

De functioneel beheerder en BiSL

Best practices voor het uitvoerend niveau van BiSL



Kees Ruigrok
Ernst Bosschers

De functioneel beheerder en BiSL

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 17799
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture

(Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL®
BRMBOK™
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
Novius B&IP
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

De functioneel beheerder en BiSL

**Best practices voor het uitvoerend
niveau van BiSL**

**Kees Ruigrok
Ernst Bosschers**



Colofon

Titel:	De functioneel beheerder en BiSL
Ondertitel:	Best practices voor het uitvoerend niveau van BiSL
Serie:	Best Practice
Auteurs:	Kees Ruigrok, Ernst Bosschers
Reviewers:	Frederik van Eeden (Betric) Jan Heunks (Key Result) Ton van Lieshout (Capgemini Academy) Jasper Maas (Capgemini Academy)
Tekstredactie:	Harry Ousen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN (Hard copy):	978 94 018 0005 1
ISBN (eBook)	978 94 018 0520 9
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, augustus 2014 Eerste druk, tweede gecorrigeerde oplage, december 2015
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2014

BiSL® en ASL® zijn geregistreerde merken van de ASL BiSL Foundation.

ITIL® is een geregistreerd merk van AXELOS.

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

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

Woord vooraf

Dit boek gaat over business informatiemanagement, in Nederland nog vaak functioneel beheer genoemd. In 2005 werd het boek *BiSL, een framework voor Functioneel beheer en informatiemanagement* gepubliceerd. Dat boek is de officiële publicatie van het BiSL-framework dat is gericht op het brede gebied van het uitvoerende, het sturende tot en met het richtinggevende niveau van het business informatiemanagement. Er was voor gekozen om business informatiemanagement te beschrijven vanuit het oogpunt van de bedrijfsprocessen, de gebruikersoptiek. Een boek met die invalshoek was op dat moment vrij uniek.

Als docenten waren ook wij in onze cursuspraktijk steeds meer tot de conclusie gekomen dat er behoefte was aan informatie en materiaal om de gebruikersorganisatie te ondersteunen en handvatten te verschaffen voor de dagelijkse praktijk van het business informatiemanagement binnen een gebruikersorganisatie, de vraagzijde, of misschien beter gezegd de opdrachtgevende zijde. Ons cursusmateriaal, waarin we later ook BiSL® hebben verwerkt, was de basis voor ons eerste, in 2007 verschenen, boek *Functioneel Beheer, kijk op bedrijfsprocessen, informatiemanagement en ICT*. Wij vonden toen en vinden nu nog, dat een boek met best practices voor het hele gebied van BiSL te uitgebreid zou worden, en bovendien zijn de best practices en de gebruikte technieken op uitvoerend, sturend en richtinggevend niveau verschillend. Daarom hebben we ons beperkt tot het uitvoerende niveau van business informatiemanagement, dus tot het werkterrein van de functioneel beheerder. Dit nieuwe boek is niet slechts een herziene uitgave geworden, maar we hebben het geactualiseerd op basis van BiSL, 2de herziene druk uit 2012. En we hebben er nog meer een studieboek van gemaakt dat zeer goed aansluit op de examen-eisen van APMG en van EXIN.

Functioneel beheerders vinden in dit boek een uitgebreide toelichting op BiSL en vooral voor het uitvoerende niveau biedt dit boek veel best practices. Maar ook de twee andere niveaus van BiSL schijnen door in dit boek, net als twee andere frameworks ITIL® en ASL®, want alleen met basiskennis daarvan is het procesmatig samenwerken met IT-disciplines goed mogelijk. Immers een goede samenwerking is gebaat bij het kennis hebben van en het begrip hebben voor elkaars positie. We hebben bewust enkele onderwerpen

toegevoegd die niet direct tot BiSL behoren, maar die voor de dagelijkse praktijk van de functioneel beheerder wel van belang zijn. Ook hebben we in het boek diverse checklists opgenomen. Die checklists zijn in de praktijk ontstaan, maar niet iedere lijst zal voor elke organisatie, waar business informatiemanagement is ingericht, van direct belang zijn. Een aantal checklists dient als hulpmiddel om het werk van de IT-ers, de IT-serviceverleners, beter te kunnen beoordelen. We hebben kritieke prestatie-factoren geformuleerd om ook de kwaliteit van jouw eigen werk als functioneel beheerder te kunnen beoordelen: wat mogen de gebruikers van jou verwachten? Om dit boek tot een BiSL-studieboek te maken hebben we tevens een aantal paragrafen met toetsvragen toegevoegd. Deze toetsen helpen je om je voor te bereiden op het BiSL Foundation examen van APMG, ofwel het examen Business Information Management Foundation with reference to BiSL van EXIN. De hoofdstukken 1 en 2 gaan in op de vragen: ‘Wat is business informatiemanagement, wie spelen een rol bij een goede informatievoorziening binnen de gebruikersorganisatie en wat wordt van de functioneel beheerder verwacht?’ Hoofdstuk 3 en 4 beschrijven de BiSL-processen op uitvoerend niveau. De hoofdstukken 5 en 6 geven een aantal best practices en checklists, die belangrijk zijn voor de dagelijkse praktijk.

Wij danken onze (voormalige) collega’s voor hun meedenken en nuttige opmerkingen uit het verleden en ook onlangs bij de voorbereiding van dit boek. We danken ook onze voormalige cursisten die ons scherp hielden met hun vragen waarvan wij veel hebben kunnen leren.

Kees Ruigrok en Ernst Bosschers
Delft, Heeze, Zaltbommel 2014

Inhoud

Deel 1 Business Informatiemanagement, het wat en waarom **1**

1 BUSINESS INFORMATIEMANAGEMENT EN DE ORGANISATIE **3**

1.1	Inleiding	3
1.2	Van key-user tot Functioneel Beheerder	4
1.3	Aan de vraagzijde	9
1.4	Wat wordt van de functioneel beheerder verwacht?	15
1.5	Afsluiting en kritieke prestatie-indicatoren (KPIs)	21
1.6	Meerkeuzevragen.....	22

2 DRIE FRAMEWORKS **25**

2.1	Inleiding	25
2.2	Procesmanagement	25
2.3	BiSL, framework voor Business Informatiemanagement	30
2.4	ASL, framework voor applicatiemanagement.....	41
2.5	ITIL, framework voor IT-servicemanagement.....	50
2.6	ASL, ITIL en BiSL naast elkaar	57
2.7	Invoeren van Business Informatiemanagement	60
2.8	Meerkeuzevragen.....	69

Deel 2 Business-Informatiemanagement, het hoe 71

3 ONDERSTEUNEN VAN HET GEBRUIK 73

3.1	Inleiding	73
3.2	Gebruikersondersteuning	74
3.3	Beheer Bedrijfsinformatie	79
3.4	Operationele IT-aansturing.....	82
3.5	Wijzigingenbeheer.....	86
3.6	Transitie	94
3.7	Documenteren	96
3.8	Informatiebeveiliging.....	99
3.9	Kritieke Prestatie-indicatoren	102
3.10	Meerkeuzevragen.....	106

4 VERNIEUWEN VAN DE INFORMATIEVOORZIENING 109

4.1	Inleiding	109
4.2	De levenscyclus van informatiesystemen.....	110
4.3	Specificeren.....	119
4.4	Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening	128
4.5	Toetsen en testen	131
4.6	Projectmatig werken	139
4.7	Releasematig werken.....	147
4.8	Een standaardpakket kiezen	151
4.9	Kritieke Prestatie-indicatoren (KPIs).....	154
4.10	Meerkeuzevragen.....	157

Deel 3 Functioneel beheer, best practices 161

5 TECHNIEKEN 163

5.1	Inleiding	163
5.2	Procesmodellering met IDEF0	164
5.3	Functionele eisen modelleren met use cases	169
5.4	Activiteiten modelleren	173
5.5	Business Process Modeling	176
5.6	Modelleren van klassen	179
5.7	Toestanden van objecten modelleren.....	183
5.8	Gegevens modelleren met Entiteiten en relaties.....	186
5.9	Systeemprocessen modelleren met Dataflows.....	190
5.10	Testvormen	195
5.11	Testspecificatietechnieken	201

6	CHECKLISTS	207
6.1	Inleiding	207
6.2	Checklist Functieprofiel Functioneel beheerder	208
6.3	Checklist Wijzigingsvoorstel	211
6.4	Checklist Vooronderzoek	215
6.5	Functioneel ontwerp	218
6.6	Testdocumenten	223
6.7	Model voor softwarekwaliteit	227
	Bijlage A Literatuur	233
	Bijlage B Antwoorden meerkeuzevragen	235
	Index	243

DEEL

1

**BUSINESS
INFORMATIE-
MANAGEMENT,
HET WAT EN
WAAROM**

1

Business informatie- management en de organisatie

■ 1.1 INLEIDING

Business informatiemanagement heeft sinds een aantal jaren de aandacht van veel organisaties. De introductie in 2005 van BiSL (Business Information Services Library) heeft daarbij een stimulerende rol gespeeld. In dit eerste hoofdstuk beschrijven we het doel en de plaats van business informatiemanagement. Business informatiemanagement legt de verbinding tussen de gebruikers van de informatievoorziening en de leveranciers van de IT-producten met de daarbij behorende services. Zoals zal blijken behoort business informatiemanagement uitdrukkelijk tot de gebruikersorganisatie.

