

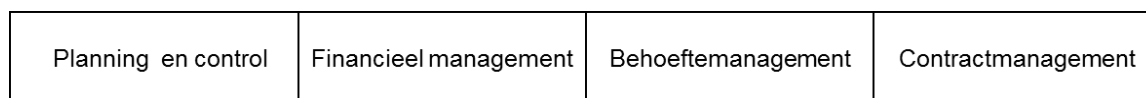


Het sturend niveau: onderlinge afstemming en jaarplannen

Een whitepaper van The Lifecycle Company

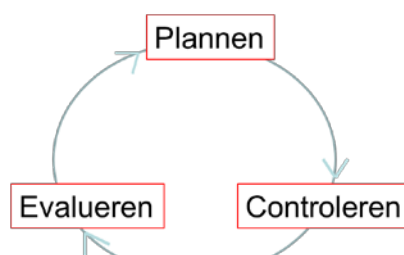
Met dit whitepaper lichten we de sturende processen uit het BiSL-model nader toe en laten we zien hoe jaarplannen tot stand kunnen worden gebracht.

BiSL onderkent 4 sturende processen: Planning en control, Financieel management, Behoeftemanagement en Contractmanagement. In het framework zijn ze als volgt ten opzichte van elkaar gepositioneerd (zie figuur 1):



Figuur 1: De sturende processen

Alle sturende processen kennen drie groepen activiteiten: plannen, controleren en evalueren. Deze activiteiten vinden continu cyclisch plaats: op basis van de evaluatieresultaten wordt opnieuw gepland en dan gaat het weer verder. BiSL noemt dit de sturingscyclus. Zie figuur 2.



Figuur 2: Sturingscyclus

Overigens wordt de term 'controleren' in het boek ook wel 'bewaken' genoemd en 'evalueren' wordt ook vertaald naar 'bijsturen'.

In dit artikel wordt de sturingscyclus verder toegelicht, waarin met name wordt ingaan op de interactie tussen de sturende processen onderling en de interactie met de uitvoerende processen.

1. Plannen

Zoals gezegd begint het bij *Plannen*. De scope van de sturende processen is: wat gaan we het komende kwartaal, half jaar/jaar doen? Deze vraag splitst zich uit in 4 deelvragen:

- Wat: welke inhoud en functionaliteit zijn er nodig?
- Wie en wanneer: hoe wordt dit in de tijd gepland, in de agenda's?
- Hoe en waarmee: welke producten en diensten worden er aangevraagd de aanbodzijde ?
- Hoeveel: hoeveel budget is er nodig en hoe wordt dit bekostigd?

Ad a: Wat

Eerst het *wat*. Op sturend niveau wordt geïnventariseerd wat er moet gebeuren het komende jaar en vindt de afweging en besluitvorming hierover plaats. Bij deze inventarisatie kan men hier drie soorten activiteiten onderscheiden. Voor elk van deze drie soorten activiteiten vindt vervolgens de afweging plaats: doen we het wel of niet en wat is de onderlinge prioriteit.



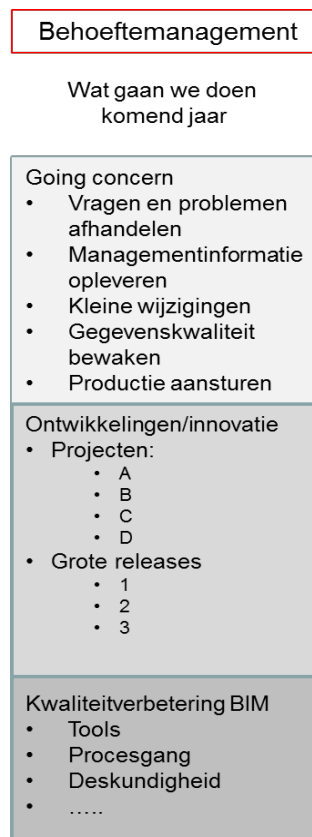
1. Zorgen dat de huidige functionaliteit en inhoud beschikbaar blijven. Zeg maar: de 'going concern'. Aan de zijde van business informatiemanagement betekent dit onder andere:
 - o vragen en problemen afhandelen;
 - o managementinformatie opleveren;
 - o kleine wijzigingen in gang zetten;
 - o gegevenskwaliteit bewaken;
 - o productie aansturen.

