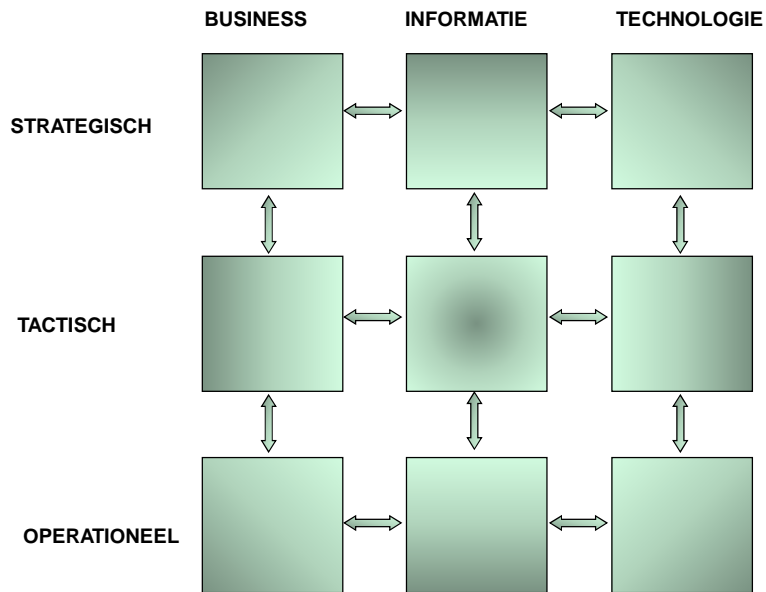


# SAME<sup>©</sup>



## Strategic Alignment Model Enhanced<sup>©</sup>

Auteurs: Jan van Bon, Wim Hoving  
Datum: 30 juli, 2007

# Strategic Alignment Model Enhanced<sup>©</sup>

## Aanleiding

Informatievoorziening (IV) is van bepalende invloed op de werking van een zeer groot aantal activiteiten en waarden in deze wereld: we leven in een informatiemaatschappij. De daaruit voortvloeiende afhankelijkheid van informatie vereist, zeker waar die door systemen wordt ondersteund, dat zeer zorgvuldig wordt omgegaan met die informatie en de informatieverwerkende voorzieningen. Beide dienen zodanig te worden gemanaged dat we een optimaal rendement uit informatie kunnen halen.

Het snel toegenomen gebruik alsmede de snel toenemende integratie van deze informatieverwerkende voorzieningen maakt dat er sprake is van een explosief toenemende complexiteit. Om aan de continu toenemende eisen te kunnen voldoen zal deze complexiteit onder controle moeten worden gebracht. Een overkoepelend raamwerk dat de verschillende verantwoordelijkheden en functies op overzichtelijke wijze ordent is daartoe van grote waarde.

## Aanpak

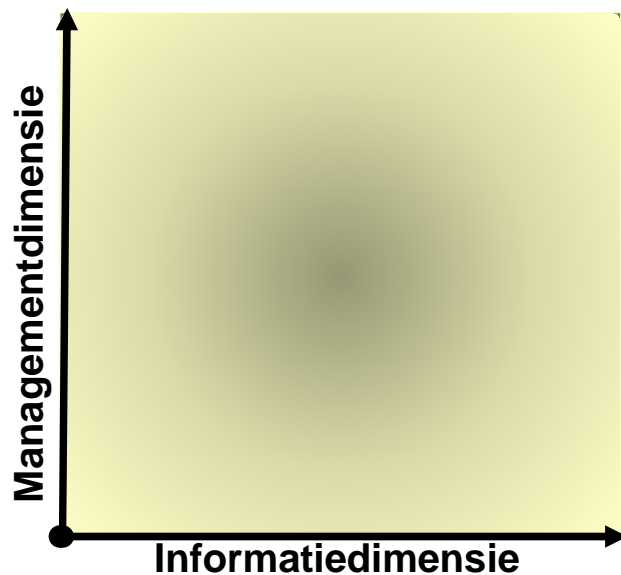
Complexe vraagstukken kunnen beheersbaarder worden gemaakt door deze te modelleren. Modelleren is in essentie abstraheren: het afbeelden van een complexe werkelijkheid in een eenvoudiger structuur door het weglaten van details en uitzonderingen. Door te abstraheren kunnen we een overzichtelijk model van de werkelijkheid ontwikkelen dat ons in staat stelt de werkelijkheid te beschouwen in eenvoudiger structuren. Modelleren bevordert dus het inzicht in die complexe werkelijkheid en ondersteunt daarmee het succesvol acteren van organisaties in die werkelijkheid.