Binnen business informatiemanagement zijn er meerdere rollen, zoals die van informatiemanager, systeemeigenaar en functioneel beheerder. Op uitvoerend niveau bestaat de rol van functioneel beheerder in feite al vele jaren, maar deze heeft binnen verschillende organisaties verschillende namen gekregen met een variërende invulling. We zien dat sinds een aantal jaren er meer overeenstemming is ontstaan over deze invulling en er duidelijkheid komt over de plaats en de bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De aandacht voor business informatiemanagement is toegenomen omdat binnen organisaties de gebruikers een steeds duidelijkere stempel drukken op de informatievoorziening, het daarvan afgeleide IT-beleid en de invulling van dit beleid. En dat is terecht, want er is een grote afhankelijkheid van de geautomatiseerde informatievoorziening ontstaan. Bovendien neemt met de wens van organisaties om flexibel te zijn de frequentie van aanpassingen van de bedrijfsprocessen en de bijbehorende informatievoorziening nog steeds toe. Dit legt een extra druk op business informatiemanagement.

Er is nog een andere reden voor het groeiende belang van business informatiemanagement. Steeds meer besteden grote organisaties delen van hun automatisering uit (outsourcing). De insourcende partijen (de serviceverleners) kunnen door hun kennis en ervaring de gewenste services op een professionele en kosteneffectieve manier leveren. Om deze partijen te kunnen aansturen is het nodig dat ook de outsourcende partij (de gebruikersorganisatie) zich op een professionele manier organiseert en de kennis

heeft om het spel tussen vraag en aanbod te kunnen spelen. Een organisatie die overweegt om de IT uit te gaan besteden, zal moeten zorgen voor een adequate inrichting van business informatiemanagement, waardoor de leveranciers en serviceverleners goed kunnen worden aangestuurd. Zonder een goed ingericht en competent business informatiemanagement zal outsourcing vaak tot teleurstellingen leiden. Ook voor de serviceverlener is het prettig om een goede gesprekspartner te hebben.

BiSL

Het inrichten van business informatiemanagement sluit aan op de wens om te komen tot een grotere inbreng van de gebruikersorganisatie (de business) op de informatievoorziening. Aan het ontstaan van een zekere consistentie in terminologie en benadering heeft zeker ook BiSL bijgedragen. BiSL is een framework voor business informatiemanagement. Bij de opzet van dit boek is ervoor gekozen de terminologie van dit framework te gebruiken.

In dit hoofdstuk wordt de plaats van business informatiemanagement besproken aan de hand van een negenvlakkenmodel (dat in paragraaf 1.3 zal worden toegelicht): business informatiemanagement bevindt zich tussen de gebruikers en de IT-serviceverleners. Aan de hand van het verslag van een gesprek met een ervaren functioneel beheerder wordt de ontwikkeling van key-user tot functioneel beheerder geïllustreerd. Tot slot bespreken we de gewenste competenties van een functioneel beheerder en geven we een aantal Kritieke Prestatie-Indicatoren (KPIs).

Dit boek is geschreven met als doel de rol van de functioneel beheerder, dat wil zeggen degene die verantwoordelijk is voor het business informatiemanagement op uitvoerend niveau, toe te lichten en een aantal handvatten aan te reiken. In dit hoofdstuk en ook in hoofdstuk 2 wordt het gehele BiSL-framework besproken, dus ook het sturende en richtinggevende niveau, maar deze beide laatste alleen in beknopte vorm. De andere hoofdstukken behandelen diepgaand de processen op het uitvoerende niveau en geven voor dit uitvoerende niveau een aantal praktische handvatten (best practices).

1.2 VAN KEY-USER TOT FUNCTIONEEL BEHEERDER

Bij de voorbereiding van dit boek hebben we een gesprek gehad met een ervaren functioneel beheerder, we zullen haar Marija noemen. Omdat het een goed overzicht geeft van de werkzaamheden van een functioneel beheerder, hebben we in deze paragraaf een verslag van dit gesprek opgenomen.

Stel je bij het lezen de vraag in hoeverre je aspecten herkent van jouw eigen organisatie. Heeft business informatiemanagement dezelfde ontwikkeling doorgemaakt, of is het binnen jouw organisatie nog in ontwikkeling?

EEN INTERVIEW MET EEN FUNCTIONEEL BEHEERDER

Interviewer: 'Marija, het is fijn dat je tijd hebt gemaakt voor dit gesprek. Je weet dat ik werk aan een boek over de dagelijkse praktijk van business informatiemanagement en ik wil graag zo veel mogelijk horen van jouw ervaringen als functioneel beheerder. Ik weet ook, dat je al een aantal jaren werkzaam bent als functioneel beheerder. Wat kun je vertellen over je werk als functioneel beheerder?'

Marija: 'Ik denk dat mijn functienaam nu een jaar of drie functioneel beheerder is, maar in feite doe ik dit werk al veel langer. In de loop van een aantal jaren ben ik – samen met mijn organisatie – naar de huidige vorm van taken en verantwoordelijkheden toegegroeid.'

Interviewer: 'Ik ben benieuwd hoe dat gegaan is.'

Marija: 'Toen ik zo'n tien jaar geleden werd aangesteld als behandelaar van aanvragen, kreeg ik onmiddellijk te maken met een nogal complexe applicatie. Ik vond het werken ermee interessant genoeg om me een beetje te verdiepen in de achtergronden. Dat deed ik via goede contacten met enkele collega's van IT die mij wat over hun werk wilden vertellen. Daarna heb ik een paar cursussen gevolgd. Omdat ik na een tijdje vrij handig was met de applicatie, werd ik door steeds meer collega's om hulp gevraagd als ze een probleem hadden. Dat gebeurde al gauw zo vaak, dat ik een aantal aanvaringen kreeg met mijn toenmalige afdelingsmanager, omdat mijn eigen werk bleef liggen. Voor mij was dat toen een van de redenen over te gaan naar een andere vestiging.'

Interviewer: 'Wat waren na je overstap de zaken die je het meest opvielen?'

Marija: 'Het eerste wat me opviel was dat – omdat we daar met andere producten werkten – ik ook direct met andere applicaties moest leren werken. Iedere vestiging en afdeling had zijn eigen applicaties, die er anders uitzagen en ook nog anders werkten. Het is duidelijk dat verschillende IT-ers aan de wieg hebben gestaan van die verschillende applicaties. Het is overigens best verbazingwekkend te horen, dat de kern van sommige van die applicaties nu al meer dan twintig jaar in gebruik is!

Ook in mijn nieuwe werkomgeving werd ik al gauw de vraagbaak voor mijn collega's. Het hoofd van de afdeling had daar begrip voor en gaf me daartoe de ruimte. Ik werd wat we tegenwoordig een *key-user* noemen.

Mijn leidinggevende begreep heel goed dat de informatievoorziening ter ondersteuning van de bedrijfsprocessen steeds belangrijker zou worden. Hij wilde de informatievoorziening goed voor elkaar hebben en nam daarvoor zelf een actieve en stimulerende rol op zich.

Al vrij snel kreeg ik voor het beheer meer tijd, want ik werd aangesteld als fulltime functioneel beheerder voor een paar bij elkaar horende applicaties. Mijn hoofdtaak is het ondersteunen van de gebruikers bij hun dagelijkse werk met deze applicaties. Daarbij hoort ook het voorstellen van

wijzigingen om problemen op te lossen en de informatievoorziening te verbeteren. Belangrijk daarbij is, dat ik de werkzaamheden van de gebruikers goed ken en ook weet hoe onze afdeling samenwerkt met de rest van de organisatie.

