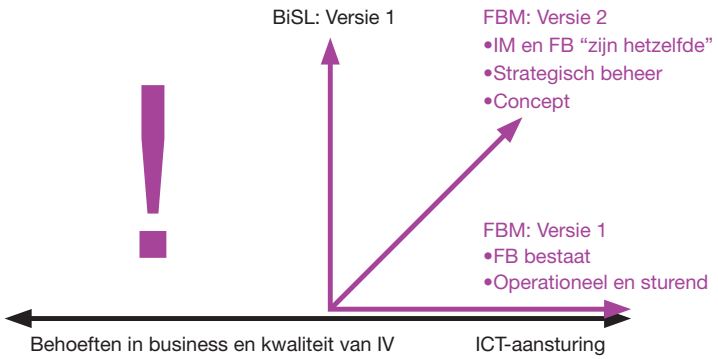
1. Functioneel beheer als sleutel tussen bedrijfsproces en IV

Bij de uitvoering van functioneel beheer heeft men te maken met beperkingen en krachten vanuit een viertal invalshoeken.

In de eerste plaats heeft men te maken met een bedrijfsproces waarin informatievoorziening een belangrijke rol speelt. In veel organisaties is de informatievoorziening zelfs (onderdeel van) het bedrijfsproces, zoals bijvoorbeeld bij banken, verzekeringen, de overheid, et cetera. Hier spelen tekortkomingen in de ondersteuning, noodzakelijke veranderingen, een bestaand proces met bestaande gewoonten en daaraan gewende gebruikers, een rol.



Figuur 3 Het spanningsveld van functioneel beheer



Figuur 4 Verschuiving focus functioneel beheer

In de tweede plaats is er het domein van de ICT-ondersteuning. De geautomatiseerde informatievoorziening kost geld en heeft een bepaalde opzet. Hier spelen ook technologische ontwikkelingen een belangrijke rol. De behoeften aan informatievoorziening in het bedrijfsproces worden deels vertaald naar ICT-oplossingen. Hieraan zijn kosten, mogelijkheden en onmogelijkheden verbonden.
In de derde plaats is er de organisatie die een bepaald beleid voert. Dit beleid heeft impact op de informatievoorziening, deze informatievoorziening heeft ook weer invloed op het beleid.
En ten slotte is er een functioneel-beheer-organisatie (of meerdere), die veranderingen in de informatievoorzieningen moeten kunnen realiseren.

Bij de uitvoering van functioneel beheer moet men het optimum zien te bereiken tussen deze krachtenvelden.

Dit inzicht heeft geleid tot veranderingen in het denken over functioneel beheer en ook tot een bepaalde invulling van het framework. In het verleden werd functioneel beheer in hoge mate gepositioneerd en ingevuld als de aansturing van de ICT- en ICT-organisatie. Er is een duidelijke verschuiving in aandacht naar de behoeftekant: het kennen van het bedrijfsproces, het bepalen van de behoeften en de vertaling daarvan naar informatievoorziening binnen aanvaardbare kaders (bijvoorbeeld op financieel terrein).

Deze ontwikkeling in denken zien we ook terug in de verschillende versies van de beheermodellen. Van oorsprong had functioneel beheer in het eerste model van FBM een sterk ICT-aansturend karakter. Dat veranderde al in versie 2, maar in de praktijk is toch gebleken dat het vertrekpunt van ICT-aansturing onvoldoende was losgelaten.

Ten opzichte van de voorlopers van BiSL is dit terug te vinden in andere namen voor processen, die invulling geven aan het meer bedrijfsprocesgerichte denken, maar ook op tal van plaatsen binnen de uitwerking van de processen.

2. Denken in bedrijfsprocessen en niet in systemen

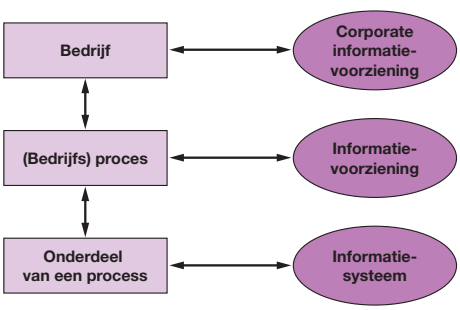
Analoog aan de hiervoor geschetste ontwikkeling kan men constateren dat in organisaties ook de aansturing van de informatievoorziening een niveau omhoog schuift.

Er zijn drie niveau's, waarop men de informatievoorziening kan sturen:

- Het niveau van het informatiesysteem of de infrastructuur - men stuurt en kijkt hierbij op het niveau van een informatiesysteem. Vaak is hier een indeling die technisch en oplossingsgericht van aard is. Op dit niveau wordt in de praktijk het meest gestuurd. Dit is natuurlijk ook een gevolg van het gegeven dat een ICT-leverancier op dit niveau aangestuurd wordt.
- Het niveau van het bedrijfsproces - hierbij kijkt men naar de informatievoorziening

om een bedrijfsproces te ondersteunen. Vaak wordt een aantal informatiesystemen (inclusief niet geautomatiseerde 'systemen') gebruikt om een bedrijfsproces te ondersteunen. Op dit niveau wordt zelden gekeken of gestuurd.

- Het niveau van de corporate informatievoorziening - dit betreft de hele informatievoorziening van een organisatie. Op dit niveau wordt wel veel gepraat en veel bedacht, maar de effecten naar lagere niveaus zijn zelden effectief. Dit heeft in hoge mate te maken met het feit dat de (operationele) sturing niet op corporate niveau ligt, maar bij de business units.