Modellen blijven echter altijd vereenvoudigingen van de werkelijkheid. Bij modelleren gaat het in essentie om de uitwisseling van ideeën, het tot stand brengen van betere communicatie en het beter faciliteren van samenwerking tussen betrokkenen.

Een breed toegepaste aanpak bij het modelleren van complexe structuren is gebaseerd op het opdelen in deelstructuren. Een eerste opdeling in twee gescheiden deeldomeinen wordt vaak gevolgd door het creëren van een tussenlaag: intermediaire dienstverlening is een breed geaccpeteerd fenomeen in de servicesmarkt. Die tussenlaag zorgt dan voor de samenwerking, de afstemming, en de besturing van de koppeling tussen deze deeldomeinen. De kracht van deze koppeling komt echter in steeds sterkere mate juist *uit* die koppeling. Het vinden van een basis voor overeenstemming biedt potentieel veel meer mogelijkheden dan het traditionele denken in tegenstellingen. De respectievelijke middenlagen in zo'n model zijn dan ook meer dan overgangszones. Door hun karakter en de kracht die ze in het model spelen krijgen ze eigenstandig waarde en verdienen ze eigen aandacht.

Om de IV in een organisatie te verzorgen moeten tal van zaken worden geregeld. In het SAME-model beperken we ons tot een tweetal sleuteldimensies die in samenhang worden uitgewerkt (zie figuur 1):

1. Het **informer**en – Hierbij gaat het enerzijds om het *gebruiken* van informatie en anderzijds om het *faciliteren* van dat gebruik.
2. Het **organiser**en – Hierbij gaat het enerzijds om het *bepalen* van doelen van de organisatie en anderzijds om het *realiseren* daarvan.

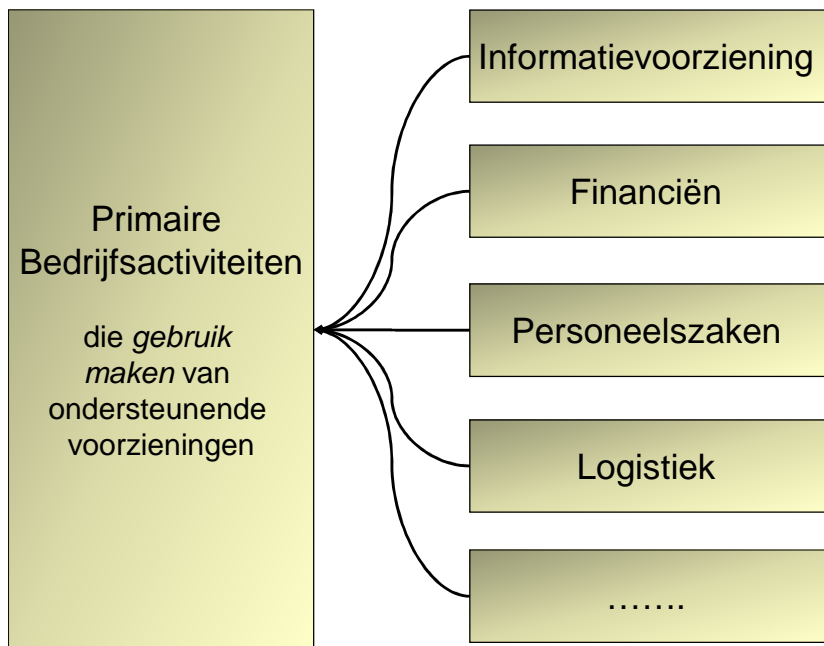


**Figuur 1. Sleuteldimensies in SAME**

In beide dimensies zal steeds een intermediaire laag worden aangebracht tussen de twee onderscheiden deeldomeinen.

