

Artikel ihkv BiSL-development Beheer Bedrijfsinformatie (BBI)

Werktitel: de zorg voor bedrijfsinformatie binnen BiSL

Auteurs: Frank van Outvorst, Hans Pijnenburg

Hoofdstukindeling

- 1 Inleiding
- 2 Theoretisch kader
- 3 Wat zien we met bedrijfsinformatie gebeuren in de praktijk
- 4 Conclusies
- 5 Vervolg in deel 2

1. Inleiding

Aanleiding

Aanleiding voor het opstellen van een white paper over het BiSL-proces Beheer bedrijfsinformatie (BBI) is het feit, dat de zorg voor gegevens voor veel organisaties steeds belangrijker wordt, terwijl tegelijkertijd organisaties met de implementatie en uitvoering van een proces als Beheer bedrijfsinformatie (BBI) worstelen: Binnen deze organisaties onderkent men wel het belang van gegevens en van dit beheerproces, maar men is op zoek naar een goede invulling.

Deze white paper werpt een licht op de problematiek in de praktijk en geeft een handreiking tot een praktische uitvoering van het proces.

Dit document versie 1 is een eerste aanzet voor uitwerking van het proces Beheer bedrijfsinformatie (BBI). Een verdere verdieping volgt in een tweede of vervolgdokument (artikel).

Aanpak

Dit document is tot stand gekomen binnen de themagroep BBI van de Werkgroep Doorontwikkeling BiSL. Deze Werkgroep Doorontwikkeling BiSL vormt onderdeel van de ASL-BiSL Foundation en heeft tot doel, zoals in haar naam al is opgesloten, het verder uitdiepen van de onderwerpen in het model BiSL.

De themagroep BBI heeft zichzelf als opdracht gesteld het BiSL-proces Beheer Bedrijfsinformatie verder uit te werken. Aan de themagroep nemen deel Frank van Outvorst van GetronicsPinkRocade en Ronald Heij en Hans Pijnenburg, beiden van Capgemini Nederland..

De input voor dit document is verkregen door het houden van een eerste serie interviews bij een aantal organisaties die betrokken zijn bij de ASL-BiSL Foundation en waarvan de auteurs in hebben geschat dat binnen deze organisaties gegevens van substantieel belang zijn en waar wellicht interessante ervaringen op het gebied van beheer bedrijfsinformatie beschikbaar zijn. Hierbij is gekozen voor een mix van grote en kleine, profit en non-profit organisaties.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de theoretische achtergrond van BBI vanuit BiSL toegelicht, waarbij ook ingegaan wordt op het verschil tussen gegevens en informatie. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van de interviews weergegeven als beschrijvingen van wat we in de praktijk zien gebeuren rond dit onderwerp. In hoofdstuk 4 worden de conclusies naar aanleiding van de geconstateerde praktijksituatie getrokken. Een doorkijk naar het vervolgdeel van deze white paper wordt tenslotte in hoofdstuk 5 gegeven.

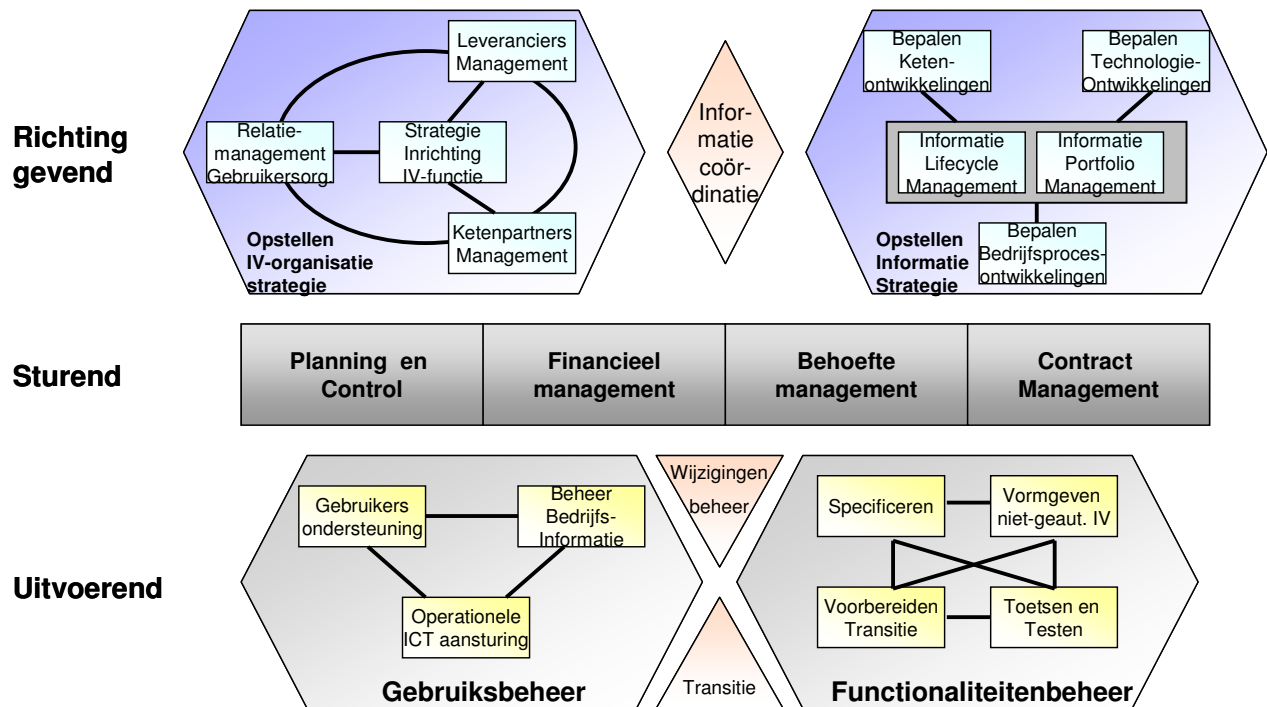
2. Theoretisch kader

BiSL algemeen

BiSL is een model voor Functioneel Beheer en Informatie Management. Het model bestaat uit een beschrijving van een procesframework voor het beheerdomein Functioneel Beheer, aangevuld met best practices. Het procesframework bestaat uit een aantal procesclusters, waarin diverse processen zijn opgenomen. Het model kent 3 niveaus, te weten:

- uitvoerend
- sturend
- richtinggevend

Meer informatie over BiSL is te vinden in boek van Van der Pols, Donatz en Van Outvorst¹⁾.