Ik ben dus namens mijn leidinggevende de gesprekspartner met de afdeling IT en de servicedesk. De servicedesk deed eerst nog niet veel meer dan de problemen registreren en de antwoorden lieten vaak ook nog te lang op zich wachten.'

Interviewer: 'Marija, ik neem aan dat voor een organisatie als die van jullie, dat nu beter geregeld is.'

Marija: 'Gelukkig wel. In die periode begon men bij IT met de introductie van ITIL. We kunnen merken, dat daar de zaken nu beter op orde zijn. Het invoeren van ITIL heeft bij ons als gebruikers wel irritatie veroorzaakt, omdat het aanvankelijk nogal inflexibel overkwam. Je moet je voorstellen, dat toen ik net bij deze organisatie kwam, we als gebruikers vrij veel contact hadden met de IT-ers. Die begrepen veel van de behoeften van onze gebruikersorganisatie, omdat die IT-ers regelmatig bij de gebruikers langskwamen. Met het complexer worden van de organisatie en de applicaties is dat contact anders geworden. De invoering van ITIL deed daar nog een schepje bovenop. Maar nu we als organisatie onze draai gevonden hebben en weten wat we aan elkaar hebben gaat het beter. Er worden nu vaste afspraken gemaakt voor de services die IT levert. We zijn beide door ervaring wijzer geworden. We kunnen nu ook realistische afspraken maken. Het begrip servicemanagement heeft bij ons vorm gekregen.'

Interviewer: 'Nu even terug naar je eigen werk.'

Marija: 'Het werk dat ik doe is al een flink aantal jaren globaal ongeveer hetzelfde, maar omdat IT met het inrichten van een aantal ITIL-processen de zaken beter op orde heeft, hoef ik me wat minder bezig te houden met allerlei technische aspecten. Iedere nieuwe collega krijgt een werkplek met een standaard installatie en die werkt direct. Wanneer er nieuwe software nodig is, dan wordt dat centraal geregeld en dat gaat echt goed. Soms merken de gebruikers zo'n wijziging niet eens onmiddellijk en zo hoort het ook. Ik kan me nu meer bezighouden met de functionaliteit van de applicaties. Met de collega-functioneel beheerders hebben we regelmatig overleg over onze wensen. Als ik terugdenk aan vijf jaar geleden of zo, dan hield ik me toen vrij veel bezig met de techniek en allerlei dagelijkse problemen en probleempjes.'

Interviewer: 'Dus toen was je vooral reactief bezig?'

Marija: 'Ja, zo kun je dat wel zeggen. Brandjes blussen was wat we deden.'

Interviewer: 'En nu?'

Marija: 'Nu is er in onze overleggen ook tijd om de ontwikkelingen voor de langere termijn te bespreken. We houden ons met de functionaliteit bezig en in overleg bepalen we samen met IT de

prioriteiten. We spreken af wat er in de volgende release komt en wat er verschoven wordt naar de release die daarop volgt. De hele omgeving is beter beheersbaar, ondanks het feit dat het complexer is geworden. IT weet wat we willen hebben en wij weten wat we krijgen en wanneer. En dan is het er meestal ook.'

Interviewer: 'Wat vind je het leukste van je functie?'

Marija: 'Als functioneel beheerder heb je contacten met veel mensen. Zowel met de gebruikers van de applicaties – en in onze organisatie hebben we die zowel intern als extern – als met de IT'ers.'

Interviewer: 'Zie je verschil in je contacten met deze groepen?'

Marija: 'Zeker. Omdat ik dicht bij de gebruikers zit en gelukkig ook deel uitmaak van de gebruikersorganisatie, liggen daar de minste communicatieproblemen. Het heeft wel een hele tijd geduurd voor ik de IT-ers begreep. Ze praten vaak in technische termen en in het begin was dat voor mij moeilijk te volgen. Gelukkig heb ik voldoende geleerd om de essentie te kunnen volgen en daarover te kunnen meedenken.'

Interviewer: 'Geef eens een voorbeeld.'

Marija: 'Ik heb geleerd een functioneel ontwerp te beoordelen. Ik weet wat erin zou moeten staan en waar ik op moet letten. Voor kleine wijzigingen stel ik nu soms zelf zo'n document op! Ik kan nu beter dan vroeger bekijken of we in de nieuwe release de functionaliteit krijgen die we nodig hebben. Met andere woorden, ik kan inschatten of de ontwikkelaars ons goed begrepen hebben. Met het meedenken over het testen en de testplannen heb ik al helemaal geen moeite meer, want het organiseren van acceptatietesten is een van mijn taken geworden. Wat ik nog wel lastig vind, is het meewerken aan definitiestudies. Daar was ik tot voor twee jaar nauwelijks bij betrokken, dat deed IT voor ons. Ik zie al een tijdje dat mijn functie zich meer aan het richten is op de gewenste functionaliteit van de applicaties op de wat langere termijn. Zoals een van de directieleden laatst zei: "De gebruikersorganisatie moet proactiever worden en de functioneel beheerders gaan daar een belangrijke rol bij spelen". Ik dacht toen ik dat hoorde, hoera hij snapt het!'

Interviewer: 'Dus van brandjesblusser naar werken op een meer regelend niveau.'

Marija: 'Ja, zo is het.'

Interviewer: 'Je zei daarnet dat IT een aantal zaken goed georganiseerd heeft. Wat bedoel je daar mee?'

Marija: 'Je zou kunnen zeggen dat IT de eerste is geweest die haar zaken op orde heeft gebracht door het invoeren van ITIL. Dat zorgde in eerste instantie voor enige afstand tot de gebruikers. Daarna was het de taak voor onze gebruikersorganisatie om een aantal zaken goed te

organiseren. Wij wisten als totale gebruikersorganisatie te weinig wat we wilden en vonden het moeilijk om prioriteiten te stellen, want we hadden geen overzicht van onze behoeften. Gelukkig zag de directie dat in en heeft ruimte gegeven voor allerlei opleidingen en het zoeken naar juiste vormen van overleg. Nu hebben we het aardig voor elkaar. Sinds enige tijd zijn we bezig met het invoeren en vormgeven van BiSL. We hebben ons daar al eens in verdiept en ik heb het gevoel dat in BiSL beschreven staat wat wij voor een deel in de praktijk hebben uitgevonden.'

Interviewer: 'Daar zou je best eens gelijk in kunnen hebben. Zowel ITIL, voor servicemanagement, als BiSL, voor business informatiemanagement, leggen *best practices* vast. Dat kan niet haaks staan op jullie ervaringen.'

Marija: 'Ik heb begrepen van IT, toen ze zo druk bezig waren met ITIL, dat je moet kijken naar wat je ervan kunt gebruiken en hoe je dat voor je eigen organisatie vertaalt.'

Interviewer: 'Dat klopt, en voor BiSL geldt dat ook. In de praktijk zie ik dat veel organisaties BiSL stapje voor stapje invoeren. Beginnend bij de processen voor de directe gebruikerondersteuning. Dat werkt erg goed. Ik heb nog een andere vraag: Je bent nu al een flinke periode functioneel beheerder. Zie je nog veranderingen voor jezelf? Je zei daarnet dat je werk al een aantal jaren vrijwel hetzelfde is.'

Marija: 'Onlangs werd ik betrokken bij een projectje om voor onze externe gebruikers een beperkte website op te zetten. Vroeger werd zoiets opgepakt als een project met een lange analyse en zo. Het probleem was nu, dat we vooraf nog weinig concreets hadden, maar er was wel enige haast bij. Ik had wel al enig idee wat ze zouden moeten hebben. Voor het eerst binnen onze organisatie is het als een agile-project met Scrum aangepakt. Daar had ik al eens over gelezen. Samen met iemand van IT kon ik mijn leidinggevende overtuigen van de noodzaak om het nu eens anders aan te pakken. We mochten zelfs iemand voor een paar weken inhuren, die ervaring had met een Scrumaanpak! Ik kwam als materiedeskundige in een klein team met enkele IT-ers. Ik was daar namens mijn leidinggevende de product-owner en kon dus het resultaat beïnvloeden en beslissingen nemen. Eerst hebben we een paar zogenoemde user-stories beschreven en wat prioriteiten geformuleerd. In ons team hebben we in een drietal sprints van twee weken een deel op kunnen leveren van wat we oorspronkelijk dachten nodig te hebben. Het was leuk te merken dat de gebruikers al met de eerste delen die we opleverden aan de slag gingen! Een aantal suggesties voor verbeteringen waar ze mee kwamen, konden we ook nog snel meenemen.'

