

BEST PRACTICE

BiSL[®]

Een framework voor business informatiemanagement

2DE, HERZIENE DRUK



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, ITSqc, 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

BiSL[®] - Een Framework voor business informatiemanagement

2^{de} herziene druk

Remko van der Pols

Ralph Donatz

Frank van Outvorst



Titel: BiSL® - Een Framework voor business informatie-management – 2^{de} herziene druk

Serie: Best Practice

Een uitgave van: ASLBiSL Foundation

Auteurs: Remko van der Pols
Ralph Donatz
Frank van Outvorst

Tekstredactie 2^e herziene druk: Bart Verbrugge, VHP
Lucille van der Hagen, ASL BiSL Foundation

Reviewers van de eerste druk: Harry Tolboom, Fortis ASR
Carel Retera, Gemeente Asten/Gebruikersplatform Civility
Gert van Heun, ASL Foundation
Jan van Zessen, DTO
Gerard Wijers, Universiteit Delft/Morgan Chambers
Machteld Meijer-Veldman, Getronics PinkRocade
Lucille van der Hagen, Getronics PinkRocade
Bert Franken, BBusi
René Sieders, The Lifecycle Company

Uitgever: Van Haren Publishing (info@vanharen.net)

Uitgave: Eerste druk, eerste oplage, februari 2005
Tweede druk, eerste oplage, januari 2012
Tweede druk, tweede oplage, december 2012
Tweede druk, derde oplage, oktober 2013
Tweede druk, vierde oplage, september 2014
Tweede druk, vijfde oplage, september 2015

ISBN Hard copy: 978 90 8753 687 9
ISBN eBook: 978 90 8753 937 5



ISBN ePUB: 978 94 018 0053 2
TRADEMARK NOTICE

ASL® and BiSL® are registered trademarks of the ASL BiSL Foundation

ITIL® is a registered trademark of the Cabinet Office
Voor meer informatie over BiSL, ga naar: ASLBiSLFoundation.org

© Van Haren Publishing, ASL BiSL Foundation, 2005, 2012

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

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Voorwoord

Dit boek beschrijft de public domain standaard voor functioneel beheer en informatiemanagement, het werkdomein dat hierna wordt aangeduid als ‘business informatiemanagement’.

Business informatiemanagement is het werkdomein van CIO’s, informatiemanagers, systeemeigenaren, productmanagers en functioneel beheerders. Dit onderwerp staat al geruime tijd stevig in de belangstelling. Dit komt onder andere voort uit de groeiende behoefte aan een professionele inrichting van dit werkdomein binnen organisaties. De behoefte aan een praktisch toepasbare leidraad voor dit domein is steeds manifester geworden in de afgelopen jaren. Dit boek voorziet in die behoefte middels het procesframework BiSL, dat staat voor Business Information Services Library. Dit boek beschrijft het framework en de processen.

Het BiSL-framework is niet nieuw. Er zijn diverse publicaties over voorlopers van BiSL verschenen met de naam “Functioneel Beheer Model” (FBM). Al in 1998 verscheen er een artikel over een vroege versie van BiSL en in 2002 verscheen een verbeterd model. Het framework is in de afgelopen jaren uitvoerig getoetst in de praktijk en deze ervaringen zijn verwerkt om tot de huidige versie te komen die in dit boek centraal staat.

In deze tweede, herziene druk is de term ‘business informatiemanagement’ doorgevoerd als term voor aanduiding van het werkdomein. Tevens zijn talloze kleine verbeteringen en correcties verwerkt.

Dit boek biedt meer dan een nauwkeurige beschrijving van het framework, het gaat verder. BiSL is een publieke standaard voor business informatiemanagement, ondersteund door talloze concrete best practices, zoals procesbeschrijvingen, rolbeschrijvingen, checklists en voorbeelden. Het gedachtegoed van BiSL is daartoe in een stichting ondergebracht en is daarmee voor iedereen vrij toegankelijk. De ASL BiSL Foundation heeft zich opgeworpen om het thuis te zijn voor de publieke standaard BiSL. Meer informatie en ook diverse best practices kunnen worden gevonden op www.aslbislfoundation.org.