Aan de zijde van IT betekent dit: de huidige systemen in de lucht houden, gegevensverwerkingen draaien etc.

Veelal is dit hetzelfde als in de afgelopen periode, maar er kunnen afwijkingen zijn omdat er iets is gewijzigd in het bedrijfsproces en/of de informatievoorziening of IT. Op sturend niveau wordt bepaald of voor deze activiteiten bijsturing nodig is en/of andere prioriteiten nodig zijn.

2. Zorgen dat er aanpassingen en vernieuwingen plaatsvinden: ontwikkelingen en innovatie. Deels zal dit plaatsvinden in de vorm van releases en deel in de vorm van projecten of programma's. Dit betekent dat voor elke release en voor elk project een beschrijving kan worden gemaakt, waarin wordt vastgelegd wat de organisatie precies wil bereiken en doen. Op sturend niveau wordt bepaald welke activiteiten wel of niet dient plaats te vinden, in welke volgorde in welk traject (project, release). Afwegingen kunnen worden gemaakt op basis van een business-case.
3. Zorgen dat de kwaliteit van business informatiemanagement wordt aangepast aan de eisen van de organisatie. Op sturend niveau wordt bepaald welke kwaliteitsverbeteringen nodig zijn.

Dit leidt tot figuur 3, waarin te zien is dat de inventarisatie en prioritering van het *wat* wordt ingevuld in het proces Behoeftemanagement.



Figuur 3: Wat: behoeftemanagement

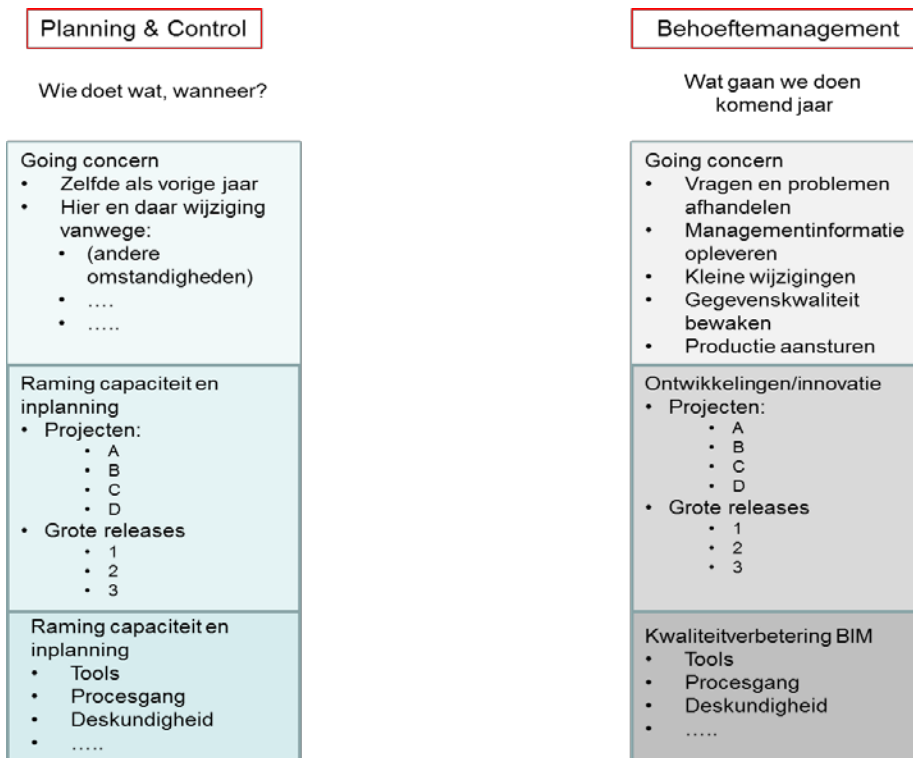


Ad b): wie en wanneer.