Interviewer: 'Dus een aanpak die voor herhaling vatbaar is?'

Marija: 'Jazeker. Ik houd wel van zulke uitdagingen. Voor dit soort projecten lijkt een Scrum-aanpak heel geschikt.'

Interviewer: 'Marija, ik wil afsluiten en dank je voor dit gesprek. Ik heb er wat aan en vond het leuk te horen hoe jullie organisatie naar business informatiemanagement met BiSL is toegegroeid.'

Opmerkingen:

1. Als functioneel beheerder dien je de informatievoorziening van de bedrijfsprocessen te ondersteunen. Daarvoor heb je vooral kennis nodig van de gebruikersorganisatie; kennis van IT komt op de tweede plaats.
2. De functioneel beheerder werkt binnen de gebruikersorganisatie. Onze ervaring is dat de rol van de functioneel beheerder zelden binnen IT ligt. Als dat (nog) wel het geval is, is er altijd een key-user binnen de gebruikersorganisatie die decentraal een aantal taken van de functioneel beheerder uitvoert. Het lijnmanagement, verantwoordelijk voor de bedrijfsprocessen, moet voor de informatievoorziening van deze processen de verantwoording nemen en dat in overleg met IT inrichten. IT wordt steeds meer gezien als serviceverlener.
3. De functioneel beheerder speelt een belangrijke rol in het overleg tussen de gebruikersorganisatie (de business) en IT-serviceverleners (de leveranciers). De IT-serviceverlener kan zowel binnen de eigen organisatie werken als een ander (extern) bedrijf zijn. Zeker in het laatste geval is het belangrijk dat business informatiemanagement goed is ingericht en er voldoende kennis is om deze IT-serviceverlener goed aan te sturen. Daarom moeten er duidelijke verantwoordelijkheden zijn afgesproken en vastgelegd.
4. Het is belangrijk dat aan de gebruikerszijde een professionalisering met betrekking tot de informatievoorziening plaatsvindt. In vrijwel iedere organisatie is inmiddels IT (de aanbodzijde) op een professionele manier ingericht. Om goed tegenspel te kunnen bieden is ook aan de vraagzijde een meer professionele aanpak aan te bevelen.
5. De functioneel beheerder moet duidelijkheid krijgen over zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In de praktijk komen we verschillende benamingen tegen voor ongeveer dezelfde soort werkzaamheden, zoals: functioneel beheerder, applicatiebeheerder, functioneel applicatiebeheerder, functioneel systeembeheerder, applicatieondersteuner, procesondersteuner en business process consultant.
6. Bij de organisatie van Marija – zoals bij de meeste grotere organisaties – heeft de rol van functioneel beheerder zich ontwikkeld van ondersteuner naar een rol die meer proactief is.

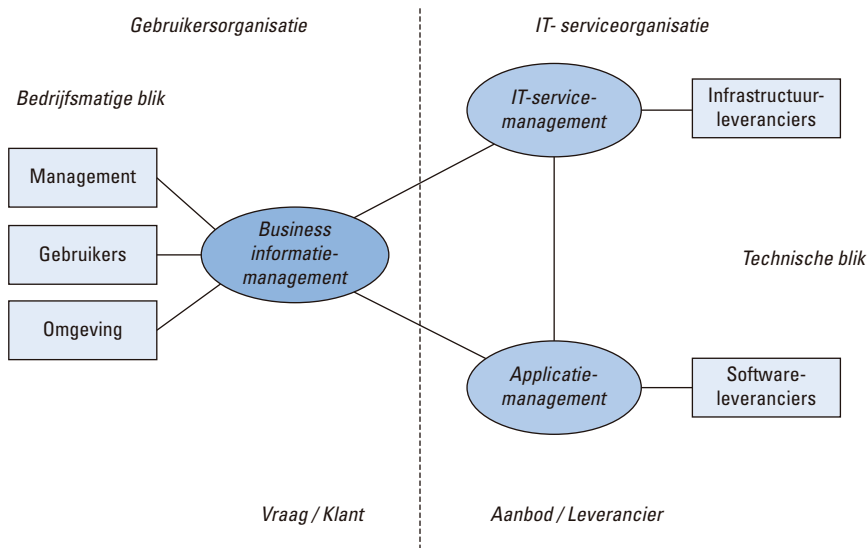
■ 1.3 AAN DE VRAAGZIJDE

1.3.1 Drie typen van beheer

Het is gebruikelijk om een onderscheid te maken tussen drie typen van beheer:

1. IT-servicemanagement.
2. Applicatiemanagement.
3. Business informatiemanagement.

Deze driedeling is in 1986 geïntroduceerd door prof. M. Looijen (Looijen, 2011). In figuur 1.1 zijn deze drie typen van beheer en hun onderling relaties geïllustreerd en in hun omgeving geplaatst.



Figuur 1.1 De drie typen van beheer (volgens Looijen) in hun omgeving

IT-servicemanagement en applicatiemanagement zijn de twee typen van beheer die zich aan de IT-zijde van de informatievoorziening bevinden. Business informatiemanagement behoort tot de gebruikersorganisatie. De eerste twee kijken met een IT-technische blik naar de infrastructuur, de applicaties en de IT-services, terwijl business informatiemanagement een bedrijfsmatige blik (de gebruikersoptiek) heeft op de informatievoorziening.

Business informatiemanagement draagt zorg voor een juiste afstemming van de informatievoorziening op veranderingen in de gebruikersorganisatie die door de omgeving (zoals markten, klanten en producten) worden opgelegd. Ook door veranderende wet- en regelgeving is het vaak nodig om de informatievoorziening aan te passen. Business informatiemanagement draagt zorg voor zowel de geautomatiseerde als de niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Een goede afstemming van beide is een belangrijk aandachtspunt. Ook dat is een taak van business informatiemanagement.

Hieronder volgen omschrijvingen van de drie typen van beheer.

1. *IT-servicemanagement* is verantwoordelijk voor het tegen de overeengekomen kosten en kwaliteit beschikbaar stellen en in stand houden van de technische infrastructuur, waarvan de applicaties gebruikmaken, en het leveren van de services die daarvoor nodig zijn.
2. *Applicatiemanagement* is verantwoordelijk voor het tegen de overeengekomen kosten en kwaliteit in stand houden en onderhouden van de bedrijfsapplicaties en de bijbehorende gegevensverzamelingen tijdens de gehele levenscyclus van de informatiesystemen en het leveren van de services die daarvoor nodig zijn.
3. *Business informatiemanagement* is verantwoordelijk voor het tegen aanvaardbare kosten en kwaliteit in stand houden van de gewenste informatievoorziening ten behoeve

van de bedrijfsprocessen van de gebruikersorganisatie tijdens de gehele levenscyclus van die bedrijfsprocessen en het ondersteunen van de gebruikersorganisatie bij de informatievoorziening.

Onder business informatiemanagement verstaan we alle te ondernemen acties voor een ongestoorde informatievoorziening van de gebruikersorganisatie. Hieronder valt ook het met dit doel (her)inrichten van de gebruikersorganisatie. Maar ook: het met IT-serviceverleners afspreken welke services zullen worden geleverd, wat van een servicedesk zal worden verwacht, het bewaken van gemaakte afspraken, het overleggen over langetermijnplannen enzovoort.

In de voorgaande omschrijvingen vallen een paar woorden op:

Het begrip *levenscyclus* wordt gebruikt om duidelijk te maken dat zowel de organisatie als de gewenste informatievoorziening zich door interne en externe oorzaken zullen ontwikkelen. Het invoeren, aanpassen en ten slotte buiten gebruik stellen van de informatiesystemen moet plaatsvinden binnen het perspectief van die ontwikkelingen en veranderingen. Het begrip levenscyclus van applicaties wordt in hoofdstuk 4 nader toegelicht.

In de omschrijvingen zijn ook *kosten en kwaliteit* vermeld, want het gaat uitdrukkelijk om de zo optimaal mogelijke ondersteuning van de bedrijfsprocessen door een goede informatievoorziening en daardoor het bijdragen aan de realisatie van de organisatie-doelstellingen. Het gaat om een goede functionaliteit voor de gebruikers, wat betekent dat de correcte gegevens op het juiste moment en op de juiste plaats beschikbaar zijn en gebruikt kunnen worden.