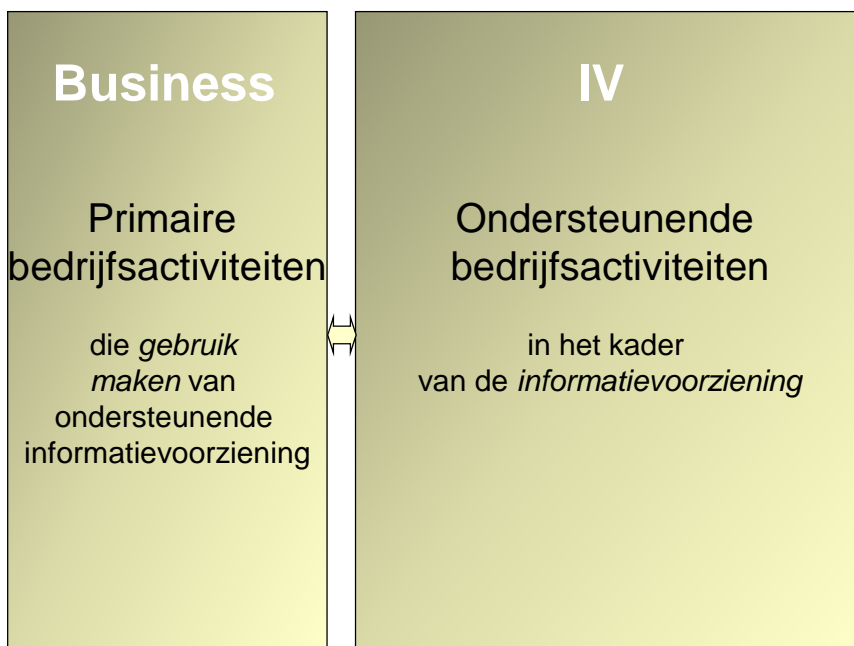
## Informereren

Om de primaire activiteiten van een organisatie te kunnen uitvoeren moeten faciliteiten beschikbaar zijn. Het beschikbaar stellen van deze faciliteiten is daarmee een secundaire activiteit. Eén van de faciliteiten is IV. Het doel van IV is het definiëren en beschikbaar stellen van informatieverwerkende systemen. Hoewel voor steeds meer organisaties informatie onderdeel is van het primaire proces, met daaruit voortvloeiende specifieke eisen, richt IV zich in haar taakstelling op de *ondersteuning* van de primaire doelen van de organisatie (de 'business'). Het onderscheidt zich in die zin niet van andere ondersteunende taakgebieden in de bedrijfsvoering, zoals financiën, personeelszaken en logistiek (figuur 2). De ondersteunende taakgebieden hebben op hun beurt weer elk een primair doel. IV heeft dus haar eigen primaire doel en stuurt op haar beurt secundaire activiteiten en partijen aan. Op recursieve wijze is nu een keten samen te stellen met een brede scope van diensten en producten. We beperken ons bij het SAME-model tot de enkelvoudige situatie van een primair business-domein en een ondersteunend IV-domein.