Vervolgens kan voor elk van de drie voorgenoemde soorten activiteiten bepaald worden: *wie* gaat dat doen en *wanneer* (inplannen in de agenda's). Hiervoor moet wel bekend zijn hoeveel capaciteit nodig is en hoeveel en wie beschikbaar is, maar ook wie men wat zou willen laten doen. Op sturend niveau wordt dus een planning gemaakt, een capaciteitsplanning en worden de tijdslijnen bepaald. Voor deze planningen is het wel noodzakelijk dat aandacht wordt geschonken aan de risico's en bijbehorende maatregelen. Tevens vindt (voorlopige) allocatie plaats van de capaciteit. Eerdere ervaringen uit Planning & Control zelf (en de andere sturende processen) worden uiteraard meegenomen.

1. Voor de 'going concern'-activiteiten geldt dat een organisatie waarschijnlijk dezelfde capaciteit nodig heeft als in de afgelopen periode, mogelijk weer met een afwijking (zie onder punt a)). Wellicht wil de organisatie ook een ongeveer gelijke planning en bezetting hebben, of juist bewust daarvan afwijken.
2. Voor de releases en projecten wordt per release en project een aparte capaciteitsbegroting gemaakt en bepaald wie wanneer waarop wordt ingezet, vaak in de vorm van een projectplan of PID, aangezien dit soort activiteiten vaak projectmatig gedaan worden. Deze activiteiten worden bewust op de kalender ingepland.
3. Ook voor de kwaliteitsverbetering kunnen de activiteiten per stuk worden benoemd en op de agenda gezet. Denk aan een training of verbeteractie.

Dit leidt tot figuur 4, waarin te zien is dat het *wie* en *wanneer* wordt ingevuld in het proces Planning & Control, waarbij Behoeftemanagement de relevante input levert.



Figuur 4: Naast *Wat* ook *wie* en *wanneer*: planning & control

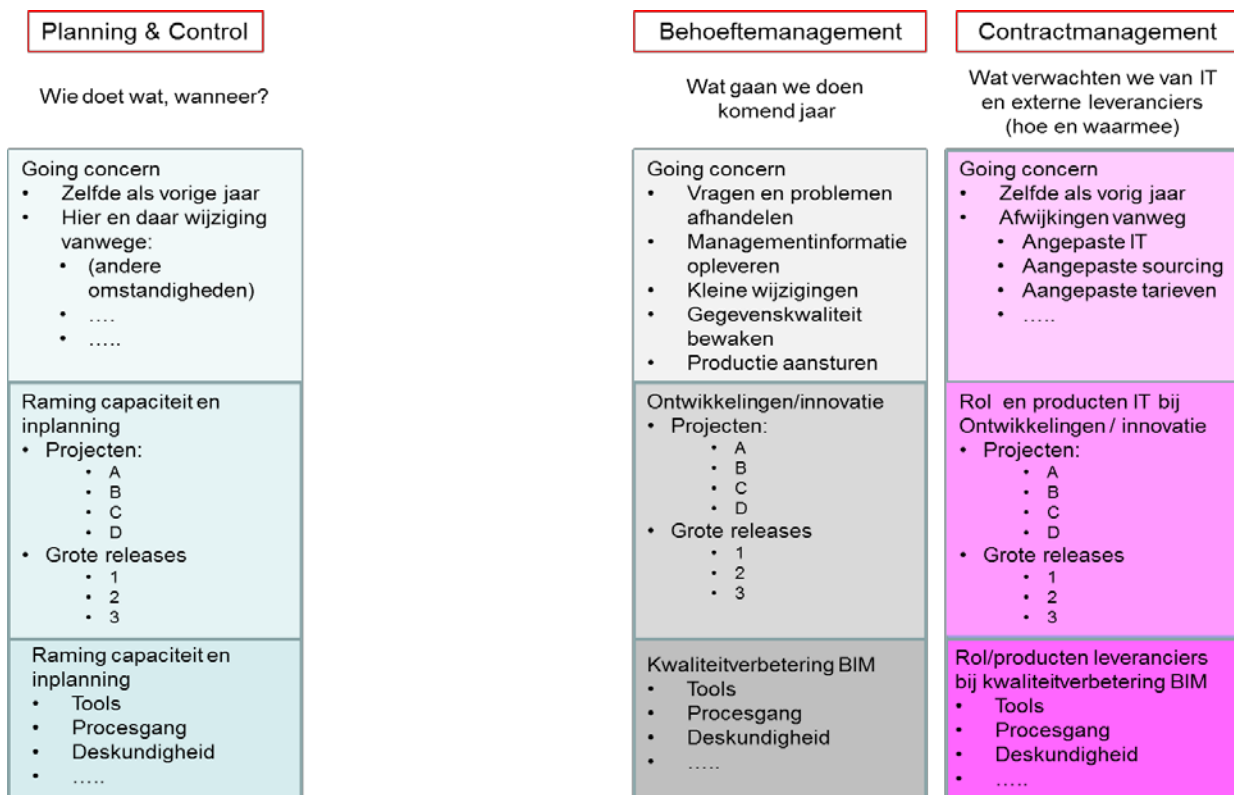


Ad c): Hoe en waarmee.