In de omschrijving van business informatiemanagement staat het woord '*informatievoorziening*' en niet het woord 'applicaties'. Het werkkterrein van business informatiemanagement is niet beperkt tot de geautomatiseerde systemen (de IT), maar strekt zich ook uit over de informatievoorziening (soms afgekort tot IV), die (nog) niet geautomatiseerd is, of niet geautomatiseerd zal worden.

Tabel 1.1 zet de drie typen van beheer naast elkaar met daarbij aangegeven de rollen, waar het betreffende type beheer zich op richt, het onderwerp en de (eind)verantwoordelijken.

De drie typen van beheer zijn naast elkaar gezet, maar 'kunnen niet zonder elkaar'. Het maken van het onderscheid helpt om de verantwoordelijkheden duidelijk te maken.

De scheiding tussen de drie typen van beheer is niet in alle situaties direct helder. Waar ligt, bijvoorbeeld, de verantwoordelijkheid voor de algemeen gebruikte MS Office- en ERP-pakketten? Ter illustratie het volgende: het beheer van het pakket valt onder

Tabel 1.1 De drie typen van beheer

	Business informatiemanagement	Applicatiemanagement	IT-servicemanagement
Rol	opdrachtgever	opdrachtnemer	opdrachtnemer
Gericht op	gebruik	onderhoud	exploitatie
Onderwerp	functionaliteit van de informatievoorziening	applicaties en gegevensverzamelingen	infrastructuur en standaard hulpmiddelen
Eindverantwoordelijkheid	systeemeigenaar	service level manager	service level manager

IT-servicemanagement, die zorg draagt voor de installatie en voor nieuwe releases (vergelijk dat met besturingssystemen), maar de specifiek voor de organisatie gemaakte templates (voor bijvoorbeeld brieven of organisatieafhankelijke rapporten) vallen onder applicatiemanagement of business informatiemanagement.

In figuur 1.1 is er geen directe relatie weergegeven tussen business informatiemanagement en de infrastructuur- en softwareleveranciers. In de praktijk zal business informatiemanagement natuurlijk wel degelijk betrokken zijn bij het directe overleg met deze leveranciers, bijvoorbeeld bij de aanschaf van standaardpakketten. Deze leveranciers leveren naast hun producten ook vaak de bijbehorende services en maken dan deel uit van de IT-serviceorganisatie. Het samenspel met alle leveranciers kan per situatie of per project anders zijn.

1.3.2 Frameworks en best practices

Voor de drie typen van beheer zijn op basis van best practices zogenoemde frameworks ontwikkeld. Deze zijn in afzonderlijke manuals beschreven.

ITIL®

IT-servicemanagement (ITSM) is meestal gebaseerd op het framework ITIL (Information Technology Infrastructure Library). ITIL is niet beperkt tot het beheer van alleen de infrastructuur, want het bevat ook de processen om applicatiemanagement te ondersteunen. ITIL is een framework om IT-servicemanagement goed in te richten en te onderhouden. De kernpublicatie van ITIL 2011 Editie bestaat uit vijf boeken, en telt in totaal bijna 2000 pagina's.

ASL®

Voor applicatiemanagement is er het public domain framework ASL (Application Services Library), dat de processen beschrijft die horen bij de vernieuwing en het onderhoud van applicaties en gegevensverzamelingen, en de bijbehorende services. De manual van ASL 2 (in het Nederlands en in het Engels) omvat 240 pagina's (Pols, 2009).

BiSL®

Sinds begin 2005 is er BiSL (Business Information Services Library), een public domain framework voor business informatiemanagement. De manual van BiSL 2de herziene druk (verkrijgbaar in het Nederlands en Engels) omvat 180 pagina's (Pols, 2012).

In het volgende hoofdstuk worden deze drie frameworks toegelicht en geven we aan waar ze elkaar aanvullen en overlappen. BiSL zal uiteraard in dit boek over business informatiemanagement veel meer aandacht krijgen dan ITIL en ASL. ITIL en ASL worden alleen beschreven voor zover het van direct belang is voor de dagelijkse praktijk van de functioneel beheerder.

1.3.3 Rollen voor beheer

We kunnen de rollen die van belang zijn voor beheer in een eenvoudig model weer geven. Figuur 1.2 is een model voor business-IT alignment. Deze figuur illustreert de richtinggevende, sturende en uitvoerende rollen in het samenwerkingsverband tussen de gebruikersorganisatie en de IT-serviceorganisatie. Het is geen hiërarchisch afdelingsorganogram, maar positioneert de domeinen en rollen die voor een deel extern ingevuld kunnen worden. Het wordt ook wel *negenvlakkenmodel* genoemd¹.

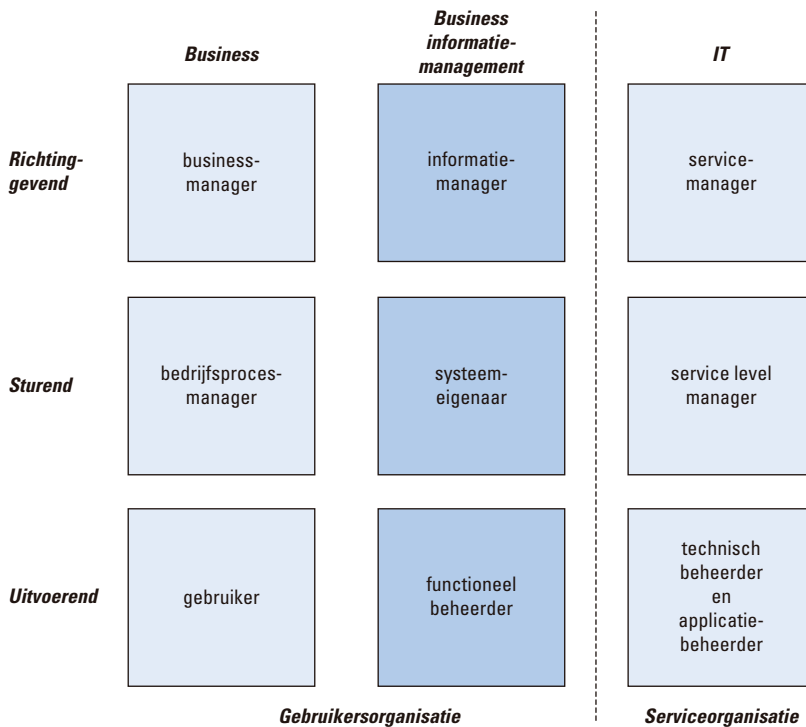
De linkse kolom representeert de gebruikersorganisatie (de business), waar het dus gaat om de informatievoorziening ten behoeve van de bedrijfsprocessen: de uiteindelijke opdrachtgever. De rechtse kolom representeert de leveranciers van IT-producten en de bijbehorende services: de opdrachtnemer. En de middelste kolom heeft betrekking op business informatiemanagement: de opdrachtgever namens de business.

Systemeigenaar

In figuur 1.2 is te zien dat de informatiemanager verantwoordelijkheid heeft op het richtinggevend niveau en de systeemeigenaar op het sturende niveau; daarmee heeft de systeemeigenaar een centrale rol. De systeemeigenaar bepaalt wat er nodig is voor een optimale ondersteuning van de informatievoorziening van de bedrijfsprocessen, zowel ten aanzien van de functionaliteit van de applicaties als van het gewenste serviceniveau. Het gaat daarbij om een afweging van kosten en baten voor de gebruikersorganisatie. De systeemeigenaar (die vaak een bedrijfsprocesmanager zal zijn) bepaalt de prioriteiten en stelt een budget ter beschikking, zowel voor de exploitatie als voor het doorvoeren van wijzigingen. Het budget betreft niet alleen de IT-kosten, maar ook bijvoorbeeld wat beschikbaar is voor de ondersteuning door business informatiemanagement.

De rol van systeemeigenaar is niet in elke organisatie duidelijk aan iemand toegewezen. Afdelingsmanagers (bedrijfsprocesmanagers) vinden IT vaak ongrijpbaar en laten de verantwoordelijkheid over aan anderen. Het gevolg is dat dan IT die rol overneemt.