Figuur 5 De drie niveaus van informatievoorziening

Men kan een duidelijke tendens zien naar het sturen op het middelste niveau, het niveau van het bedrijfsproces. Deze tendens hangt ook samen met de eerstgenoemde ontwikkeling.

3. Functioneel beheer als portefeuillehouder.

Een derde ontwikkeling in het tweede generatie denken over functioneel beheer, is dat functioneel beheer gaat opereren als 'portefeuillehouder informatievoorziening'. Bij de inrichting van functioneel beheer hebben veel organisaties, mede naar analogie van concepten als ASL en ITIL, hun functioneel beheer ingericht als een afrekenbare en aanstuurbare serviceorganisatie. Daarmee acteert deze functioneel beheer serviceorganisatie niet als vertrouwenspersoon van de business maar als uitvoeringsorganisatie. Hierdoor ligt de besturingsvraag alsnog uitsluitend bij de lijnmanager. Men zal zich moeten realiseren, dat het functioneelbeheerdomein ten opzichte van de andere beheerdomeinen een aparte plaats vervult. Het is de vraagfunctie en derhalve per definitie een vertrouwensfunctie. In de praktijk ziet men dit vaak terug doordat de functioneel beheerfunctie de beslissingsbevoegdheid volledig buiten de eigen organisatie belegt en uitsluitend en alleen bij het businessmanagement.

4. De essentie van de samenhang van de domeinen

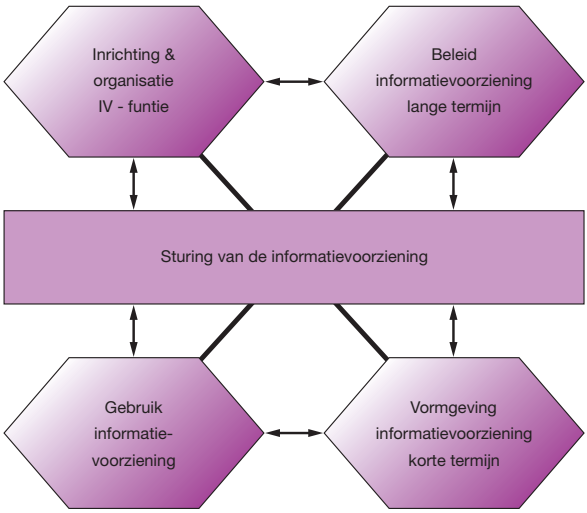
Er werd al aangegeven dat de aansturing binnen organisaties vaak versnipperd is. Er is sprake van systeemeigenaren, er is sprake van een informatiemanagementfunctie die beleid maakt en er is sprake van functioneel beheerders. In een eerdere versie van FBM werd het samenspel al onderkend. In de praktijk begint dit nu ook onderkend en belangrijk te worden.

Zonder een goede samenwerking, tussen de drie niveau's (uitvoerend/operationeel, sturend/tactisch en richtinggevend/strategisch) is er geen goede sturing van de informatievoorziening mogelijk. Het belang van de samenhang en samenwerking tussen de clusters van BiSL is in de praktijk duidelijk geworden. Juist de relaties en de informatiestromen tussen de uitvoerende processen, sturende processen en de richtinggevende processen zijn belangrijk om te komen tot een adequate sturing van de informatievoorziening en daarmee uiteindelijk tot een effectief ondersteunende informatievoorziening.

DE STRUCTUUR VAN BISL

De structuur van BiSL is ten opzichte van het oude FBM-framework hetzelfde gebleven. BiSL onderkent processen op drie niveaus:

- **Uitvoerend niveau** - de uitvoerende of operationele processen houden zich bezig met het dagelijks gebruik van de informatievoorziening en met het vormgeven en realiseren van veranderingen in de informatievoorziening.
- **Sturend niveau** - de sturende processen houden zich bezig met kosten en opbreng-

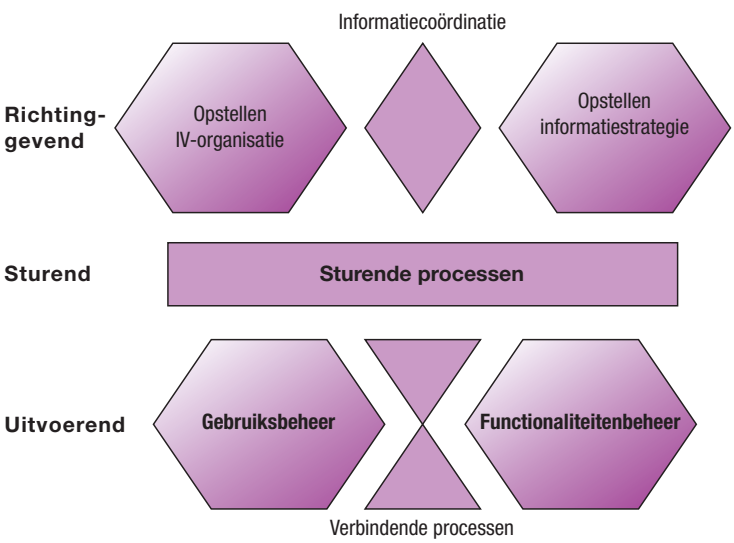


Figuur 6 De samenhang tussen de onderwerpen binnen functioneel beheer

sten, planningen, kwaliteit van de informatievoorziening en afspraken met de ICT-leverancier.