**Figuur 2. Het onderscheid tussen primaire en ondersteunende taakgebieden**

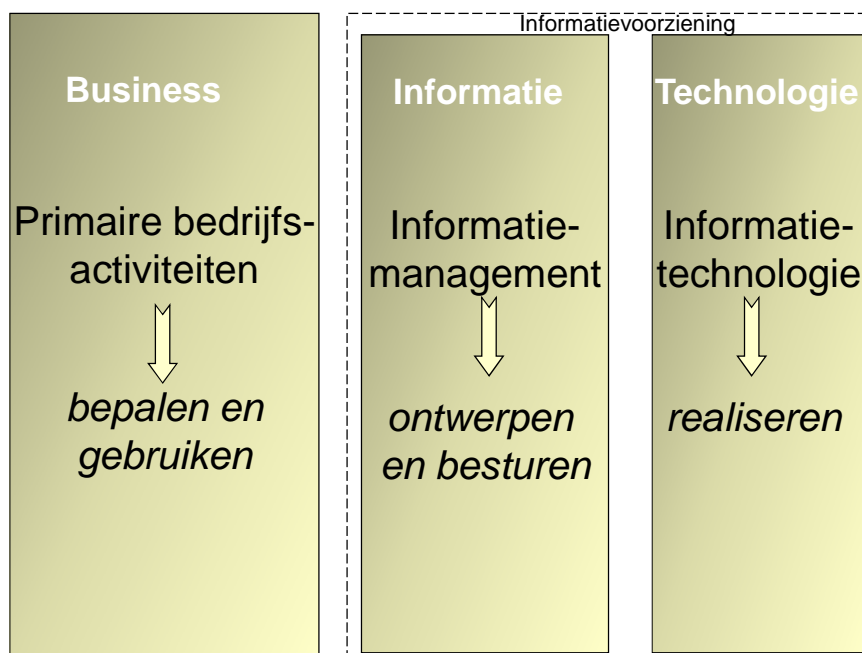
Ten aanzien van het taakgebied van de IV kan dus een scheiding worden aangebracht tussen het *gebruiken* van IV in het primaire taakgebied van de organisatie en het *bruikbaar aanbieden* van de daartoe vereiste functionele voorzieningen in het IV-domein: de informatieverwerkende systemen (figuur 3).



**Figuur 3. Het onderscheid tussen primaire bedrijfsactiviteiten en informatievoorziening (IV)**

Om de besturing en de prestatie van een (ondersteunend) taakgebied onder controle te krijgen wordt in het algemeen het principe van functiescheiding toegepast: we maken een scheiding in een eerste domein dat *ontwerpt en bestuurt*, en dus vertaalt en regisseert, en een tweede domein dat *realiseert* wat is bepaald door het eerste domein.

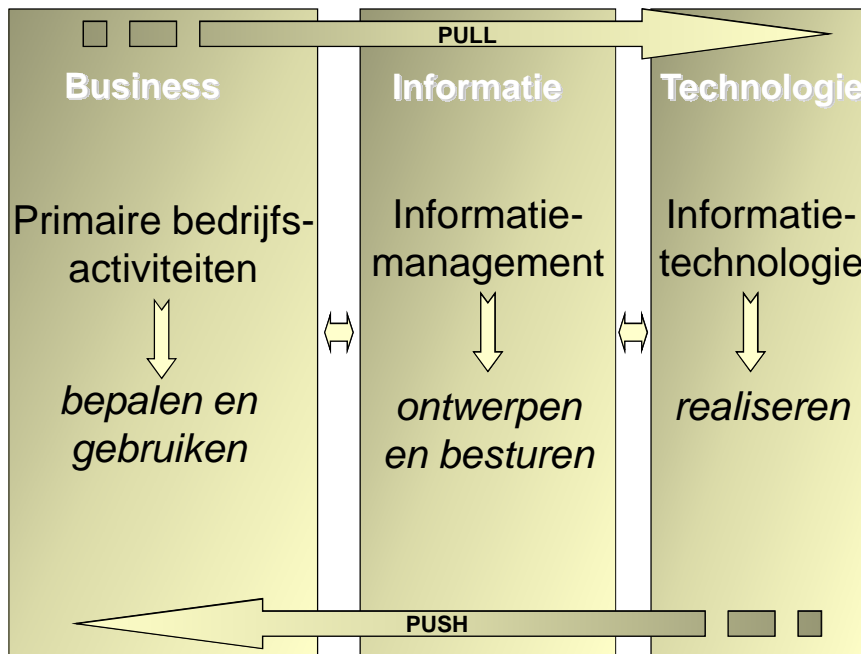
Deze methode vindt brede navolging en leidt tot aantoonbaarheid, controleerbaarheid, en in het algemeen tot een grotere mate van overzichtelijkheid. De IV wordt daarmee gesplitst in een *informatiemanagement*-domein (IM) en een *informatietechnologie*-domein (IT). Als gevolg van deze domeinscheiding maken we dus onderscheid naar drie taakgebieden (figuur 4).