1 Dit negenvlakkenmodel is afgeleid van het Amsterdams raamwerk voor Informatiemanagement (Maes 1999)



Figuur 1.2 De invulling van het negenvlakkenmodel met de rollen op het gebied van beheer

Dat is ongewenst, want dat betekent dat de serviceverlener (de opdrachtnemer) zich in de positie begeeft van de opdrachtgever! Als een (senior) functioneel beheerder of een informatiemanager de rol van systeemeigenaar op zich neemt, blijft de aansturing van de IT-serviceverleners in ieder geval vanuit de gebruikersorganisatie komen. Een bedrijfsprocesmanager mag afstand nemen van IT voor wat betreft de technologie, maar hij is wel verantwoordelijk voor de informatievoorziening die nodig is voor de ondersteuning van *zijn* bedrijfsprocessen. Daarom is in het negenvlakkenmodel de rol van systeemeigenaar opgenomen. Dit is een rol vergelijkbaar met die van een budgethouder (budget owner), maar specifiek gericht op de informatievoorziening en de daarbij bijbehorende business cases.

Service Level Agreement

De opdrachtgever (de systeemeigenaar) en de opdrachtnemer (de verantwoordelijke service level manager) leggen in een Service Level Agreement (SLA) vast welke services worden overeengekomen. Op het sturende niveau worden de contracten afgesloten. Daarmee worden voor het uitvoerende niveau de kaders van de vorm en omvang van de samenwerking (de kwaliteit van de services) vastgelegd.

De functioneel beheerder maakt deel uit van de gebruikersorganisatie en legt verantwoording af aan de systeemeigenaar over de kwaliteit van de informatievoorziening. Daarom is de functioneel beheerder namens de systeemeigenaar vaak de gesprekspartner met de

IT-serviceorganisatie (IT-servicemanagement en applicatiemanagement). De uiteindelijke beslissing over de gewenste mate van ondersteuning blijft de verantwoordelijkheid van de systeemeigenaar, die de contracten afsluit. De functioneel beheerder zal bewaken of – en in hoeverre – aan de SLA's wordt voldaan. Van het uitvoerende niveau komen eventuele voorstellen om de contracten te herzien.

In figuur 1.2 is de functioneel beheerder geplaatst op het uitvoerende niveau. Bij de opzet van het BiSL-framework, dat we in het volgende hoofdstuk bespreken, is ervoor gekozen om business informatiemanagement niet te beperken tot het uitvoerende niveau. Volgens BiSL omvat business informatiemanagement zowel het uitvoerende, als het sturende, als het richtinggevende niveau en omvat dus ook wat veelal 'informatiemanagement' wordt genoemd. Daarmee wordt volledig recht gedaan aan de verantwoordelijkheid voor de totaliteit van de informatievoorziening, die binnen de gebruikersorganisatie hoort.

Informatiemanager

De informatiemanager geeft in opdracht van het businessmanagement – dus gebaseerd op de meerjarenplannen van de business – vorm aan de (meerjaren)plannen voor de informatievoorziening, zowel wat betreft inhoud als inrichting. Hij houdt daarbij rekening met de systemen van meerdere systeemeigenaren. Daarover meer in paragraaf 2.3 waar ook het richtinggevende niveau van BiSL wordt toegelicht. Grote organisaties hebben over het algemeen zelf informatimanagers en informatiesysteemarchitecten in dienst. Informatiesysteemarchitecten houden zich bezig met de toekomstige ontwikkelingen van de IT. Zij creëren mogelijkheden om toekomstige wijzigingen op een flexibele wijze in en aan de applicaties te kunnen toevoegen.

Business informatiemanagement en functioneel beheerder

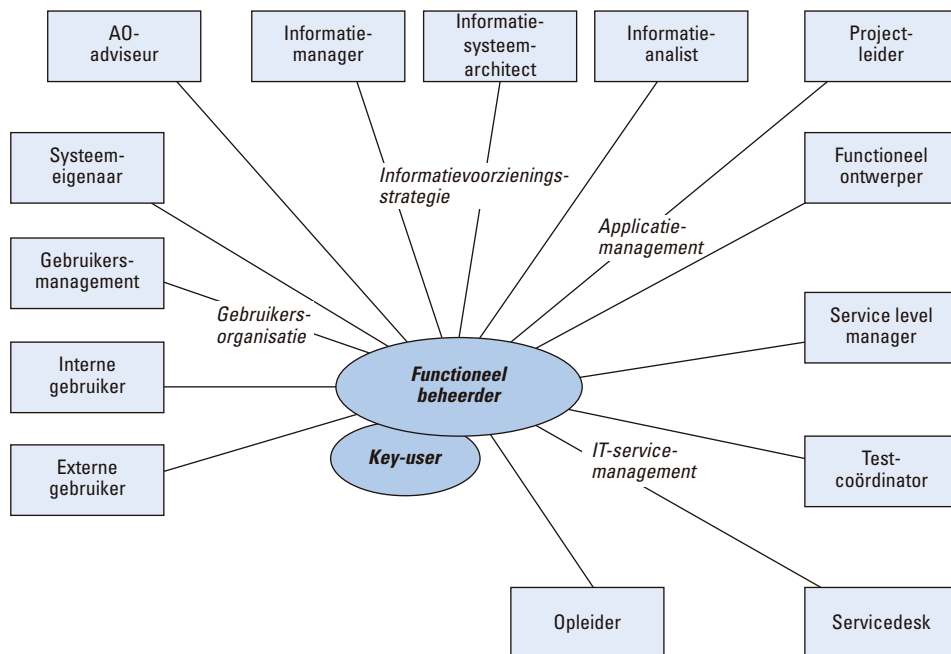
Omdat in de praktijk de rol van functioneel beheerder vrijwel altijd een uitvoerende is, zullen we in dit boek steeds zo expliciet mogelijk aangeven wat we bedoelen. We onderscheiden hiertoe de begrippen business informatiemanagement en functioneel beheerder. Business informatiemanagement verwijst naar de hele kolom, terwijl functioneel beheerder gebruikt zal worden voor de rol op het uitvoerende niveau.

■ 1.4 WAT WORDT VAN DE FUNCTIONEEL BEHEERDER VERWACHT?

In de vorige paragraaf is het duidelijk geworden dat business informatiemanagement zich bevindt tussen de vraag naar informatievoorziening door de business en het aanbod van informatiesystemen met de daarbij behorende IT-services. In deze paragraaf kijken we gedetailleerder naar de functioneel beheerder. We beperken ons dus tot het uitvoerend niveau. Ook bespreken we een aantal competenties waarover een functioneel beheerder zou moeten beschikken.

1.4.1 Contacten van de functioneel beheerder

De functioneel beheerder moet veel contacten onderhouden. In figuur 1.3 is een groot aantal daarvan schematisch weergegeven.



Figuur 1.3 Contacten van de functioneel beheerder

Toelichting bij enkele rollen in figuur 1.3:

De *AO-adviseur* is de adviseur Administratieve Organisatie, dus iemand die de gebruikersorganisatie adviseert over (administratieve) procedures en de inrichting van de organisatie.

Een *externe gebruiker* is iemand die toegang heeft tot (een deel van) de applicaties en de gegevensverzamelingen, maar die geen deel uitmaakt van de organisatie. Bijvoorbeeld iemand van een ketenpartner, of iemand die via het internet bestellingen doet.

In het schema is ook de *informatiesysteemarchitect* opgenomen. Hij ontwerpt de architectuur van de informatievoorziening en het landschap van de systemen en let vooral ook op de interfaces tussen verschillende systemen. Hij zet daarmee de kaders voor toekomstige ontwikkelingen van de informatievoorziening. (Om het schema niet te complex te maken, zijn andere typen architecten weggelaten.)

Key-user

In het schema staan zowel de namen *key-user* als *functioneel beheerder*. Soms wordt het begrip *super-user* gebruikt in plaats van *key-user*. De *key-user* vervult een aantal beheertaken. Hij bevindt zich in het negenvlakkenmodel (zie figuur 1.2) aan de linkerkzijde van

het blokje van de functioneel beheerder en werkt dus op uitvoerend niveau. Hij zal de directe contacten met de gebruikers onderhouden en vooral de gebruikersondersteuning verzorgen. In grote organisaties neemt de key-user een deel van de taken van de functioneel beheerder op zich. In kleine organisaties is er meestal geen aparte key-user naast de functioneel beheerder.