- **Richtinggevend niveau** - binnen de processen op richtinggevend niveau wordt bepaald hoe de informatievoorziening er op lange termijn uit moet zien en hoe de sturing op de informatievoorziening moet worden georganiseerd.

Binnen deze drie niveaus zijn de verschillende processen geclusterd in zeven processclusters. Drie clusters van processen op uitvoerend niveau, een op sturend niveau en drie processclusters op richtinggevend niveau. Deze clusters worden in detail besproken in de volgende paragraaf.



Figuur 7 Clusters in het BISL-framework

Clusters van processen op uitvoerend niveau

Op uitvoerend niveau zijn er drie clusters van processen:

1. **Gebruiksbeheer** - de processen in dit cluster hebben een optimale en continue ondersteuning van de bedrijfsprocessen tot doel. De processen in gebruiksbeheer richten zich op ondersteuning van de gebruikers in het gebruik van de informatievoorziening, operationele aansturing van de ICT-leverancier en de bewaking van de operationele gegevenshuishouding. Centrale vraag bij gebruiksbeheer: wordt de operationele informatievoorziening goed gebruikt en goed aangestuurd?
2. **Functionaliteitenbeheer** - de processen in het cluster functionaliteitenbeheer hebben tot doel om wijzigingen in de informatievoorziening vorm te geven en te (laten) realiseren. Centrale vraag bij functionaliteitenbeheer: hoe gaat de gewijzigde informatievoorziening er uit zien?
3. **Verbindende processen op uitvoerend niveau** - het doel van de processen in dit cluster is besluitvorming over welke veranderingen in de informatievoorziening moeten worden aangebracht en het feitelijk doorvoeren van die veranderingen in de informatievoorziening in de gebruikersorganisatie. Centrale vraag bij de verbindende processen op uitvoerend niveau: waarom en hoe veranderen we de informatievoorziening?

Cluster van processen op sturend niveau

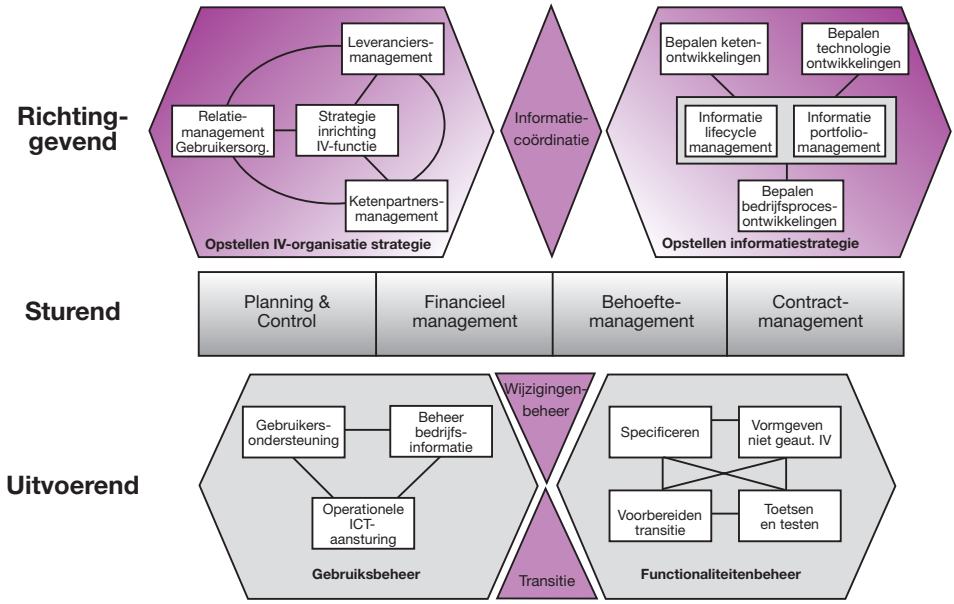
Overkoepelend - boven de uitvoerende processen - bevinden zich de sturende processen. Deze vormen de brug tussen het richtinggevende niveau en de uitvoerende processen.

De processen op sturend niveau verzorgen een integrale sturing van de uitvoering van de informatievoorziening. Vanuit het oogpunt van planning, kosteneffectiviteit, behoeften, contracten en service levels vindt aansturing plaats op de beheerwerkzaamheden, onderhouds- en vernieuwingsprocessen en de verbindende processen. Centrale vraag bij de sturende processen: hoe sturen we de informatievoorziening?

Clusters van processen op richtinggevend niveau

Op richtinggevend niveau zijn er ook drie procesclusters. Deze procesclusters houden zich bezig met de vormgeving van het beleid ten aanzien van de informatievoorziening en de organisaties die daarbij betrokken zijn.

1. **Opstellen informatiestrategie** - het doel van de processen in het cluster opstellen informatiestrategie is het vertalen van ontwikkelingen in de bedrijfsprocessen en de omgeving van de organisatie en de technologie, naar een visie op de inhoud van de informatievoorziening in de toekomst. Centrale vraag bij de processen opstellen informatiestrategie: hoe gaat de informatievoorziening er op (middel)lange termijn uitzien?
2. **Opstellen IV-organisatiestrategie** - de processen in dit cluster richten zich op het afstemmen van communicatie, sturing, structurering en werkwijze van alle partijen die betrokken zijn bij de besluitvorming over de informatievoorziening. Centrale vraag bij de processen opstellen IV-organisatiestrategie: hoe wordt de sturing van de informatievoorziening georganiseerd?
3. **Verbindende processen op richtinggevend niveau** - het doel van de verbindende processen op richtinggevend niveau is het realiseren van afstemming tussen alle partijen en alle plannen op de diverse deelgebieden van de informatievoorziening. Centrale vraag bij dit procescluster: hoe acteren we gezamenlijk?