**Figuur 4. Functiescheiding bij het ondersteunende IV-taakgebied**

Vanuit het business-domein bekeken dekt het IM-domein het IT-domein af: vanuit het business-domein is het uitsluitend van belang *dat* de IV wordt gerealiseerd, niet *hoe* dat wordt uitgevoerd. Het IM-domein voorziet in het *managen* van alle IV, zowel de geautomatiseerde component daarvan als de niet-geautomatiseerde component. Het IT-domein voorziet in het *faciliteren* van de IV door het *realiseren* van de vereiste informatieverwerkende systemen, zowel met betrekking tot de informatieverwerkende technologie als de voorzieningen die daarvoor nodig zijn (elektriciteit, ruimte, temperatuur, et cetera).

Omdat deze drie taakgebieden deel uit maken van het verantwoordelijkheidsdomein van de gehele organisatie zullen ze *in samenhang* moeten worden bestuurd. De informatiebehoefte van de business heeft een sterk dynamisch karakter en verlangt dus flexibiliteit in de ondersteuning van informatie-intensieve primaire bedrijfsactiviteiten. Het management van de IV zal dan ook constant moeten zorg dragen voor een optimale ondersteuning. De onderscheiden taakgebieden (IM en IT) kunnen dus niet statisch noch als zelfstandige aspecten worden beschouwd: ze hebben een dynamische interactie (figuur 5), en dienen steeds in een end-to-end perspectief te worden gemanaged.



**Figuur 5. Dynamische interactie tussen onderscheiden IV-taakgebieden IM (informatie) en IT (technologie)**

Het systeem van voortdurende interactie faciliteert een bijstelling van het systeem in twee richtingen:

1. **Pull** - de organisatie stuurt de kwaliteit van de IV door eisen te stellen die volgen uit de informatiebehoeften van de primaire bedrijfsactiviteiten. Daarbij oefenen ook andere (ondersteunende) bedrijfsactiviteiten invloed op de informatiebehoefte uit. Het taakgebied IM fungeert hier als de volgende schakel in de keten, vanuit het business-domein gezien.
2. **Push** - de organisatie stelt de inrichting van de IV bij op basis van de *mogelijkheden* die zich vanuit het IT-domein voordoen, maar ook op basis van *onmogelijkheden en problemen* in dat domein.