¹⁾ BiSl – Een framwork voor Functioneel Beheer en Informatie Management, Van Haren Publishing, ISBN 90 77212 40 X

Figuur 1: Schema BiSL-framework

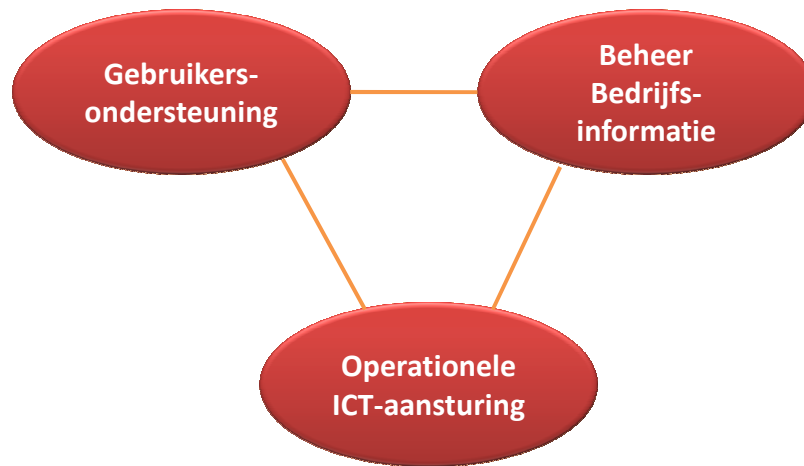
Waar zit BBI binnen BiSL?

Het proces BBI is binnen het BiSL-model gepositioneerd als Uitvoerend proces binnen het procescluster Gebruiksbeheer. Het draagt namelijk op uitvoerend niveau bij aan het exploiteren (gebruiken) van de informatievoorziening.

Binnen het gebruik (lees: exploitatie) van de informatievoorziening binnen organisaties zijn de volgende drie aandachtsgebieden te onderscheiden:

1. gebruikers
2. inhoud van informatievoorziening
3. uitvoering van ICT-services

Op deze drie aandachtsgebieden richt het procescluster Gebruiksbeheer zich met de volgende processen:



Figuur 2: Gebruiksbeheer

Binnen dit cluster richt BBI zich specifiek op de inhoud van de informatievoorziening, namelijk de inhoudelijke bedrijfsinformatie.

Bedrijfsinformatie kan worden gedefinieerd als de combinatie van de binnen de informatievoorziening vastgelegde bedrijfsgegevens (zowel geautomatiseerd als niet-geautomatiseerd) en de betekenis die aan deze gegevens wordt gegeven.

Dit is gebaseerd op de volgende definities van gegevens en informatie:

Begrip	Definitie
Gegevens	Registratie van feiten.
Informatie	Interpretatie van gegevens, op basis waarvan acties en beslissingen worden genomen.

Indien gesproken wordt van gegevens binnen de geautomatiseerde informatievoorziening dan zijn er twee soorten gegevens te onderscheiden:

- Bedrijfsgegevens, die ten behoeve van de procesuitvoering van belang zijn. Ook wel aangeduid als proces- of productiegegevens.
- Stuurgegevens ten behoeve van een correcte werking van het informatiesysteem. Dit zijn vaak parameters of stamtabellen, zoals tarieven, btw-percentages, etc., die de uitkomsten van een bedrijfsproces bepalen.

Naast een geautomatiseerde informatievoorziening bestaat binnen veel organisaties ook een niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Het gaat hierbij om niet- of semi-geautomatiseerde documenten als aftekenformulieren, aanvragen, inschrijfformulieren, losstaande Excel-lijstjes, etc.

Wat is BBI?

Voor het zorgen van een correcte opzet en inhoud van de gegevens in de informatievoorziening zijn drie onderwerpen van groot belang:

- Onderhoud en bewaking van het bedrijfsinformatiemodel
- De gegevenskwaliteit m.b.t. juistheid, volledigheid en tijdigheid
- Levering van ad hoc informatie

In het BiSL-model wordt gesteld dat naast het beheer van het gebruik van de gegevens in de bedrijfsprocessen ook het beheer van de structuur van de gegevens in model(len) belangrijk is. Immers in dergelijke bedrijfsinformatiemodellen wordt de basis van het gegevensgebruik vastgelegd:

- In wat voor objecten zijn we als organisatie geïnteresseerd en waarvan gaan we gegevens vastleggen
- Wat is de betekenis van deze objecten en de gegevens die we over deze objecten vastleggen
- Wat zijn de relaties tussen de onderkende objecten
- Wat zijn de relaties tussen de gegevens (en de objecten)
- Wat zijn de kwaliteitscriteria waaraan de gegevens moeten voldoen

Binnen het proces BBI kan Functioneel Beheer natuurlijk niet verantwoordelijk zijn voor kwaliteit van de (bedrijfs)gegevens. Ook is Functioneel Beheer niet verantwoordelijk voor kwaliteitseisen m.b.t. de informatie. De verantwoordelijkheid voor deze beide onderwerpen hoort bij de proceseigenaar. Deze bepaalt welke gegevenskwaliteit noodzakelijk is voor de uitvoering van het ondersteunde bedrijfsproces conform de kaders die gelden voor de uitvoering van dat proces. Daarnaast stuurt de proceseigenaar op de wijze waarop het ondersteunde bedrijfsproces wordt uitgevoerd.

Functioneel Beheer vervult wel een adviserende rol op het gebied van het definiëren van kwaliteitseisen en het vertalen van deze eisen naar kwaliteitscriteria, functionele eisen, enz. Functioneel Beheer is verantwoordelijk voor de facilitering van een proceseigenaar bij het gebruik van informatievoorziening en ook de bewaking of monitoring op de afgesproken kwaliteit en het afgesproken gebruik.