Figuur 8 Het totale BISL-framework

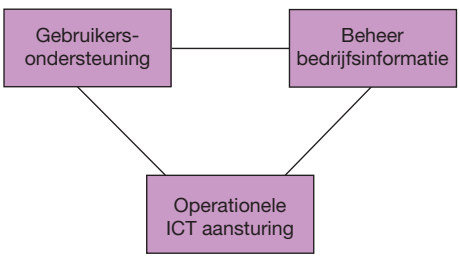
BISL OP DETAILNIVEAU

Het totale model

De verschillende processen in de processclusters worden kort (doel en aard van het proces) beschreven. Ook wordt daarbij in een paar woorden aangegeven wat de veranderingen zijn geweest ten opzichte van eerdere modellen. In figuur 8 wordt het BiSL-framework in detail getoond.

Cluster gebruiksbeheer

Zoals figuur 9 aangeeft worden in het cluster gebruiksbeheer drie processen onderkend die gericht zijn op het ondersteunen en operationeel houden van de dagelijkse gang van zaken in de informatievoorziening. Deze processen zijn geclusterd naar de begrippen gebruikers, informatie en inhoud van het informatiesysteem.



Figuur 9 Processen in het cluster 'gebruiksbeheer'

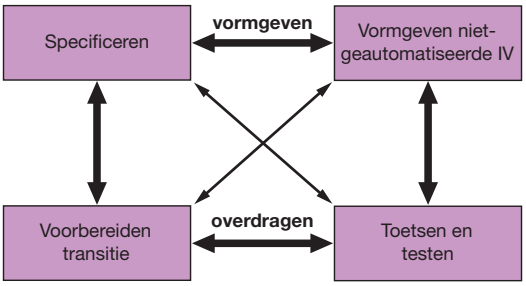
Gebruikersondersteuning

De doelstelling van gebruikersondersteuning is het ondersteunen, faciliteren en bijsturen van de gebruikers bij het gebruik van de informatievoorziening in de dagelijkse praktijk, zodat de gebruikers optimaal kunnen werken met de bestaande informatievoorziening.

Enerzijds worden daarbij informatievragen, klachten, wensen, opdrachten en dergelijke vanuit de gebruikers ontvangen en afgehandeld. Anderzijds worden gebruikers met nieuwsbrieven, gebruikersoverleggen, opleidingen en instructies op de hoogte gebracht van ontwikkelingen in de informatievoorziening en worden zij ondersteund bij het gebruik van de informatievoorziening.

Beheer bedrijfsinformatie

Het proces beheer bedrijfsinformatie richt zich op een correcte opzet en inhoud van de gegevens in de informatievoorziening (en dus ook informatiesystemen). Het gaat daarbij



Figuur 10 Processen in het cluster 'functionaliteitenbeheer'

onder andere om het beheer van centrale tabellen, bewaking op een juiste hantering van het bedrijfsinformatiemodel, het treffen van maatregelen om de gegevenskwaliteit te garanderen en het verstrekken van ad hoc gegevens en managementinformatie.

In het model voor functioneel beheer, de voorloper van BiSL, heette dit proces beheer bedrijfsgegevens. In de nieuwe procesuitwerking voor BiSL wordt het belang van het gebruik van informatie en gegevens meer onderkend, dan sec de aanwezigheid van gegevens in het systeem. Vandaar dat nu gesproken wordt over bedrijfsinformatie. Er wordt nu ook aandacht besteed aan informatiekwaliteit en de verstrekking van informatie en gegevens.

Operationele ICT-aansturing
Dit proces vormt de operationele aansturing van de ICT-leverancier. Deze aansturing vindt plaats binnen de kaders zoals die vanuit processen op richtinggevend (mantelovereenkomsten) en sturend (contracten en SLA's) niveau worden gedefinieerd. Op basis van eisen vanuit de bedrijfsprocessen op de aspecten beschikbaarheid, capaciteit en continuïteit worden opdrachten verstrekt en wordt de dienstverlening van de ICT-leverancier bewaakt. Functioneel beheer stelt eisen, bewaakt, meet en rapporteert hierbij in termen van de gebruikersorganisatie.

In het model voor functioneel beheer, FBM versie 2, werd dit proces beheer bedrijfszekerheid genoemd. Naast het feit dat deze naam niet direct volledige duidelijkheid gaf, is er vanuit BiSL nu ook een duidelijke aansluiting op de ICT-processen, door uitwisseling met de ASL- en ITIL-processen, zoals continuity management, capacity management en availability management.

Cluster functionaliteitenbeheer

De processen in functionaliteitenbeheer hebben betrekking op een tweetal aandachtsgebieden:

- **Het vormgeven** - functionaliteitenbeheer richt zich op het vormgeven van de gewenste verandering van functionaliteit. Deze processen zijn inhoudelijk van aard.
- **Het overdragen** - functionaliteitenbeheer houdt zich bezig met het initiëren en voorbereiden van de gewenste transitie en de doorvoering van de gewenste verandering.