Aan de ontwikkeling van de library en dit boek hebben vele mensen en organisaties hun steentje bijgedragen. Om te beginnen noemen we oud-collega’s uit de Pink-Rocade-tijd: Kees Deurloo, Machteld Meijer, René Sieders, Hans Smorenburg, Dolf Hoogland en Peter van der Zee.

Het framework is tot wasdom gekomen onder andere door het in de praktijk toe te passen. Speciale dank gaat daarom uit naar de organisaties die BiSL hebben toegepast en hun ‘best practices’ met anderen hebben gedeeld via de ASL BiSL Foundation, te weten Achmea, ASR Nederland, Capgemini, Logica, Ministerie van Defensie/ IVENT en vts Politie Nederland.

We hopen en verwachten dat BiSL voor vele CIO's, informatiemanagers, systeem-eigenaren, productmanagers en functioneel beheerders, waar ook ter wereld, van groot nut zal zijn.

*Lucille van der Hagen,
Namens ASL BiSL Foundation*

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord..... | V |
| 1. Inleiding | 1 |
| 1.1. Aanleiding en achtergrond | 1 |
| 1.2. Business informatiemanagement | 3 |
| 1.3. Doelstellingen van dit boek..... | 5 |
| 1.4. Structuur van dit boek | 5 |
| 2. Positionering en boodschappen van business informatiemanagement | 7 |
| 2.1. Het model van Looijen | 7 |
| 2.2. Positionering van business informatiemanagement..... | 8 |
| 2.3. De aard van business informatiemanagement | 10 |
| 3. Het framework BiSL..... | 17 |
| 3.1. Het framework voor business informatiemanagement | 17 |
| 3.2. Structuur van het BiSL-framework | 19 |
| 3.3. De samenhang van de procesclusters..... | 21 |
| 4. De procescluster Gebruiksbeheer – de dagelijkse beheerprocessen | 23 |
| 4.1. Inleiding..... | 23 |
| 4.2. Gebruikersondersteuning | 25 |
| 4.2.1. Doelstelling..... | 25 |
| 4.2.2. Onderwerpen | 25 |
| 4.2.3. Activiteiten | 25 |
| 4.2.4. Resultaten..... | 27 |
| 4.2.5. Relaties | 28 |
| 4.3. Beheer bedrijfsinformatie | 30 |
| 4.3.1. Doelstelling..... | 30 |
| 4.3.2. Onderwerpen | 30 |
| 4.3.3. Activiteiten | 31 |
| 4.3.4. Resultaten..... | 33 |
| 4.3.5. Relaties | 33 |
| 4.4. Operationele IT-aansturing..... | 34 |
| 4.4.1. Doelstelling..... | 34 |
| 4.4.2. Onderwerpen | 34 |
| 4.4.3. Activiteiten | 35 |
| 4.4.4. Resultaten..... | 37 |
| 4.4.5. Relaties | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 5. De procescluster Functionaliteitenbeheer – onderhoud en vernieuwing. | 39 |
| 5.1. Inleiding. | 39 |
| 5.2. Specificeren. | 41 |
| 5.2.1. Doelstelling. | 41 |
| 5.2.2. Onderwerpen. | 41 |
| 5.2.3. Activiteiten. | 43 |
| 5.2.4. Resultaten. | 45 |
| 5.2.5. Relaties. | 46 |
| 5.3. Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening. | 48 |
| 5.3.1. Doelstelling. | 48 |
| 5.3.2. Onderwerpen. | 48 |
| 5.3.3. Activiteiten. | 49 |
| 5.3.4. Resultaten. | 50 |
| 5.3.5. Relaties. | 51 |
| 5.4. Voorbereiden transitie. | 51 |
| 5.4.1. Doelstelling. | 51 |
| 5.4.2. Onderwerpen. | 51 |
| 5.4.3. Activiteiten. | 53 |
| 5.4.4. Resultaten. | 55 |
| 5.4.5. Relaties. | 56 |
| 5.5. Toetsen en testen. | 56 |
| 5.5.1. Doelstelling. | 56 |
| 5.5.2. Onderwerpen. | 56 |
| 5.5.3. Activiteiten. | 57 |
| 5.5.4. Resultaten. | 59 |
| 5.5.5. Relaties. | 60 |
| | |
| 6. De verbindende processen (1) – uitvoerend niveau. | 61 |
| 6.1. Inleiding. | 61 |
| 6.2. Wijzigingenbeheer. | 61 |
| 6.2.1. Doelstelling. | 61 |
| 6.2.2. Onderwerpen. | 62 |
| 6.2.3. Activiteiten. | 66 |
| 6.2.4. Resultaten. | 67 |
| 6.2.5. Relaties. | 67 |
| 6.3. Transitie. | 68 |
| 6.3.1. Doelstelling. | 68 |
| 6.3.2. Onderwerpen. | 68 |
| 6.3.3. Activiteiten. | 70 |
| 6.3.4. Resultaten. | 71 |
| 6.3.5. Relaties. | 72 |