Het uiteindelijke doel is het zorgen dat de toegevoegde waarde van de informatievoorziening ook echt bereikt wordt i.p.v. dat wel functionaliteiten gedefinieerd zijn, maar dat de achterliggende gegevens ontbreken of niet betrouwbaar zijn waardoor foute beslissingen in het bedrijfsproces worden genomen of waardoor de effectiviteit en efficiency van het bedrijfsproces in het geding komen.

3. Wat zien we in de praktijk?

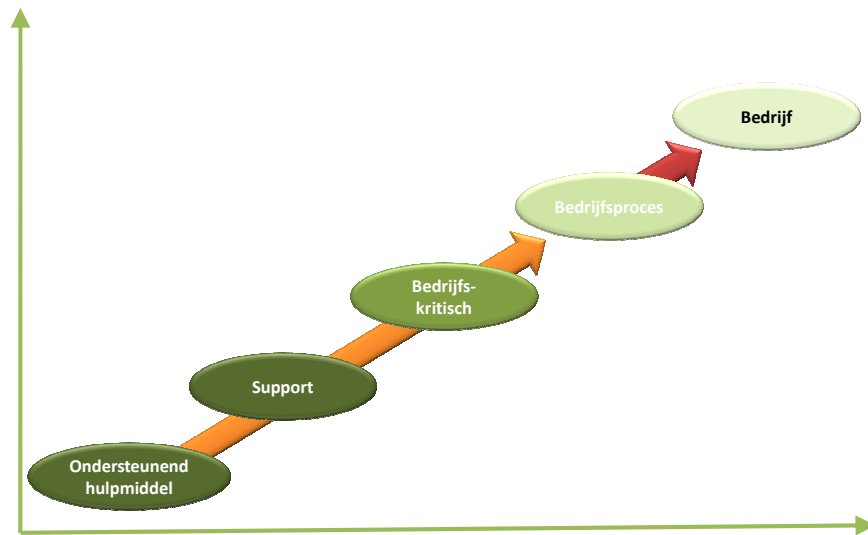
Vanuit de gehouden interviews wordt een aantal trends omtrent BBI, of bedrijfsinformatie in algemenere zin, geconstateerd. In deze paragraaf worden deze trends één voor één besproken.

- *Toenemend belang van informatie*
Er spelen verschillende factoren een rol bij het toekennen van belang aan de informatie. Samenvattend zijn de belangrijkste factoren de interne politiek, commercie, het bedrijfsrisico, het economisch belang of aandachtsverschuivingen binnen een organisatie.

Duidelijk voorbeeld van economisch belang komt uit de jaren tachtig van de vorige eeuw en betreft Enron. Enron was een Amerikaans energiebedrijf, dat vooral gas leverde. Begin jaren negentig ging het bedrijf zich toeleggen op handel: de kernactiviteiten verschoven van gaslevering naar kopen en verkopen van leveringscontracten op de termijnmarkt. In korte tijd investeerde Enron ook miljarden in water, telecommunicatie, metaal, chemie, internet, verzekeringen en andere producten en diensten. Het bedrijf werd het grote voorbeeld voor iedereen die meende dat in de nieuwe economie snel veel geld te verdienen viel. Maar Enron gaf meer uit dan er binnenkwam en hield verliezen uit de boeken, door schimmige constructies met honderden dochterondernemingen, die in sommige gevallen zelfs toebehoorden aan managers van Enron. Toen het bedrijf uiteindelijk over de kop ging, bleek dat managers miljoenen in hun zak stopten, accountants bewijsmateriaal vernietigd hadden, het bedrijf de verkiezingscampagnes van vrijwel alle presidentskandidaten, zowel Democraten als Republikeinen had gefinancierd en dat er bijna duizend dochterondernemingen waren opgezet om belasting te ontduiken en de boekhouding op te fleuren. Vooral sinds dit zogenaamde Enron-schandaal wordt via wet- en regelgeving (Sarbanes Oxley in USA) een groot belang gehecht aan juiste gegevens in administraties van organisaties en van hun financiële instellingen t.b.v. het bepalen van het bedrijfsresultaat en het nemen van bedrijfsbeslissingen.

Recente voorbeelden van de verschuiving van aandacht naar gegevens zijn de politieke aandacht voor informatie en informatiedragers binnen Defensie en Politie na diverse incidenten, zoals het verlies van USB-sticks of niet goed verwijderde informatie op computerschijven. Naast veiligheid en vertrouwelijkheid is binnen de politiek en de overheid een toenemende zorg waarneembaar voor het vasthouden en toegankelijk houden van allerlei gegevens, zodat later traceerbaar is op grond van welke feiten beslissingen zijn genomen.

Grote organisaties, zoals banken, verzekeraars, luchtvaartmaatschappijen, overheid en industriële organisaties behouden hun legacy-functionaliteit en –systemen met de daarin beheerde gegevensverzamelingen. Hierin is namelijk zwaar geïnvesteerd. Daarnaast is door de afgelopen decennia heen de gerealiseerde functionaliteit steeds verder gestabiliseerd, waardoor migratie een één op één vervanging en dus weinig toevoeging van waarde zou betekenen. Om de gegevensverzamelingen van de benodigde verrijking te voorzien worden verzamelingen in mid-office systemen toegevoegd.