Specificeren
De doelstelling van het proces specificeren is het vertalen van de door wijzigingenbeheer aangegeven gewenste veranderingen in functionaliteit, naar inhoudelijke en niet inhoudelijke oplossingsrichtingen en het vastleggen hiervan ten behoeve van verdere realisatie van de geautomatiseerde informatievoorziening. Dit dient te geschieden op een dusdanige wijze, dat een eenduidige acceptatie van eventuele dienstverlening door ICT-leveranciers mogelijk is.
Het proces specificeren is één van de belangrijkste processen van functioneel beheer, omdat juist hier de vertaling gemaakt wordt van behoefte naar oplossing. Dit proces heeft dus in hoge mate invloed op de kosten en de kwaliteit van de informatievoorziening.

Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening
Het proces vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening is gericht op het opzetten en onderhouden van de relevante documentatie voor het gebruik en het functioneel beheer van het informatiesysteem (procedures, werkinstructies, handleidingen, en dergelijke). Deze organisatorische kant heeft natuurlijk een sterke afhankelijkheid met het geautomatiseerde systeem.

In de vorige versie van het functioneel beheermodel heette dit proces opstellen procedures en handleidingen. Er is voor gekozen om de naam van het proces te veranderen omdat de niet-geautomatiseerde informatievoorziening (gebruik en werkwijzen) onderbelicht was. Ook de niet-geautomatiseerde informatievoorziening - en dit in relatie met de juiste wijze van gebruik van de informatiesystemen - kent een ontwerpkarakter. Hier vindt men dus ook de eerstgenoemde ontwikkeling in het denken van functioneel beheer weer terug.

Toetsen en testen
De doelstelling van het proces toetsen en testen is om ervoor te zorgen dat de gewenste verandering vlekkeloos in de organisatie wordt doorgevoerd en dat de gebruikte instrumenten, hulpmiddelen en andere ondersteuningsvormen correct zijn en correct werken.
Het meest bekende onderdeel in dit proces is de acceptatietest.

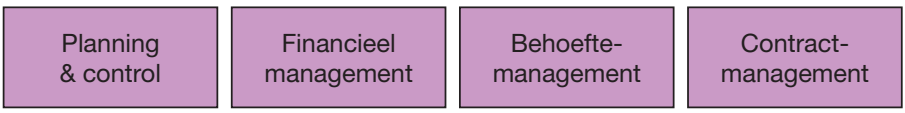
Voorbereiden transitie (implementeren)
Het proces voorbereiden transitie (implementeren) moet zorgen voor een probleemloze ingebruikname van de nieuwe en/of gewijzigde functionaliteit door alle benodigde randvoorwaarden zodanig in te vullen, dat de gewenste verandering hierna probleemloos geëffectueerd kan worden.

Verbindende processen
Door de processen van gebruiksbeheer wordt de dagelijkse ondersteuning van de informatievoorziening verzorgd. De processen van functionaliteitenbeheer zorgen voor het realiseren van wijzigingen in de informatievoorziening. De synchronisatie en communicatie tussen deze twee verschillende aandachtsgebieden verloopt via de verbindende processen. De verbindende processen zijn wijzigingenbeheer en transitie.

Wijzigingenbeheer
Het proces wijzigingenbeheer heeft tot doel te komen tot de juiste besluiten over het aanbrengen van wijzigingen of vernieuwingen in de informatievoorziening. Hiertoe bevat wijzigingenbeheer een mechanisme voor het inventariseren, evalueren, prioriteren en ten uitvoer brengen van wijzigingen in de informatievoorziening.
Bij wijzigingenbeheer worden de besluiten genomen over uit te voeren wijzigingen waarna deze als opdrachten voor uitvoering worden geïnitieerd. In dit proces vindt nauw overleg plaats tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtgever komt daarbij uiteindelijk -mede op basis van de resultaten van een impactanalyse van de opdrachtnemer- tot besluiten over doorvoering van de wijzigingen.

Transitie
Het proces transitie is gericht op de effectuering van de verandering voor de eindgebruikers, die is voorbereid in de processen van functionaliteitenbeheer en de achterliggende activiteiten van de ICT-leverancier. Transitie vormt het regiemechanisme op het in gebruik nemen van aangebrachte wijzigingen of vernieuwingen. Na de formele acceptatie van de wijziging en de voorbereiding op de ingebruikname vindt tijdens het transitieproces de feitelijke ingebruikname plaats.

Sturende processen
Bij de sturing op de informatievoorziening in een organisatie gaat het om de sturing op de inhoud / functionaliteit (wat), de kosten (hoeveel), de planning (wie, wanneer) en de supply (hoe, waarmee). Deze vier soorten van sturing leiden tot een viertal te onderscheiden processen (zie figuur 11).



Figuur 11 De processen van sturing

Financieel management
Financieel management heeft tot doel het maken, onderhouden en bewaken van een - vanuit financieel en bedrijfsmatig perspectief -kosteneffectieve informatievoorziening en een kosteneffectieve inzet van (geautomatiseerde) ICT-middelen voor ondersteuning en uitvoering van de bedrijfsprocessen van de organisatie. De kosteneffectiviteit wordt niet alleen bepaald door de kosten maar ook door de baten. De business case vindt men dus terug in dit proces.

Planning & Control
Het proces planning & control heeft tot doel het plannen, bewaken en bijsturen van de activiteiten van de organisatie die te maken hebben met het verzorgen van de informatievoorziening, zodat de noodzakelijke inzet van de informatievoorziening in de organisatie op tijd gerealiseerd wordt met een optimale inzet van capaciteit. Essentieel hierbij is dat de planning & control over verschillende domeinen plaatsvindt: niet alleen voor de functioneel-beheerinspanningen, maar ook voor de inspanningen die in de gebruikersorganisatie worden verricht in het kader van het inrichten en op peil houden van de informatievoorziening. Bovendien moeten de planningen afgestemd zijn op, en in lijn zijn met, de ICT-dienstverlening.