| | |
|---|-----------|
| 7. De procescluster Sturende processen..... | 73 |
| 7.1. Inleiding..... | 73 |
| 7.2. Planning & control..... | 77 |
| 7.2.1. Doelstelling..... | 77 |
| 7.2.2. Onderwerpen..... | 77 |
| 7.2.3. Activiteiten..... | 79 |
| 7.2.4. Resultaten..... | 79 |
| 7.2.5. Relaties..... | 81 |
| 7.3. Financieel management..... | 81 |
| 7.3.1. Doelstelling..... | 81 |
| 7.3.2. Onderwerpen..... | 82 |
| 7.3.3. Activiteiten..... | 85 |
| 7.3.4. Resultaten..... | 85 |
| 7.3.5. Relaties..... | 86 |
| 7.4. Behoeftemanagement..... | 87 |
| 7.4.1. Doelstelling..... | 87 |
| 7.4.2. Onderwerpen..... | 87 |
| 7.4.3. Activiteiten..... | 88 |
| 7.4.4. Resultaten..... | 89 |
| 7.4.5. Relaties..... | 90 |
| 7.5. Contractmanagement..... | 91 |
| 7.5.1. Doelstelling..... | 91 |
| 7.5.2. Onderwerpen..... | 91 |
| 7.5.3. Activiteiten..... | 93 |
| 7.5.4. Resultaten..... | 94 |
| 7.5.5. Relaties..... | 95 |
| | |
| 8. De procescluster Opstellen informatiestrategie..... | 97 |
| 8.1. Inleiding..... | 97 |
| 8.2. Bepalen ketenontwikkelingen..... | 99 |
| 8.2.1. Doelstelling..... | 99 |
| 8.2.2. Onderwerpen..... | 99 |
| 8.2.3. Activiteiten..... | 101 |
| 8.2.4. Resultaten..... | 102 |
| 8.2.5. Relaties..... | 102 |
| 8.3. Bepalen bedrijfsprocesontwikkelingen..... | 103 |
| 8.3.1. Doelstelling..... | 103 |
| 8.3.2. Onderwerpen..... | 103 |
| 8.3.3. Activiteiten..... | 105 |
| 8.3.4. Resultaten..... | 106 |
| 8.3.5. Relaties..... | 107 |
| 8.4. Bepalen technologieontwikkelingen..... | 107 |
| 8.4.1. Doelstelling..... | 107 |
| 8.4.2. Onderwerpen..... | 108 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 8.4.3. | Activiteiten | 109 |
| 8.4.4. | Resultaten | 110 |
| 8.4.5. | Relaties | 111 |
| 8.5. | Informatie-lifecyclemanagement | 111 |
| 8.5.1. | Doelstelling | 111 |
| 8.5.2. | Onderwerpen | 112 |
| 8.5.3. | Activiteiten | 113 |
| 8.5.4. | Resultaten | 115 |
| 8.5.5. | Relaties | 115 |
| 8.6. | Informatie-portfoliomanagement | 116 |
| 8.6.1. | Doelstelling | 116 |
| 8.6.2. | Onderwerpen | 116 |
| 8.6.3. | Activiteiten | 119 |
| 8.6.4. | Resultaten | 120 |
| 8.6.5. | Relaties | 121 |
| 9. | De procescluster Opstellen IV-organisatiestrategie | 123 |
| 9.1. | Inleiding | 123 |
| 9.2. | Leveranciersmanagement | 124 |
| 9.2.1. | Doelstelling | 124 |
| 9.2.2. | Onderwerpen | 125 |
| 9.2.3. | Activiteiten | 127 |
| 9.2.4. | Resultaten | 128 |
| 9.2.5. | Relaties | 128 |
| 9.3. | Relatiemanagement gebruikersorganisatie | 130 |
| 9.3.1. | Doelstelling | 130 |
| 9.3.2. | Onderwerpen | 130 |
| 9.3.3. | Activiteiten | 133 |
| 9.3.4. | Resultaten | 134 |
| 9.3.5. | Relaties | 134 |
| 9.4. | Ketenpartnersmanagement | 136 |
| 9.4.1. | Doelstelling | 136 |
| 9.4.2. | Onderwerpen | 136 |
| 9.4.3. | Activiteiten | 139 |
| 9.4.4. | Resultaten | 139 |
| 9.4.5. | Relaties | 139 |
| 9.5. | Strategie inrichting IV-functie | 140 |
| 9.5.1. | Doelstelling | 140 |
| 9.5.2. | Onderwerpen | 140 |
| 9.5.3. | Activiteiten | 142 |
| 9.5.4. | Resultaten | 144 |
| 9.5.5. | Relaties | 144 |