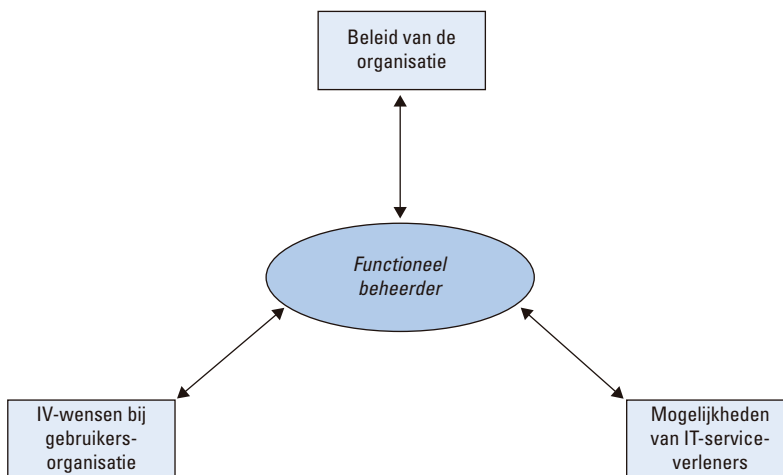
Voor zover nodig wordt een aantal andere functies of rollen in de volgende paragrafen nog toegelicht.

Spanningsveld

De functioneel beheerder heeft een werkveld waarin diverse aspecten met elkaar in conflict kunnen zijn, namelijk (zie ook figuur 1.4):

- De wensen ten aanzien van de kwaliteit van de informatievoorziening van de bedrijfsprocessen binnen de gebruikersorganisatie.
- De mogelijkheden van de IT-serviceverleners om deze kwaliteit en de ondersteuning nu en in de toekomst te kunnen leveren tegen aanvaardbare en overeengekomen voorwaarden.
- Het beleid van de organisatie, waarin de langetermijndoelstellingen en de mogelijkheden (onder andere ten aanzien van de kosten en baten) zijn vastgelegd.

Binnen dit spanningsveld wordt de kwaliteit en omvang van de eigen organisatie van business informatiemanagement bepaald.



Figuur 1.4 Spanningsveld van de functioneel beheerder

De functioneel beheerder speelt een rol bij het afwegen van de diverse belangen und moet in overleg mit de systeemeigenaar sorgen für eine verantwortliche Abstimmung von den belangen von den Beteiligten. Hij zal informatie moeten verzamelen über die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten, sodass die Parteien zu einer guten Abwägung kommen können. Hij zal die Beteiligten (Benutzer und IT-Serviceanbieter) auf die Höhe bringen müssen.

van de beslissingen en op de hoogte moeten houden van de voortgang van komende veranderingen. Hij zal bijvoorbeeld de indiener van een wijzigingsvoorstel laten weten hoe het gaat met de realisatie van dat voorstel. De functioneel beheerder moet het werken binnen zo'n spanningsveld aan kunnen. Hoe moeilijk of eenvoudig het werken in het spanningsveld is, wordt voor een groot deel bepaald door het belang dat de organisatie hecht aan de inrichting en de speelruimte van business informatiemanagement en de manier waarop de rol van de systeemeigenaar(s) wordt uitgevoerd.

1.4.2 Competenties van de functioneel beheerder

Om zijn werk goed te kunnen uitvoeren moet de functioneel beheerder over een aantal competenties beschikken. Er zijn veel verschillende definities van het begrip 'competentie'. Volgens de meest volledige definitie bestaat een competentie uit de volgende vier deelaspecten: kennis, vaardigheid, attitude en inzicht. Door diverse IT-gerelateerde organisaties zijn frameworks en modellen ontwikkeld waarin competenties zijn gedefinieerd. Vaak zijn het uitgebreide modellen geworden met specifieke definities, waarbij vaak ook een onderscheid gemaakt wordt tussen het uitvoeren van een taak onder leiding van iemand, of de kennis hebben om een taak zelfstandig te kunnen uitvoeren. Voor de IT-sector is het European e-Competence Framework (e-CF) ontwikkeld.

Het zou te ver gaan voor dit boek om deze modellen en frameworks volledig te bespreken want de business informatiemanager is geen IT-er! Bovendien verschillen deze frameworks en modellen wat betreft de naamgeving van de competenties. Enige kennis op IT-gebied is echter wel essentieel, want de business informatiemanager zal met IT-ers moeten samenwerken. De ASL BiSL Foundation is bezig met het inzichtelijk maken van de gewenste competenties voor de business informatiemanager. We moeten ons in deze paragraaf beperken, maar schetsen een zo duidelijk mogelijk beeld van de belangrijkste competenties. Tabel 1.2 geeft een overzicht van competenties die van belang zijn voor het operationele niveau, dat wil zeggen voor een functioneel beheerder. De namen en omschrijvingen zijn ontleend aan diverse bronnen:

- Het rapport *Taken, Functies, Rollen en Competenties* van het Ngi (2001).
- Het European e-Competence Framework (e-CF) version 3 (2014).
- IPMA Competence Baseline (ICB) version 3 (2006) / NCB versie 3 (2007).
- De resultaten van een conferentie in 2013 van de ASL BiSL Foundation.

Wij groeperen de competenties in vier categorieën:

1. Branchespecifieke competenties

Het is essentieel dat een functioneel beheerder bekend is met de producten en diensten van zijn branche voor het kunnen beoordelen van de beschikbare en benodigde informatievoorziening. Voorbeelden zijn kennis hebben van het bankbedrijf, van logistiek, van een uitgeverij. De branchespecifieke competenties zullen we verder niet bespreken, maar als een functioneel beheerder niet over dit type competenties beschikt kan hij zijn werk niet goed doen.

2. Businesscompetenties

De functioneel beheerder zal moeten weten hoe bedrijven zijn georganiseerd en hoe ze worden gemanaged. De functioneel beheerder moet begrijpen tegen welke achtergrond de beslissingen worden genomen. Voorbeelden zijn het begrijpen waaraan een business case en een planning moeten voldoen.

3. Vaktechnische competenties

Deze categorie betreft functiespecifieke kennis. De functioneel beheerder zal bijvoorbeeld moeten weten wat je van een ontwerp van een applicatie of van documentatie mag verwachten. Voorbeelden van vaktechnische competenties zijn het kunnen analyseren van een functioneel ontwerp en beoordelen van de kwaliteit van de gebruikersdocumentatie.

4. Persoonlijke competenties

Onder deze categorie vallen de competenties die minder met kennis te maken hebben, maar veel meer met de persoonlijke vaardigheden, zoals goed kunnen communiceren, initiatief tonen en klantgerichtheid. In de vorige paragrafen bleek dat de functioneel beheerder een 'spin-in-het-web'-functie heeft (zie ook figuur 1.3). Het bezitten van competenties uit deze categorie is voor de functioneel beheerder van groot belang.

Tabel 1.2 geeft een overzicht van competenties die van toepassing zijn op een functioneel beheerder. Zoals hiervoor al aangegeven, hebben we ons beperkt tot de belangrijkste competenties.

Tabel 1.2 Belangrijke competenties van de functioneel beheerder

Categorie	Competentie	Omschrijving
Business	Analyseren van businessrequirements	Analyseren van de bedrijfsprocessen; in staat zijn de bijdrage en de waarde van IT-systemen voor de business vast te stellen en de consequenties te vertalen naar projecten en diensten en IT-requirements.
	Beoordelen van een projectplanning	In staat zijn een planning te analyseren, te vergelijken met de wensen, de business case te beoordelen en de risico's in te schatten.
	Aansturen van leveranciers	Aansturen van IT-serviceverleners conform contracten en de overeengekomen prestaties uit de SLA's.
Vaktechnisch	Beheren van informatiesystemen	Het kennen van de algemene principes van het blijvend laten voldoen van informatiesystemen aan de eisen en wensen van gebruikers van de informatievoorziening.
	Beoordelen van een functioneel ontwerp	Het kunnen beoordelen van een functioneel ontwerp en verifiëren of het ontwerp aan de eisen voldoet.