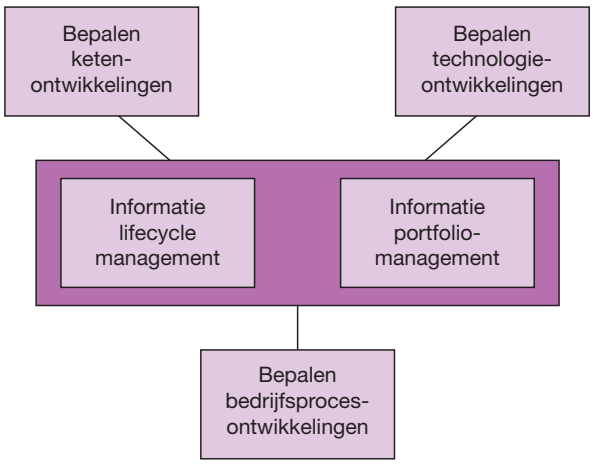
Behoeftemanagement
Behoeftemanagement heeft tot doel ervoor te zorgen dat de bedrijfsprocessen van een organisatie ondersteund of ingevuld worden door een goede informatievoorziening en een goede functioneel-beheerorganisatie.
Behoeftemanagement is ervoor verantwoordelijk dat bestaande en nieuwe behoeften van het bedrijfsproces worden onderkend en dat hierover besluitvorming plaatsvindt.

In de vorige versie van het model werd dit proces kwaliteitsmanagement genoemd. Deze term wekte echter de indruk dat kwaliteit van functioneel beheer centraal zou moeten staan. Dat is niet de bedoeling: kwaliteit van de informatievoorziening (inclusief tekortkomingen en gewenste veranderingen) in relatie met het bedrijfsproces is het onderwerp. De naam van het proces is veranderd zodat de doelstelling van dit proces hierin naar voren komt.

Contractmanagement
Contractmanagement is verantwoordelijk voor het maken van goede en adequate afspraken over de geautomatiseerde informatievoorziening en de dienstverlening door de ICT-leverancier. Daarnaast is het contractmanagement verantwoordelijk voor het bewaken van deze afspraken en zo nodig het verbeteren van die afspraken. Belangrijke ‘producten’ van dit proces zijn bijvoorbeeld het ICT-servicecontract, de Service Level Agreement (SLA), of andere vormen van contracten en afspraken zoals Underpinning Contracts (UC’s), Operational Level Agreements(OLA’s), et cetera.

Opstellen informatiestrategie

Het cluster opstellen informatiestrategie is gericht op het opstellen van beleid voor de inhoud van de informatievoorziening op (middel-) lange termijn. In dit beleid wordt ingespeeld op veranderingen in de eigen organisatie, de omgeving en de technologie om ook op termijn aansluiting te borgen tussen de informatievoorziening en de bedrijfsprocessen. Dit cluster bestaat uit 5 processen zoals in figuur 12 is aangegeven.



Figuur 12 Processen in 'opstellen informatiestrategie'

Bepalen bedrijfsprocesontwikkelingen
Dit proces brengt de ontwikkelingen in kaart die zich op langere termijn voordoen in de organisatie en de bedrijfsprocessen. Hierbij moet gedacht worden aan wijzigingen op het gebied van financiën, producten die gebruikt worden, procesinrichting, personele invulling en dergelijke. De in kaart gebrachte ontwikkelingen worden geanalyseerd en vertaald naar gevolgen voor de informatievoorziening. De onderkende gevolgen voor de informatievoorziening op langere termijn dienen als input voor het uiteindelijk opstellen van het informatiebeleid.

Afgezien van de naamgeving (voorheen ontwikkelingen organisatie) zijn er weinig veranderingen in de uitwerking van dit proces in BiSL.

Bepalen ketenontwikkelingen
Bij het proces bepalen ketenontwikkelingen is de focus gericht op informatievoorziening over meerdere organisaties heen en op de informatieuitwisseling met andere organisaties. Beoordeeld wordt wat de consequenties zijn voor de eigen informatievoorziening als gevolg van de uitwisseling met andere organisaties en wijzigingen in de informatievoorziening bij de ketenpartners. Het doel van dit proces is om op langere termijn de eigen bedrijfsprocessen blijvend aan te laten sluiten op de omgeving door een effectieve en efficiënte uitwisseling van de informatievoerziening met de ketenpartners.

Voor dit proces is de naam aangepast ten opzichte van het vorige model (ontwikkelingen in de omgeving).

Bepalen technologieontwikkelingen
Het proces bepalen technologieontwikkelingen bepaalt of er technologische ontwikkelingen plaatsvinden die vanuit het bedrijfsperspectief impact kunnen hebben op de organisatie en de informatievoorziening. Hoewel de focus van functioneel beheer ligt op de behoeften vanuit het bedrijfsproces (vraagkant) is het toch ook belangrijk om inzicht te hebben in technologische ontwikkelingen (aanbodkant). Nieuwe mogelijkheden die geboden worden door nieuwe technologie, uitfasering door de leverancier van in de organisatie gebruikte technologie of hoge kosten van een bepaalde technologie kunnen grote gevolgen hebben voor de informatievoorziening.

Voor dit proces is alleen de naam aangepast. In het vorige model van functioneel beheer werd dit proces ontwikkelingen in de technologie genoemd.