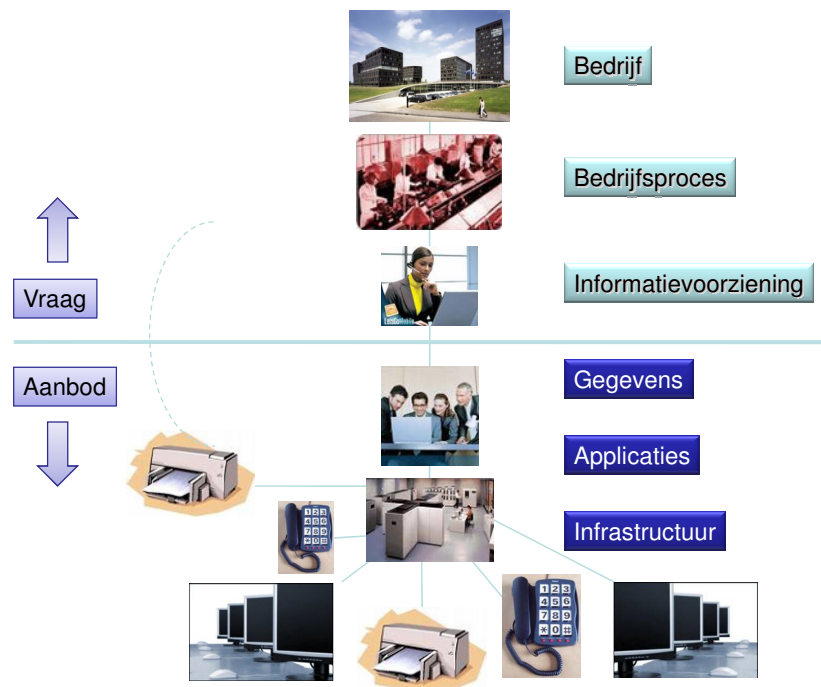
Figuur 3: Toenemend belang van informatievoorziening

Ook binnen Openbare Orde en Veiligheid (OOV) is te constateren dat informatie steeds meer in belang toeneemt. Zo worden core business politieprocessen als Opsporing of Handhaving wordt meer en meer een informatieproces, waarbij naast samenwerking tussen verschillende politieonderdelen (bijvoorbeeld korpsen), maar ook tussen andere (keten)partijen binnen OOV, ook de informatiestroom steeds belangrijker wordt. De betrokken partijen besteden veel aandacht aan het steeds verder verhogen van de mate van betrouwbaarheid, snelheid, toegankelijkheid, etc. van informatie.

Snelheid en volledigheid van informatie-uitwisseling is ook van toenemend belang in bijvoorbeeld de Gezondheidszorg: Terwijl een patiënt nog in een ambulance met spoed wordt vervoerd, worden via communicatieverbindingen zijn/haar patiëntgegevens met het ziekenhuis al uitgewisseld en zijn bij aankomst op de Eerste Hulpafdeling de benodigde gegevens al dusdanig bekend, dat de juiste voorbereidingen al getroffen zijn.

Zoals ook in figuur 3 is te lezen, wordt het delen van informatie overall steeds belangrijker. Naast het bedrijfsproces ontstaan ook allerlei ketens, waarin een bedrijf een rol te vervullen heeft.

Daarnaast veranderen ook gehele sectoren, zoals de nutssector, omdat informatie steeds belangrijker wordt: Nutsbedrijven produceren en leveren zelf geen energie meer, maar verhandelen deze. Dit betekent dat voor hen de gegevensstromen van enorm groot belang zijn geworden.



Figuur 4: Positionering Vraag en Aanbod

En hoe belangrijk is informatie voor de consument? Dankzij de toenemende aansluiting van consumenten op het Internet kan deze steeds beter producten en diensten uitzoeken, prijzen en voorwaarden online vergelijken alvorens een aankoop te doen. Ook de Tweedehandsartikelmkt kent een grote impuls dankzij Internet en de informatie die daaruit voor de consumenten beschikbaar komt.

Voor de consument of individuele burger wordt het vergaren van nieuws en/of informatie steeds belangrijker. Hiermee wordt ook de beschikbaarheid van gegevens op internet steeds belangrijker.

- *Geringe struring op gegevens*

Met het toenemen van het belang van informatie voor organisaties zou je verwachten dat ook de aandacht voor de zorg voor de gegevens toeneemt. Dit blijkt in de praktijk vaak niet het geval. Illustratief in dit verband is de wijze waarop in organisaties wordt omgegaan met informatiemodellen. Informatiemodellen hebben niet alleen hun nut op het moment dat applicaties ontwikkeld of gewijzigd worden, maar juist ook daarna. Vanuit een informatiemodel kunnen heldere kaders en richtlijnen voor het gebruik van gegevens worden meegegeven. Een overkoepelend bedrijfsinformatiemodel maakt duidelijk op welke wijze de verschillende gegevens uit de verschillende informatiesystemen aan elkaar gerelateerd dienen te worden, zodat gegevensuitwisseling mogelijk wordt. Helaas blijken organisaties in de praktijk bijzonder weinig te doen met informatiemodellen sec en al helemaal niet met overkoepelende informatiemodellen.

Het proces BBI is slechts een schakel in de totale keten van processen, die zich bezig houden met gegevens. Hierbij liggen ook allerlei relaties met bedrijfsgegevensmodellen en de sturing op de wijze waarop met gegevensmodellen wordt omgegaan. Zoals gezegd, speelt het uitvoerend Functioneel Beheer een belangrijke rol bij het bepalen van de wijze van gebruik en vastlegging van gegevens. De Functioneel Beheerders zijn zich echter in de praktijk nog te weinig bewust van hun invloed hierop. Bijvoorbeeld de keuzes voor bepaalde work arounds kunnen grote invloed hebben of het in orde hebben van (overkoepelende) bedrijfsinformatiemodellen.

Een belangrijk stuurinstrument voor ontwikkeling van nieuwe informatievoorziening en voor de uitvoering van beheer op bestaande informatievoorziening ligt in een informatiearchitectuur.

Voor een decentraal Functioneel Beheer is het lastig een goed stuurinstrument aan te reiken: De hoge druk vanuit de werkvloer om snelle oplossingen te realiseren leidt tot work arounds.

Hoewel in het BiSL-model een sterke relatie gelegd wordt met een bedrijfsinformatiemodel, is geconstateerd, dat er doorgaans nauwelijks gewerkt wordt met een up-to-date en volledig bedrijfsinformatiemodel. Alleen voor bedrijfskritische bedrijfsonderdelen wordt dit wel opgesteld. Voor de geïnterviewde organisaties vergt het up-to-date houden van informatiemodellen veel handwerk in de vorm van rapportages, queries, etc., welk zeer lokaal plaats vindt.