Als bekend is wat men wanneer wil (en met wie), kunnen afspraken worden gemaakt met de interne IT-afdeling en de externe IT-leveranciers. Zij moeten diensten verlenen en producten aanbieden, ook ingepland in de tijd. Wellicht is binnen Planning en Control ook geconcludeerd dat er extra capaciteit moet worden ingehuurd. Eerdere ervaringen uit contractmanagement zelf (en de andere sturende processen) worden uiteraard meegenomen .

1. Voor de going concern geldt weer dat mogelijk dezelfde producten en diensten moeten worden afgenomen als in de afgelopen periode, mogelijk weer met een afwijking (zie onder punt a)).
2. Voor de releases en projecten zullen per release en project aparte (contract-) afspraken gemaakt worden en per traject bepaald wat er precies wordt gecontracteerd.
3. Ook voor de kwaliteitsverbetering kan per stuk contractafspraken worden gemaakt.

Dit leidt tot figuur 5, waarin te zien is dat *hoe* en *waarmee* worden ingevuld in het proces Contractmanagement, waarbij de relevant input afkomstig is uit behoeftemanagement en Planning & Control.



Figuur 5: Op basis van *wat*, *wie* en *wanneer* vervolgens *hoe* en *waarmee*: contractmanagement



Ad d): Hoeveel.

Nu bekend is wat men wil en door wie dit gedaan wordt, kan bepaald worden hoeveel budget daarvoor nodig is, waar dat budget vandaan moet komen en hoe dat budget zal worden uitgeput. Eerdere ervaringen uit financieel management zelf (en de andere sturende processen) worden uiteraard meegenomen .

1. Voor de going concern geldt weer dat mogelijk hetzelfde budget nodig is, vanuit dezelfde potjes als in de afgelopen periode, mogelijk weer met een afwijking (zie onder punt a)).
2. Voor de releases en projecten wordt per release en project een aparte (contract-) begroting gemaakt en wordt bepaald waar dit budget vandaan moet komen.
3. Ook voor de kwaliteitsverbetering kan per stuk bepaald worden hoeveel budget er nodig is en waar het vandaan moet komen.

Dit leidt tot figuur 6, waarin te zien is dat het *hoeveel* wordt ingevuld in het proces Financieel management.