Informatie lifecycle management
Doelstelling van het proces informatie lifecycle management is het opstellen van een strategie voor de informatievoorziening. Voor de onderkende informatiedomeinen (vaak zijn deze gekoppeld aan bedrijfsprocessen) wordt vastgesteld wat in de toekomst de mogelijkheden zijn voor beheer, onderhoud en vernieuwing en waaraan behoefte bestaat. Bij de behoeftebepaling wordt aan de ene kant rekening gehouden met de ontwikkelingen op langere termijn op het vlak van de bedrijfsprocessen, de omgeving van de organisatie en de technologie. Aan de andere kant wordt rekening gehouden met de huidige staat van de informatievoorziening en daarbinnen bestaande structurele knelpunten en problemen.

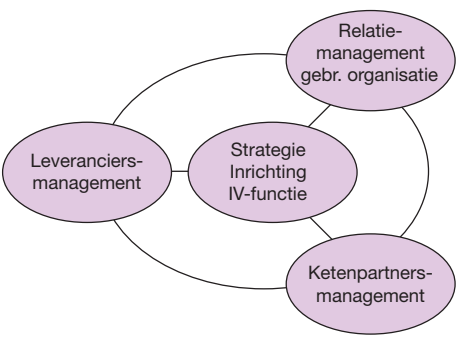
Met de gewijzigde naam van dit proces (informatie lifecycle management in plaats van lifecycle management) wordt aangegeven, dat de focus ligt op de totale informatievoorziening en niet uitsluitend gericht is op de technische applicaties.

Informatie portfoliomanagement
Het proces informatie portfoliomanagement zorgt voor een overkoepelende afstemming van, en de uniformiteit over het geheel van de informatievoorziening in de gehele organisatie. Een belangrijk onderwerp hierbij is de structuur van de informatievoorziening. Hierbij wordt aangegeven op welke wijze de informatievoorziening wordt opgedeeld en wat de samenhang is tussen de verschillende onderdelen. Verder wordt bij informatie portfoliomanagement aandacht besteed aan het totaal van alle gewenste en voorgenomen veranderingen en oplossingsmogelijkheden voor de gehele informatievoorziening. Op een overkoepelend niveau worden alle veranderingen afgestemd en wordt in de toekomst een optimale aansluiting tussen de bedrijfsprocessen en de informatievoorziening gerealiseerd. Tenslotte wordt bij informatie portfoliomanagement gedefinieerd welke afspraken gemaakt worden over de inzet van ICT-hulpmiddelen. Het gaat dan over het opstellen van een infrastructuurarchitectuur en een ontwikkelarchitectuur.

Ten opzichte van het voorgaande model is de naam aangepast en wordt in de uitwerking meer aandacht besteed aan de verschillende architecturen die in dit proces een rol spelen.

Opstellen IV-organisatiestrategie

Het procescluster opstellen IV-organisatiestrategie bestaat uit vier processen die gericht zijn op het definiëren van de wijze waarop de besturing van en besluitvorming over de informatievoorziening georganiseerd wordt.



Figuur 13 Processen in 'opstellen IV-organisatie strategie'

Ketenpartnersmanagement
Informatieuitwisseling tussen organisaties is vaak een absolute voorwaarde voor die organisaties. Ketenpartnersmanagement maakt het mogelijk dat tussen verschillende organisaties informatieuitwisseling plaatsvindt. Hiertoe worden samenwerkingen op het gebied van informatievoorziening gedefinieerd en onderhouden. Vaak ontbreekt in een dergelijke keten waarin informatieuitwisseling plaatsvindt, een overkoepelende hiërarchische partij. Centrale sturing op de keten ontbreekt daardoor en het succes van de keten is daarmee afhankelijk van de wil tot samenwerking bij iedere, autonome partij. Er zijn daarom goede afspraken nodig tussen de verschillende partijen binnen de uitwisselingsketen om de verschillende invloeden op de informatieketen beheerst te laten verlopen.

Een speciale vorm van een keten is informatieuitwisseling met instanties die door wet- en regelgeving wordt opgelegd. Hierbij is geen sprake van het op de uitwisseling aan-

gewezen zijn voor het kunnen uitvoeren van de bedrijfsprocessen. Er is dan ook geen keten op basis van vrijwilligheid, maar er is gedwongen ketenvorming. Toch is het ook in een dergelijke situatie nuttig om beleid te hebben dat aangeeft hoe de organisatie met dergelijke uitwisseling om wil gaan.

Ten opzichte van het voorgaande model is de naam enigszins aangepast, namelijk ketenpartnersmanagement in plaats van ketenmanagement.

Relatiemanagement gebruikersorganisatie
Het doel van het proces relatiemanagement gebruikersorganisatie is het vormgeven en bewaken van de consistentie, de samenhang en communicatie tussen de IV-functie en de gebruikersorganisatie. Ontwikkelingen in de besturingsvorm van de gebruikersorganisatie worden gevolgd en vertaald naar een passende inrichting van en verantwoordelijkheden in de sturing van de informatievoorziening. Daarnaast worden de communicatiekanalen tussen gebruikersorganisatie en functioneel-beheerorganisatie vormgegeven in het proces relatiemanagement gebruikersorganisatie. Belangrijke aspecten waaraan aandacht wordt besteed zijn de formele structuur van de gebruikersorganisatie en de -al dan niet formele- beslissingsbevoegdheden van de gebruikersorganisatie. De structuur en beslissingsbevoegdheden bij het functioneel beheer zullen hierop afgestemd moeten zijn.