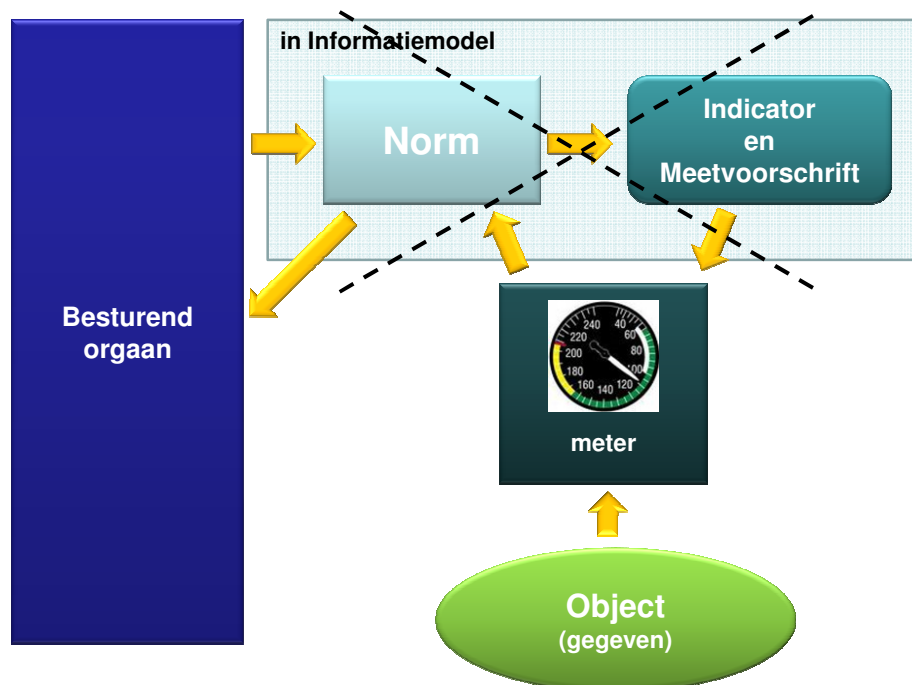
Opvallend daarbij is dat bij het gebruik van ERP-applicaties (zoals SAP binnen de branche Retail) het aspect Gegevensmodel wel goed geregeld is, (uiteeraard) met sterke ondersteuning van het informatiesysteem zelf. Daarnaast heeft bijvoorbeeld de verzekeringsbranche haar autorisatie en procuratie goed op orde. Meerdere geïnterviewde organisaties hebben ook een taalmodel (gegevensdefinitie) opgesteld, omdat bij de Operationele Processen, gestuurd vanuit Informatie Management, vaak onduidelijkheid over definities en het toegestane gebruik van gegevens heerst.

Er zijn wel degelijk enkele positieve ontwikkelingen waar te nemen:

- Binnen Openbare Orde en Veiligheid (OOV) wordt gepoogd om landelijk geldende afspraken te maken over vastlegging van gegevens.

- Binnen organisaties wordt het gebruik van referentietabellen (in nieuwbouwprojecten al) bevorderd. Schema's en tabellen worden gepubliceerd en alle internen en externen dienen zich hier aan te houden.
- Er worden gegevensdefinities opgesteld.

In praktijk ligt de focus echter nog vaak te eenzijdig op gegevenskwaliteit (en dat dan in enge zin). In meeste organisaties hebben wijzigings- of nieuwbouwprojecten vaak grote vrijheden om zelf hun eigen gewenste gegevensmodellen en definities neer te zetten. BBI speelt als proces op dat moment geen rol in bewaking van de afgesproken modellen en/of definities. Voor het BBI-proces ontbreekt op dat moment vaak ook voldoende bruikbare kaders vanuit richtinggevend niveau.



Figuur 5: BBI gebaseerd op struringsparadigma (norm-werkelijkheid-meter)

In praktijk blijkt de uitwisseling van gegevens over organisaties heen moeizaam te regelen en te beheren te zijn. Er komen dan allerlei afwijkende objectregistraties, verschillende betekenissen voor gegevens, etc. voor. Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van de gegevens. Zo blijkt het bijvoorbeeld lastig om kwaliteitsdefinities te geven, welke bovendien met elkaar gedeeld kunnen worden.

- *Operationele beslissingen kunnen strategische impact hebben*
Functioneel Beheer is vaak ook noodzakelijk op het niveau van afzonderlijke informatiesystemen. Dit kan voorkomen ingeval van uitzonderlijk grote en/of complexe informatiesystemen en/of gezamenlijk gebruik door meerdere organisatieonderdelen.

Maar ook op corporatieniveau is het absoluut noodzakelijk om Functioneel Beheer/Informatie Management te doen. Zeker ook voor gegevens. Als gegevens meer en meer eigen toegevoegde waarde hebben, zullen deze gegevens over meerdere processen heen verzameld, vastgelegd, verrijkt en gebruikt worden. Dan is overall sturing belangrijk: facilitering, aansporing en controle op gemeenschappelijk gebruik en vastlegging van gegevens. Hoe omgegaan wordt met gegevens in de systemen, kan dan niet meer aan individuele proces- of systeemeigenaren overlaten worden. Er ontstaat een noodzaak voor faciliterende, maar ook dwingende richtlijnen om in elk geval over applicaties heen te kunnen sturen. In organisaties kunnen we dit vaak terug te vinden in de vorm van basisgegevenssets, bedrijfstabellen, gemeenschappelijke informatieservers, etc.

Functioneel Beheerders zijn uitvoerend en controlerend bezig met BBI en maken in veel gevallen zelf de kaders. Dit komt, omdat er vanuit Richtinggevende en Sturende processen nauwelijks kaders aangereikt worden. Als deze er al zijn, worden ze onvoldoende met de Gebruikersorganisatie afgestemd. BBI lijkt een bottom up benadering, waar in de loop van de tijd normen en regels zijn ingevoerd vanuit ervaring en praktijk.