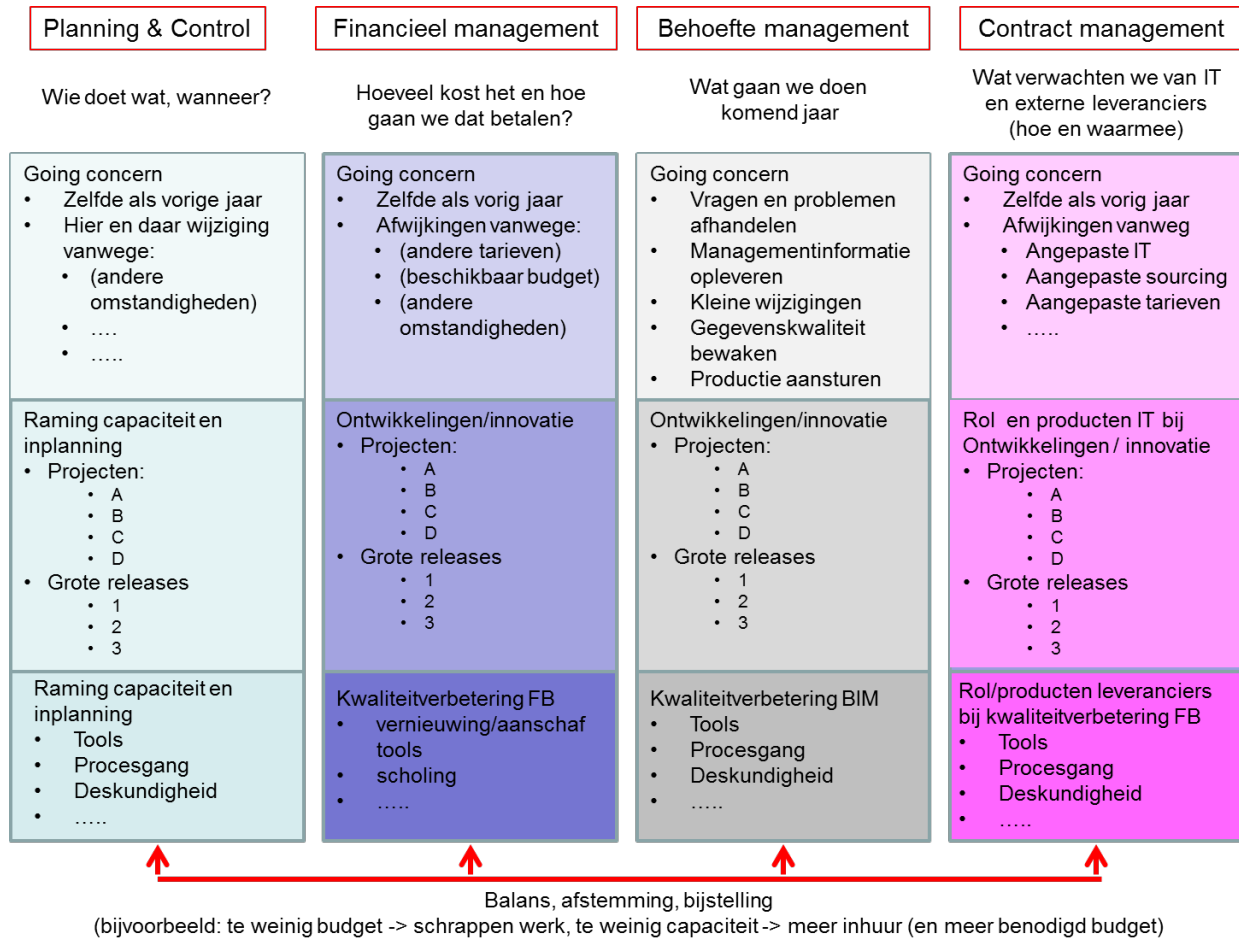
Planning & Control	Financieel management	Behoeftemanagement	Contractmanagement
Wie doet wat, wanneer?	Hoeveel kost het en hoe gaan we dat betalen?	Wat gaan we doen komend jaar	Wat verwachten we van IT en externe leveranciers (hoe en waarmee)
Going concern <ul style="list-style-type: none"> • Zelfde als vorige jaar • Hier en daar wijziging vanwege: <ul style="list-style-type: none"> • (andere omstandigheden) • • 	Going concern <ul style="list-style-type: none"> • Zelfde als vorig jaar • Afwijkingen vanwege: <ul style="list-style-type: none"> • (andere tarieven) • (beschikbaar budget) • (andere omstandigheden) 	Going concern <ul style="list-style-type: none"> • Vragen en problemen afhandelen • Managementinformatie opleveren • Kleine wijzigingen • Gegevenskwaliteit bewaken • Productie aansturen 	Going concern <ul style="list-style-type: none"> • Zelfde als vorig jaar • Afwijkingen vanwege <ul style="list-style-type: none"> • Aangepaste IT • Aangepaste sourcing • Aangepaste tarieven •
Raming capaciteit en inplanning <ul style="list-style-type: none"> • Projecten: <ul style="list-style-type: none"> • A • B • C • D • Grote releases <ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 	Ontwikkelingen/innovatie <ul style="list-style-type: none"> • Projecten: <ul style="list-style-type: none"> • A • B • C • D • Grote releases <ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 	Ontwikkelingen/innovatie <ul style="list-style-type: none"> • Projecten: <ul style="list-style-type: none"> • A • B • C • D • Grote releases <ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 	Rol en producten IT bij Ontwikkelingen / innovatie <ul style="list-style-type: none"> • Projecten: <ul style="list-style-type: none"> • A • B • C • D • Grote releases <ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3
Raming capaciteit en inplanning <ul style="list-style-type: none"> • Tools • Procesgang • Deskundigheid • 	Kwaliteitsverbetering FB <ul style="list-style-type: none"> • vernieuwing/aanschaf tools • scholing • 	Kwaliteitsverbetering BIM <ul style="list-style-type: none"> • Tools • Procesgang • Deskundigheid • 	Rol/producten leveranciers bij kwaliteitsverbetering BIM <ul style="list-style-type: none"> • Tools • Procesgang • Deskundigheid •