Categorie	Competentie	Omschrijving
	Kennis hebben van organisatiegerichte methoden en technieken	Het kennen van methoden en technieken voor het analyseren van organisaties; bedrijfsprocessen en modellen kunnen beoordelen.
	Organiseren van testen van applicaties	Vaststellen van de uitgangspunten van testen, van de testomgeving en van de te gebruiken testmethoden, testtechnieken, testhulpmiddelen enzovoort. Testgegevens specificeren, de benodigde startsituatie en de uitvoerverwachtingen per test vaststellen. Managen van het testen.
	Opstellen van gebruikersdocumenten	Het stellen van eisen aan en kunnen maken van (online) gebruikersdocumentatie.
	Kennis van informatiebeveiliging	Bewaken en activeren van maatregelen om illegale toegang en oneigenlijk gebruik van de applicaties en de gegevensverzamelingen te voorkomen.
Persoonlijk	Communicatieve vaardigheden	Het in woord en schrift duidelijk kunnen maken van ideeën en meningen aan anderen, face to face en in groepen, en adequaat kunnen reageren op anderen.
	Analytisch vermogen	In staat zijn om een probleem, een situatie of een proces te ontleden in componenten en de herkomst en samenhang hiervan te begrijpen.
	Klantgerichtheid	Onderzoeken of herkennen van wensen, behoeften en belangen van klanten en het streven om deze behoeften te bevredigen (binnen de vastgestelde mogelijkheden).
	Methodisch werken	In staat zijn het werk volgens een van tevoren bepaalde manier uit te voeren.
	Organisatiebewustzijn	In staat zijn te begrijpen hoe een organisatie functioneert; onderkennen van de invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten voor de eigen organisatie en/of de organisatie van de klant.
	Improvisatievermogen	Snel met bruikbare oplossingen komen bij onverwachte problemen die zich voordoen tijdens de uitvoering van opdrachten en werkzaamheden. Oplossingsgericht optreden.
	Initiatief tonen	Het uit zichzelf signaleren van kansen en problemen en daar naar handelen door voorstellen te doen, of op overtuigende wijze zelf iets te ondernemen.

Een belangrijk deel van de gewenste competenties van de functioneel beheerder komt uit de categorie persoonlijke competenties. Dat is in lijn met wat we in de vorige paragraaf hebben besproken: de functioneel beheerder is een rol tussen gebruikers en IT-serviceverleners. In paragraaf 6.2 is een checklist opgenomen voor het functieprofiel van een functioneel beheerder. Per BiSL-proces is daar een aantal taken genoemd. Persoonlijke competenties zijn daar echter niet vermeld. In de hoofdstukken 3 en 4 bespreken we de BiSL-processen van het uitvoerend niveau. Daarbij komen enkele vaktechnische

competenties aan de orde, zonder dat deze expliciet worden genoemd. Er wordt bijvoorbeeld toegelicht wat er speelt bij wijzigingenbeheer, testen en wat het doel is van een functioneel ontwerp bij het specificeren.

■ 1.5 AFSLUITING EN KRITIEKE PRESTATIE-INDICATOREN (KPIs)

In dit hoofdstuk is de rol van de functioneel beheerder besproken. Het belangrijkste model is misschien wel het negenvlakkenmodel van figuur 1.2. Dit model laat zien dat business informatiemanagement onderdeel uitmaakt van de gebruikersorganisatie (de business) en dat het ingericht zou moeten zijn op basis van de eisen en wensen van deze gebruikersorganisatie. In onze praktijk zien we dat het model een instrument is om een heldere discussie over de verantwoordelijkheden voor de informatievoorziening te kunnen voeren. In organisaties waar de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van (in het bijzonder) de systeemeigenaar niet goed zijn toegewezen, heeft de functioneel beheerder een moeilijke rol.

In dit hoofdstuk zijn ook de verschillende typen van beheer beschreven. Ook hier met het doel om de verantwoordelijkheden duidelijk te krijgen. In het volgende hoofdstuk wordt dit verder uitgewerkt.

Als afsluiting van dit hoofdstuk bespreken we een aantal kritieke prestatie-indicatoren (KPIs). Deze indicatoren zeggen iets over de manier waarop de gebruikers naar de functioneel beheerder kijken. KPIs moeten bij voorkeur objectief meetbaar zijn. In dit hoofdstuk kan dat nog nauwelijks. Bij de beschrijving van de processen waaraan de functioneel beheerder bijdraagt (in de volgende hoofdstukken) zijn KPIs opgenomen voor die processen. Die indicatoren zijn daar zo veel mogelijk meetbaar gemaakt.

Kritieke prestatie-indicatoren (KPIs)

De functioneel beheerder zal beoordeeld worden op bijvoorbeeld de volgende KPIs:

- De kwaliteit van de informatievoorziening onder meer qua functionaliteit, betrouwbaarheid, bruikbaarheid en efficiëntie.
- De mate waarin de applicaties onderhoudbaar blijken.
- De kwaliteit van de gebruikersdocumentatie en de -opleidingen.
- De snelheid en adequaatheid van de reacties op geconstateerde problemen en vragen van de gebruikers.
- De snelheid waarmee wijzigingsvoorstellen worden afgehandeld en (indien zinvol) tijdig en succesvol worden doorgevoerd.
- De tijdige, duidelijke en juiste informatie over voorgestelde en geplande wijzigingen en over nieuwe releases.
- De duidelijke en correcte formulering van de requirements en specificaties, zodat gebruikers de informatievoorziening krijgen die ze nodig hebben en ontwikkelaars begrijpen wat ze moeten maken.

- De kwaliteit van testplannen, invoeringsplannen, opleidingsplannen en dergelijke.
- De kosten, baten, kwaliteit en tijdigheid van de informatievoorziening voor de bedrijfsprocessen.
- Het tijdig anticiperen op de toekomstige ontwikkelingen van de informatievoorziening en het beheer, en de communicatie daarover met de IT-serviceverleners.
- De tijdigheid en juistheid van de adviezen aan de systeemeigenaar met betrekking tot de ontwikkeling van de informatievoorziening, de voortgang van de projecten en de beoordeling van de afspraken met de serviceverleners.
- De tevredenheid van al de contactpersonen van de functioneel beheerder (zie figuur 1.3) over de gemaakte afspraken en de uitvoering daarvan.

Bij het interpreteren van deze KPIs blijkt dat de functioneel beheerder sterk afhankelijk is van zijn werkomgeving (onder andere van de kwaliteit van de beschikbare applicaties) en van veel mensen waarmee hij moet samenwerken. Daar zit ook direct de uitdaging: het op proactieve wijze handhaven en – waar nodig – verbeteren van de informatievoorziening vergt veel communicatie met veel mensen die uiteenlopende taken en verantwoordelijkheden hebben, zoals je kunt zien in figuur 1.3.

■ 1.6 MEERKEUZEVRAGEN

De antwoorden staan in Bijlage B.

Vraag 1.1

Wie is als eerste verantwoordelijk voor het juiste gebruik van de applicaties voor de informatievoorziening?

- A. De leveranciers van applicaties.
- B. De IT-serviceorganisatie.
- C. De gebruikersorganisatie.

Vraag 1.2

Waarop is de kennis van de functioneel beheerder primair gericht?

- A. De kennis van alle mogelijkheden van de beschikbare applicaties.
- B. De kennis van de informatiebehoeften van de bedrijfsprocessen.
- C. De kennis van de werking van de IT-systemen en hun architectuur.

Vraag 1.3

Wat zou de belangrijkste persoonlijke competentie van de functioneel beheerder moeten zijn?

- A. Goede communicatieve vaardigheden.
- B. Goed ontwikkeld analytisch vermogen.
- C. Kunnen maken van meerjarenplannen voor de informatievoorziening.

Vraag 1.4

Wie sluiten een SLA af?

- A. De functioneel beheerder met een service level manager.
- B. De systeemeigenaar met een service level manager.
- C. De functioneel beheerder met de technisch beheerder of de applicatiebeheerder.

Vraag 1.5

Wat is het voornaamste aandachtsgebied van business informatiemanagement?

- A. Optimale exploitatie van netwerken en servers.
- B. Optimale gebruik van de informatievoorziening.
- C. Optimale onderhoud van de applicaties.

Vraag 1.6

Op welke van de volgende KPIs zal de functioneel beheerder NIET kunnen worden beoordeeld?

- A. De kwaliteit van testplannen en invoeringsplannen.
- B. De kwaliteit van de meerjaren ontwikkelingsplannen.
- C. De kwaliteit van de opleidingsplannen en de gebruikersdocumentatie.

Vraag 1.7

Welke van de volgende stellingen is waar?

- 1. De functioneel beheerder moet de bedrijfsprocessen binnen zijn organisatie goed kennen.
 - 2. De functioneel beheerder zal klantgericht moeten zijn.
- A. Beide stellingen zijn waar.
 - B. Alleen de eerste is waar.
 - C. Alleen de tweede is waar.

Vraag 1.8

Het werkveld van de functioneel beheerder wordt sterk beïnvloed door:

- 1. Het beleid van de organisatie.
 - 2. De wensen van de gebruikersorganisatie.
 - 3. De mogelijkheden van de IT-serviceverleners.
- A. Alleen 1 en 2 zijn waar.
 - B. Alleen 1 en 3 zijn waar.
 - C. Alleen 2 en 3 zijn waar.
 - D. Alle drie zijn waar