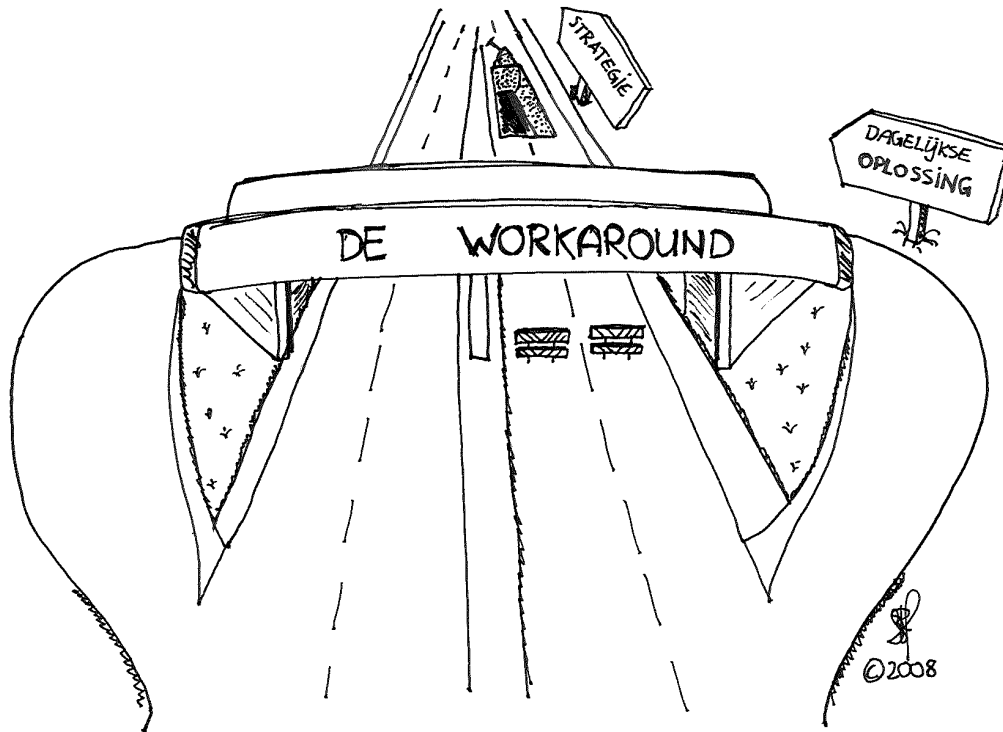
Een belangrijk onderdeel van het proces beheer bedrijfsinformatie is het oplossen van problemen die de voortgang van het bedrijfsproces verstoren en hun oorzaak hebben in de gegevens binnen de informatievoorziening. Bij dergelijke problemen kan bijvoorbeeld worden gedacht aan ontbrekende of verouderde gegevens in standaardtabellen, afstemming tussen verschillende gegevensverzamelingen, of het signaleren van vaak voorkomende invoerfouten. Voor deze problemen wordt gezocht naar snel realiseerbare oplossingen, zodat men in het bedrijfsproces weer verder kan. Wat hierbij vaak vergeten wordt, is dat dergelijke snelle oplossingen een grote invloed kunnen hebben op de kwaliteit, bruikbaarheid en uitwisselbaarheid van gegevens. En daarmee kan een dergelijke noodoplossing op strategisch organisatieniveau ineens een risicofactor worden.

Een paar voorbeelden:

Binnen een semi-overheidsorganisatie is op managementniveau behoefte aan inzicht in de omvang van het cliëntenbestand en het aantal verrichte servicetransacties. Een secretaresse wordt erop uitgestuurd om de benodigde rapportages boven water te tillen. Via via komt zij bij een functioneel beheerder uit die een ad hoc rapportage vervaardigt op grond van de vraag van de secretaresse. Bij het maken van deze rapportage wordt voorbijgegaan aan de achterliggende vraag en het doel waar deze ad hoc rapportage voor moet dienen. Ook staat men niet stil bij de vereiste betrouwbaarheid van de gevraagde rapportage. Een en ander leidt tot een snel gemaakte ad hoc rapportage, niet getest en op basis van het grootste deel van de op dat moment beschikbare gegevens. Op basis van dit gebrekkige overzicht wordt vervolgens de beschikbare formatieruimte voor het komende jaar vastgesteld...Deze organisatie bestaat inmiddels niet meer!

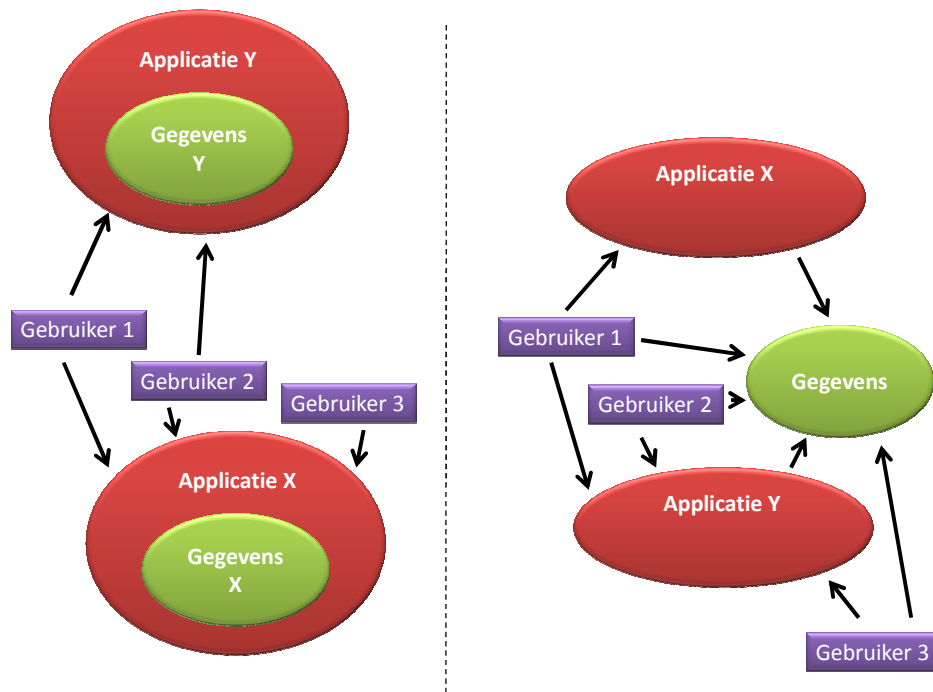
Een functioneel beheerder bij politie wordt geconfronteerd met de klacht dat voor een nieuwe vorm van computercriminaliteit nog geen uniek codenummer is gedefinieerd.