Figuur 6: Op basis van wat, wie en wanneer, hoe en waarmee kan bepaald worden hoeveel: financieel management

Natuurlijk gaat dit niet in één keer goed: er moet doorgaans een balans worden aangebracht, omdat men nooit het budget krijgen dat 'nodig is', omdat het niet op de kalender past, omdat de leverancier met nieuwe inzichten komt etc. . Dat leidt tot keuzes en besluiten en aanpassingen die vervolgens weer effecten hebben in de andere kolommen. Dat houdt in dat doorgaans meerdere slagen nodig zijn. Zie figuur 7.



Het resultaat is een jaarplan of een bestaand jaarplan dat op basis van voortschrijdend inzicht is bijgesteld. Het jaarplan vormt het kader, de opdracht, voor de uitvoerende processen. Vaak wordt een dergelijk jaarplan ook opgesplitst in een Jaarplan Informatievoorziening (bevat de ontwikkelingen in de bestaande en toekomstige informatievoorziening) en een Jaarplan Business informatiemanagement (bevat de activiteiten van business informatiemanagement in het komende jaar). Het jaarplan informatievoorziening wordt in praktijk ook vaak opgesplitst of ingedeeld per systeem.



Figuur 7: Balans, afstemming, bijstelling

2. Controleren

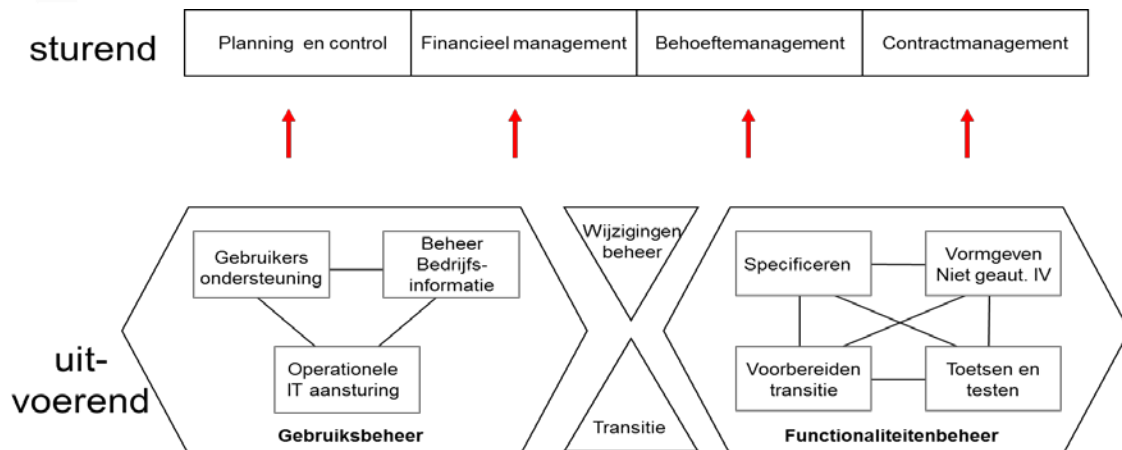
Na *plannen* komt *controleren*. Controleren kunnen we ook vertalen naar bewaken of monitoren. Dit houdt in dat er gezorgd wordt dat er vanuit de uitvoerende processen gerapporteerd wordt over de zaken die op sturend niveau relevant zijn: voortgang, resultaten, afwijkingen, escalaties. Zie figuur 8: de rode pijlen. Bovendien wordt gerapporteerd door de leveranciers (via contractmanagement).

Aandachtspunt hierbij is dat wordt gerapporteerd over die zaken die op sturend niveau belangrijk zijn en dat de rapportage aansluit op de plannen vanuit sturend niveau, zodat er ook zinvolle evaluatie en bijsturing plaats kan vinden. Vanuit het sturende niveau moeten de eisen aan de rapportage helder worden geformuleerd en gecommuniceerd.