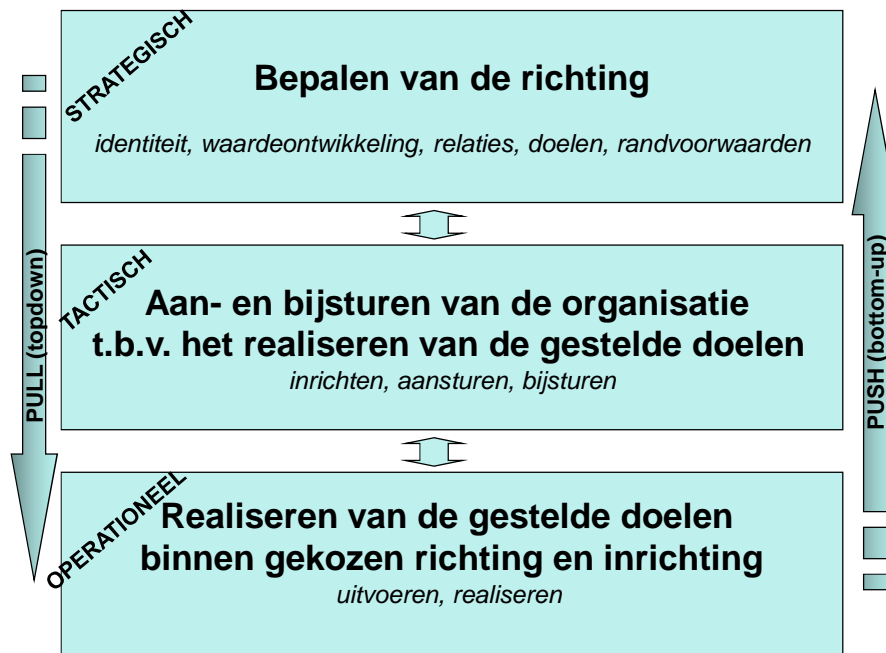
## Organiseren

Voor het besturen van organisaties doet zich eenzelfde situatie voor. Binnen de organisatie moet *de richting* van de organisatie worden *bepaald*. Het betreft hier vraagstukken rond identiteit, waardeontwikkeling, relaties, doelen en randvoorwaarden. Dit wordt het **strategische** taakgebied genoemd.

Uiteindelijk moet deze richting worden gerealiseerd. Het gaat daarbij om het *verrichten* van de activiteiten die nodig zijn om de gekozen richting te realiseren. Dit wordt het **operationele** taakgebied genoemd.

Om deze twee taakgebieden op elkaar te laten aansluiten moeten ze, net als in de horizontale informatiedimensie, worden verbonden door een middenlaag. In deze middenlaag worden enerzijds de doelen en randvoorwaarden van het strategische taakgebied vertaald naar concrete realiseerbare taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, middelen, kaders, richtlijnen, et cetera, voor het operationele taakgebied. Anderzijds wordt het operationele taakgebied gefaciliteerd om de beperkingen en problemen, en de kansen en mogelijkheden uit de operatie te vertalen naar de impact op strategische keuzes. Kortom, deze middenlaag houdt zich bezig met het *inrichten* van de situatie om strategie en operatie optimaal te laten aansluiten (figuur 6). Dat inrichten is een voortdurende activiteit: het betreft niet slechts het eenmalig inrichten van de situatie, maar vooral het voortdurend evalueren en bijsturen van de

realisatie in de operatie, in een voortdurende interactie met het strategisch taakgebied. Deze middenlaag wordt in het algemeen het **tactische** taakgebied genoemd.



**Figuur 6. Onderscheiden taakgebieden bij de besturing van de organisatie**

Ook deze situatie kenmerkt zich weer door dynamische interacties tussen de onderscheiden taakgebieden:

1. **Pull** (top-down) - de structuren die in de middenlaag zijn bepaald moeten voortdurend worden onderhouden/bijgesteld op basis van de interactie die tussen de strategie en de operatie bestaat. Plannen en doelen worden bijgesteld, marktontwikkelingen eisen aanpassing, nieuwe partnerschappen brengen nieuwe doelen, nieuwe regels stellen nieuwe randvoorwaarden. Er is sprake van een voortdurende bijstelling op basis van verbetercycli: waar moeten we heen, waartoe zijn we in de bestaande context in staat gebleken, wat moeten we doen om beter in de buurt van dat doel te komen - of passen we het doel aan?
2. **Push** (bottom-up) - de organisatie stelt haar doelen bij op basis van wat zich in de realisatie voordoet. Hierbij spelen opnieuw zowel interessante nieuwe *kansen en mogelijkheden* een rol alsook de *beperkingen en problemen* die een organisatie tijdens de realisatie ontmoet.