Om dit probleem snel op te lossen wordt ervoor gekozen om een bestaand codenummer te gaan gebruiken met ergens in een vrij veld de omschrijving “computer”. Als de meldingen over dit soort delicten toenemen, dan blijkt, dat er geen overzicht opgeleverd kan worden wanneer deze vorm van criminaliteit voor het eerst is ontdekt.



- *Verschuiving van applicatie georiënteerd naar gegevens georiënteerd*
In het verleden waren gegevens in hoge mate verankerd met applicaties. Het opvoeren, raadplegen en muteren van de gegevens verliep via deze applicaties. Tegenwoordig worden gegevens in toenemende mate niet meer uitsluitend als onderdeel van een bepaalde applicatie gezien. Gegevens worden meer en meer binnen de totale informatievoorziening onderkend als zelfstandige component, onafhankelijk van bepaalde applicaties. De gegevens staan ter beschikking aan diverse, aparte applicaties. Dit stelt hoge eisen aan de wijze waarop de gegevens zijn georganiseerd, aan de definities, de kwaliteitseisen en de benaderbaarheid van de gegevens. Ook komt het belang van een eenduidige gegevenseigenaar sterker naar voren.

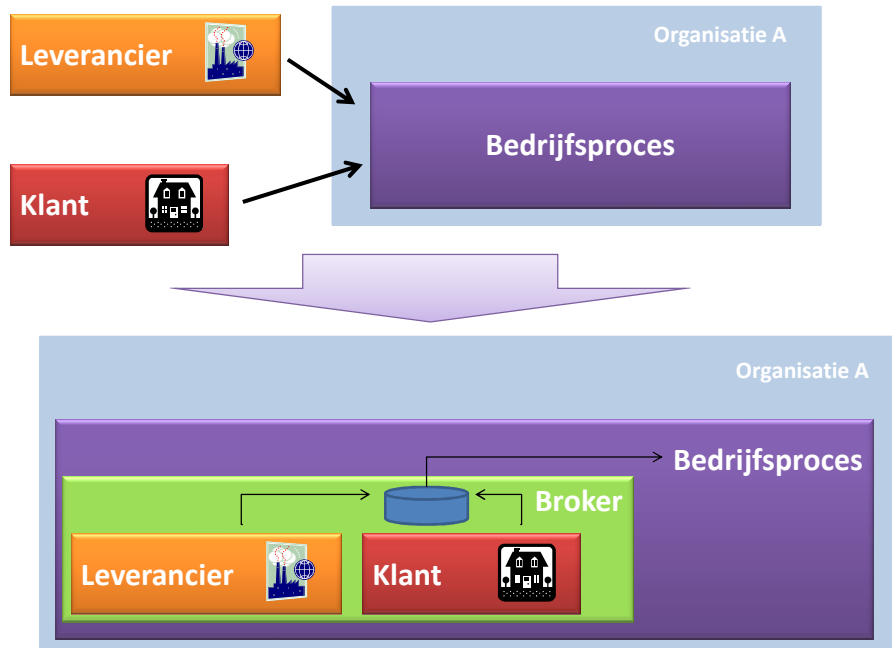
Voorbeelden die de genoemde ontwikkeling illustreren zijn bijvoorbeeld het ontwikkelen van schillen om legacy-applicaties zodat de gegevens binnen deze applicaties ook toegankelijk worden voor andere doeleinden/applicaties. Ook het succes van datawarehouses illustreert de genoemde ontwikkeling. Hierbij realiseert men toegang tot de gegevens buiten de applicaties om.



Figuur 6: Van applicatie- georiënteerd naar informatie georiënteerd

- *Aparte gegevenspartijen die opkomen*
Binnen het totale proces van verwerking van gegevens worden nieuwe partijen onderkend die een rol gaan spelen. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de opkomst van gegevensbrokers of de verschuiving naar self service.

Gegevensbrokers komen op, bijvoorbeeld in nutsvoorzieningenwereld. Dit zijn aparte partijen, die zich eigenlijk alleen richten op de gegevensuitwisseling tussen allerlei partijen in de nutswereld. Hierbij blijkt af en toe ineens, dat dergelijke partijen allesbepalend zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening en de beleving van deze kwaliteit door de markt en de eindconsumenten.



Figuur 7: Opkomst van brokers

Verder wordt er ook een verschuiving geconstateerd naar selfservice concepten, bijvoorbeeld op het gebied van HRM.

Met name verschuivende procesgrenzen geven mooie voorbeelden van het ontstaan van selfservice concepten. Dit laatste is bijvoorbeeld het geval bij het verschuiven van procesgrenzen van financiële dienstverleners: banken of verzekeraars laten klanten zelf handelingen verrichten die voorheen in het interne bank- of verzekeraarsproces lagen: opgeven van betaalopdrachten, openen van rekeningen, printen van bankafschriften. Andere bekende voorbeelden liggen in de wereld van logistieke dienstverleners of verzendhuizen: magazijnopdrachten die rechtstreeks door de consument worden opgegeven, het volgen van de status van een bestelling of aanvraag, et cetera.

In dergelijke gevallen moet goed geregeld zijn wie eigenaar is van de gegevens en in hoeverre de eindconsument toegang heeft tot de organisatie en/of de gegevens.

- *Verantwoordelijkheid voor gegevens*

In de gewone procesgang blijkt er relatief weinig aandacht voor BBI te bestaan. Dit verandert op kritische momenten: Dan is het alle hens aan dek en werken de functioneel beheerders (pro-)actief mee met de eindgebruikers om de kwaliteit van de gegevens in bedrijfsprocessen tot het maximale te garanderen. Functioneel Beheerders volgen dan op de voet de opbouw en kwaliteit van de gegevensverzamelingen. Deels wordt bij verschillende organisaties dergelijke rolinvulling op reguliere basis vervuld als op organisatieniveau een zwaarwegend belang, zoals politieke gevoeligheid, grote kans op stagneren bedrijfsprocessen, e.d., bestaat om te zorgen voor kwalitatief goede gegevens/informatie-output. Voorbeelden die we tegen kwamen zijn, dat voorkomen wordt dat een school verkeerde budgetten krijgt door

foute gegevens of het OM die zaak moet seponeren door onvolledige gegevens vanuit politie.