The lifecycle company

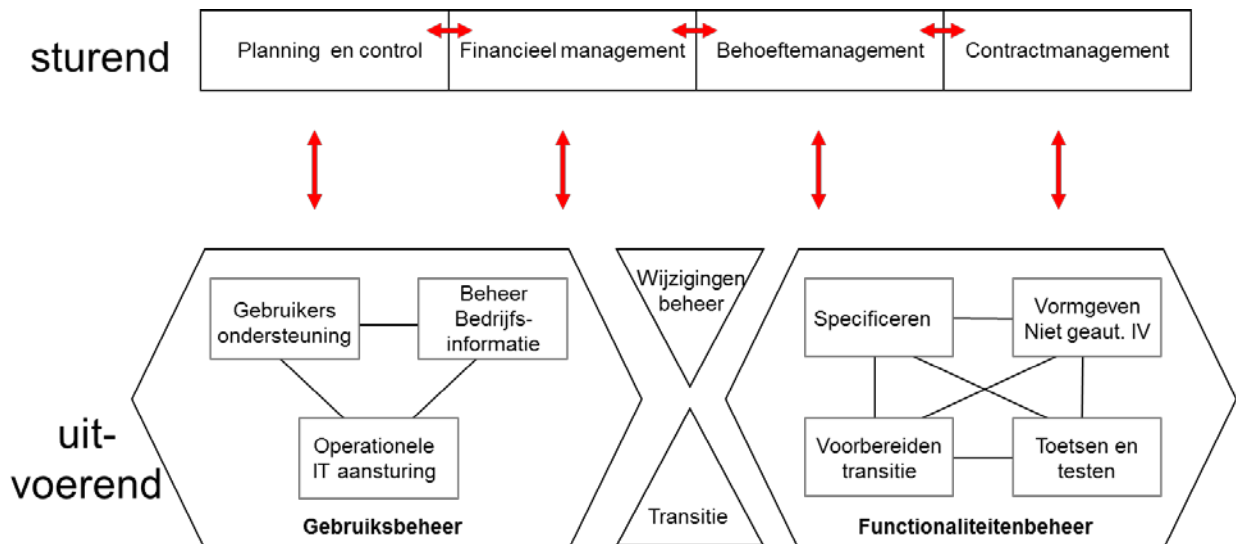
INFORMATION PROCESS IMPROVEMENT



Figuur 8: Controleren: uitvoerend niveau rapporteert aan sturend niveau

3. Evalueren

Na *controleren* komt *evalueren*, of eigenlijk: *evalueren* en op basis daarvan *bijsturen*. Evaluatie vindt plaats aan de hand van de gestelde doelen en aan de hand van rapportages vanuit de uitvoerende processen, maar uiteraard ook aan de hand van rapportages van leverancier en mogelijk bijgestelde kaders vanuit de business. Vervolgens kan men óf de uitvoerende processen en de leveranciers bijsturen (de verticale rode pijlen in figuur 9) en/of de plannen op sturend niveau bijstellen (horizontale pijlen). Bij het evalueren kunnen ook kengetallen worden opgebouwd of bijgesteld en problemen benoemd die vervolgens weer input vormen voor Behoeftemanagement. De evaluaties zullen periodiek plaatsvinden (bijvoorbeeld per maand of per 3 maanden), waarbij men er dan voor kan kiezen om na evalueren direct weer naar de eerste stap te gaan: plannen, zodat er continu een periode vooruit wordt gepland (1 resp. 3 maanden).



Figuur 9: Evalueren: sturend niveau evalueert en stuurt bij



The lifecycle company

INFORMATION PROCESS IMPROVEMENT

The Lifecycle Company bestaat uit een netwerk van gelijkgezinden, allen met een ruime ervaring en expertise in advisering en inrichting van IT-regie, business informatiemanagement (functioneel beheer & informatiemanagement) en applicatiemanagement (applicatiebeheer & onderhoud).

Wij zijn het expertisecentrum voor BiSL en ASL, de control frameworks voor business informatiemanagement en applicatiemanagement.

Meer informatie?

Mail ons op info@thelifecyclecompany.nl