Afgezien van de gewijzigde naam (voorheen gebruikersorganisatie-ontwikkelingen) zijn er geen veranderingen in dit proces ten opzichte van het voorgaande model.

Leveranciersmanagement
In het proces leveranciersmanagement wordt bepaald welke ICT-leveranciers het meest geschikt zijn om de voor de informatievoorziening benodigde middelen en kennis in te brengen. Daarnaast wordt in dit proces bepaald welke rol en verantwoordelijkheden de gekozen ICT-leveranciers moeten hebben. Afspraken hierover met de leveranciers worden gemaakt en bewaakt in het proces leveranciersmanagement. Deze afspraken over leveranciersgerelateerde onderwerpen vormen de kaders voor de afspraken over dienstgerelateerde onderwerpen die worden gemanaged in het proces contractmanagement. Voorbeelden van afspraken in leveranciersmanagement zijn mantelovereenkomsten en outsourcingscontracten.

Strategie inrichting IV-functie
Het doel van het proces strategie inrichting IV-functie is het vormgeven van de gewenste inrichting van de functie die de informatievoorziening regelt in de organisatie. Bij het vormgeven wordt aandacht besteed aan de organisatievorm, verantwoordelijkheden, uitvoering en samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen die betrokken zijn bij functioneel beheer. Functioneel beheer wordt doorgaans op meerdere plaatsen en ook op verschillende niveaus in een organisatie uitgevoerd. In het proces strategie inrichting IV-functie wordt een consistente, eenduidige en coherente manier van werken binnen het totale functioneel-beheerdomein geborgd.

De naam van dit proces is gewijzigd ten opzichte van het vorige model.

Verbindende processen op richtinggevend niveau: informatiecoördinatie
Binnen de verschillende niveaus van functioneel beheer en ook op verschillende niveaus in de businessorganisatie worden allerlei plannen gemaakt die direct betrekking hebben op de informatievoorziening of die raakvlakken hebben met de informatievoorziening. In dit procescluster worden deze plannen op elkaar afgestemd. In het procescluster verbindende processen op richtinggevend niveau is één proces gedefinieerd.

Het proces informatiecoördinatie begeleidt bij het realiseren van samenhang en bewaakt de samenhang tussen alle verschillende plannen voor de informatievoorziening die door de verschillende - bij de informatievoorziening betrokken - partijen worden opge-

steld. Op verschillende niveaus binnen functioneel beheer en de businessorganisatie worden allerlei plannen opgesteld die direct of indirect de informatievoorziening raken. Bijvoorbeeld de portfolioplannen op corporate niveau, de verschillende plannen van systeemeigenaren voor de toekomst van hun informatiesystemen, de plannen voor de inrichting van de IV-organisatie en ook de plannen voor de inrichting van de bedrijfsprocessen. Alle partijen hebben verschillende en onderling uiteenlopende belangen die voor een effectieve informatievoorziening op elkaar afgestemd moeten worden.

AFSLUITING

Met het toegenomen belang van functioneel beheer en informatiemanagement is er ook een steeds sterkere behoefte ontstaan aan een algemeen erkend framework voor functioneel beheer en informatiemanagement. Op basis van de ervaringen met eerdere modellen voor functioneel beheer is het denken over het werkterrein van functioneel beheer verder geëvolueerd. Dit heeft geresulteerd in het BiSL-framework en de overdracht naar het public domain als de eerste aanzet naar een algemeen erkend framework.

Ralph Donatz, Frank van Outvorst en **Remko van der Pols** zijn werkzaam als (managing) consultant bij de business unit TS bij PinkRoccade. Alle drie houden zij zich bezig met het professionaliseren van functioneel beheer en informatiemanagement en over deze onderwerpen hebben zij reeds diverse publicaties op hun naam staan. Bij de opzet en de uitwerking van het BiSL-framework hebben zij een leidende rol gehad en zij zijn tevens de auteurs van het in februari 2005 verschenen boek over BiSL, waarin het framework nader beschreven wordt.

LITERATUUR

- **Beer, R. de, R. van der Pols, P. Engelhart, D. van den Berg.** 'Inrichting van functioneel beheer in grote organisaties', *IT Service Management best practices deel 2*, van Haren Publishing 2005.
- **Deurloo, K., M. Meijer-Veldman, R. van der Pols.** 'Een functioneel beheermodel', *IT Beheer Jaarboek 1998,* ten Hagen & Stam, 1998.
- **Deurloo, K., F v. Outvorst, R. van der Pols.** 'Een nieuw functioneel beheermodel, de ervaringen van vijf jaar functioneel beheer', *IT Beheer Jaarboek 2002,* ten Hagen & Stam, 2002.
- **Pols, R. van der.** *ASL, een framework voor applicatiebeheer,* ten Hagen & Stam, 2001.
- **Pols, R. van der, R. Donatz, F. van Outvorst.** *BiSL, een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement,* Van Haren Publishing, 2005.

Meer informatie over BiSL is te vinden op het internet, via www.bisl.nl.

HET KENNISPLATFORM VOOR
IT SERVICE MANAGEMENT

Dit artikel is gepubliceerd in het standaardwerk IT Service Management best practices, deel 2 (http://nl.itsmportal.net/goto/literatuur/boek/218.xml) en maakt deel uit van de ITSMF reeks ITSM Library (http://nl.itsmportal.net/goto/literatuur/boek/204.xml).

IT Service Management best practices is een publicatie van ITSMF Nederland en wordt uitgegeven door Van Haren Publishing.