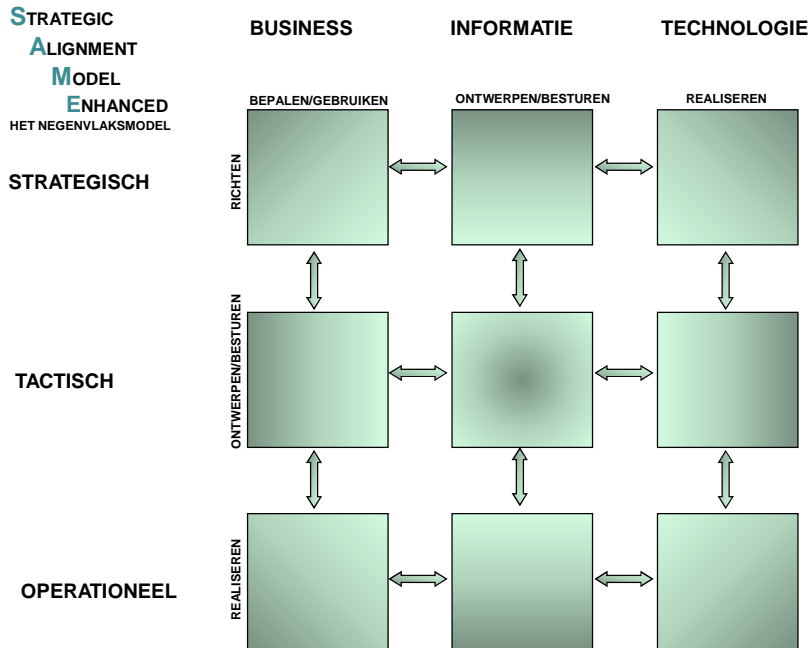
## De combinatie van informeren en organiseren: het negenvlaksmodel

Door de hier beschreven invalshoeken te combineren ontstaat het SAME-model: een negenvlaks-managementmodel voor business, informatie en technologie (figuur 7).

Het SAME-model kan worden ingezet als 'grondpatroon' voor vraagstukken rond de IV in organisaties. Vraagstukken die kunnen worden besproken aan de hand van dit model zijn bijvoorbeeld:

- **organisatie van de IV** - outsourcing van een of meer taken, inrichten van regie, de besturing van sourcingpartners, contractmanagement
- **cross-references** - positionering en afbakening van de scope van bestaande managementframeworks. Zo bevinden ITIL, ASL en ISM zich in de rechter kolom van SAME, en bevinden BiSL en FSM zich in de middenkolom.
- **procesmodellen** - welke activiteiten c.q. processen kunnen worden herkend in de verschillende taakgebieden

- **functiebeschrijvingen** - aandachtsgebieden van de informatiemanager/CIO, welke verantwoordelijken beleggen we op respectievelijk strategisch, tactisch en operationeel niveau, ten aanzien van de onderscheiden domeinen



**Figuur 7. SAME: het negenvlaksmodel**

## Bronvermelding

Het SAME-model is gebaseerd op het BII/MIP-model van 1998 (zie hieronder). Bij de ontwikkeling is tevens gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- **Akker, R.M.** "Generic Framework for Information Management". In: J. van Bon en T. Verheijen, Frameworks for IT Management, Van Haren Publishing, 2006.
- **Maes, R.** "A Generic Framework for Information Management". PrimaVera Working Paper 99-03, Amsterdam University, April 1999.
- **Sietsma, J.** "Verwacht niet alles alleen van Itil. Informatie-infrastructuur management biedt benodigde kader". Computable, 7 juni 1996.
- **Uijttenbroek, A.A., J. Sietsma, G.F. Hice en B.C.H. van den Camp.** "IIM – Informatie Infrastructuur Management". Lansa Publishing, 1996
- **Van den Elskamp, H., W.J.J. Kuiper, H. Wanders, J. van Bon en W. Hoving.** "Integrated Service Management (ISM)<sup>™</sup>", in: J. van Bon (ed.), IT Beheer Jaarboek 1999, ten Hagen & Stam, 1999.
- **Van der Hoven, D.J. , G. Hegger en J. van Bon.** "BII: Beheer van de interne informatievoorziening". In: J. van Bon (ed.), IT Beheer Jaarboek 1998, Ten Hagen & Stam, 1998. Eveneens verschenen als:
- **Van der Hoven, D.J. , G. Hegger and J. van Bon.** "MIP: Managing the Information Provision". In: J. van Bon (ed.), World Class IT Service Management Guide, Ten Hagen & Stam, 2000, en in: J. van Bon (ed.), The Guide to IT Service Management, Part 1, Addison Wesley, 2002.