Een belangrijk discussiepunt bij BBI is echter altijd: Waar ligt de verantwoordelijkheid? Functioneel Beheer/Informatie Management is verantwoordelijk voor IV, maar betekent dat dan ook, dat volledige verantwoordelijkheid voor gegevens of informatie bij Functioneel Beheer/Informatie Management ligt? Dit kan in principe niet, want een gebruikersorganisatie is primair verantwoordelijk voor de gegevens. Dit zou daarmee in lijn moeten liggen met het gegevenseigendom en het systeem-/proceseigenaarschap. De verantwoordelijkheid voor een kwalitatieve goede invoer (volgens de afgesproken kwaliteitsnormen zoals juistheid, volledigheid, tijdigheid, etc) ligt namelijk in de gebruikersorganisatie en zou moeten zijn opgenomen in de procesbesturing. Trend is in aantal gevallen om invoer buiten de eigen organisatie te trekken en bij de klant neer te leggen (zie ook hiervoor). Het is echter wel de verantwoordelijkheid van Functioneel Beheer/Informatie Management om hierin te faciliteren, zodat gegevens zoveel mogelijk kunnen voldoen aan de vanuit business gedefinieerde normen voor de gegevens. Maatregelen kunnen liggen in geautomatiseerde controles, rapportages over de gegevens, wijzigingen in specificaties voor functionaliteiten, maken van afspraken over interfaces met aanleverende systemen.

4. Conclusies

- *Onderschatte consequenties voor strategisch niveau*

Informatie sec wordt binnen organisaties steeds belangrijker en dit vraagt om een andere benadering van het beheer ervan.

Hoewel BBI in het BiSL-model en in de praktijk een uitvoerend proces is, zijn er toch grote consequenties mogelijk met grote gevolgen voor strategisch niveau. Dit vraagt om duidelijke kaders en richting vanuit het Richtinggevende niveau. In de praktijk is echter het Uitvoerende niveau te losstaand van de andere niveaus: Functioneel Beheerders zijn uitvoerend en controlerend bezig met BBI en maken in veel gevallen zelf de kaders. Dit komt, omdat er vanuit Richtinggevende en Sturende processen nauwelijks kaders aangereikt worden. In dergelijke gevallen ontstaat dan ook onmiddellijk de noodzaak om voor BBI kaders aan te geven vanuit het Richtinggevende niveau.

Als gegevens meer en meer eigen toegevoegde waarde krijgen, zullen deze gegevens over meerdere processen heen verzameld, vastgelegd, verrijkt en gebruikt worden. Dan is overall sturing belangrijk: facilitering, aansporing en controle op gemeenschappelijk gebruik en vastlegging van gegevens. Hoe om te gaan met gegevens in de systemen, kan dan niet meer aan individuele proces- of systeemeigenaren overlaten worden. De noodzaak van faciliterende, maar ook dwingende, richtlijnen om in elk geval over applicaties heen te kunnen sturen. In organisaties is dit vaak terug te vinden in de vorm van basisgegevenssets, bedrijfstabellen, gemeenschappelijke informatieservers, etc.

- *Behoeftte aan relatie met informatiemodellen*

De focus binnen BBI is vooral gericht op de gegevenskwaliteit, maar BBI is breder bedoeld. Zo behoort er op Richtinggevend niveau vanuit BBI ook een sterke relatie met architectuur, en de daaronder vallende informatiemodellen, te liggen, maar deze relatie wordt binnen organisaties onvoldoende expliciet gecommuniceerd. In bijvoorbeeld de Referentie-Architectuur van verschillende geïnterviewde organisaties zijn wel enkele passages over BBI opgenomen, maar dit is summier en uitzonderlijk.

In feite is een architectuur met haar informatiemodellen het enige bruikbare middel voor de bepaling van definities en de kwaliteitscriteria voor gegevens. Dit is van belang voor toekennen van betekenis aan gegevens en dus cruciaal voor uitwisseling, vaststellen betrouwbaarheid van rapportages, bepalen kwaliteitsnormen en signalering van aanwezige kwaliteit.

Informatiemodellen of architecturen ontbreken echter vaak of zijn te complex van aard om direct te kunnen gebruiken. Vanuit de proceseigenaar bestaat veelal onvoldoende betrokkenheid met aangeven kwaliteitscriteria voor informatie.

Een link met bedrijfsgegevensmodel is belangrijk en moet door organisaties veelal nog verder worden uitgewerkt. In praktijk blijkt het echter moeilijk om goede normen voor gegevenskwaliteit te definiëren en te handhaven.

- *Behoefte aan kaders en richtlijnen*

Veel onduidelijkheid bestaat er ook over de rol van gegevenseigenaar, systeemeigenaar of proceseigenaar. Een gegevenseigenaar is verantwoordelijk voor betrouwbaarheid van gegevens (juistheid, tijdigheid en volledigheid), ontsluiting, toegankelijkheid en verstrekking. Bij gezamenlijke aanlevering of gebruik van gegevens is dit vaak een lastig onderwerp. Oplossing is dan vaak: gebruikmaken van bronbestanden waarvoor eenduidige gegevenseigenaar is aangewezen.

Ook lastig kan het worden als gegevenseigenaar niet dezelfde is als proces- of systeemeigenaar. Immers deze bepaalt door keuzes in de applicatie(s) of het proces ook sterk de mogelijkheden om gegevens te ontsluiten. Bijvoorbeeld: nieuwe versie van systeem maakt dat oude gegevens niet meer benaderbaar zijn zonder deze te converteren. Vraag is of gegevensconversie gewenst is.

5. Vervolg in deel 2

In het vervolgdeel (deel 2) van dit white paper zullen we nader bekijken welke maatregelen organisaties in de praktijk nemen in hun zorg voor informatie en hoe zij omgaan met de in dit deel onderkende aspecten en ontwikkelingen.

Er zal een analyse van deze maatregelen gedaan worden en op basis hiervan komen we tot best practices en/of aanvullingen op BiSL-model.