| | |
|---|------------|
| 10. De verbindende processen (2) – richtinggevend niveau | 145 |
| 10.1. Inleiding | 145 |
| 10.2. Informatiecoördinatie | 146 |
| 10.2.1. Doelstelling | 146 |
| 10.2.2. Onderwerpen | 147 |
| 10.2.3. Activiteiten | 148 |
| 10.2.4. Resultaten | 150 |
| 10.2.5. Relaties | 150 |
| | |
| 11. Gebruik en invoering van BiSL | 151 |
| 11.1. Inleiding | 151 |
| 11.2. Invoering en inrichting | 152 |
| 11.3. De organisatie | 154 |
| 11.4. Het eindresultaat | 155 |
| | |
| BIJLAGE 1 Het BiSL-procesmodel | 157 |
| BIJLAGE 2 Toelichting bij de processchema's | 159 |
| BIJLAGE 3 Begrippenlijst BiSL Nederlands-Engels | 161 |
| BIJLAGE 4 Begrippenlijst BiSL | 165 |
| BIJLAGE 5 Afkortingen | 169 |
| Literatuur | 171 |
| Index | 175 |

1. Inleiding

Boodschappen

- Informatievoorziening wordt steeds belangrijker. Het belang van een goed ingericht business informatiemanagement neemt daarbij navenant toe.
- Bij outsourcing van IT-activiteiten is het cruciaal grip te houden op de IT-dienstverlening en zelf achter het stuur te zitten; professioneel business informatiemanagement is daarbij een vereiste.
- Binnen de organisatie leven veel en uiteenlopende eisen aan en wensen voor informatiesystemen. Business informatiemanagement treedt hierbij op als centraal aanspreekpunt en opdrachtgever.
- Organisaties veranderen snel. Met professioneel ingericht business informatiemanagement kan op een adequate manier op deze veranderingen worden ingespeeld.
- Integratie en koppeling van de operationele IT-managementprocessen aan het beleid is een randvoorwaarde geworden voor een effectieve en efficiënte informatievoorziening.
- De Business Information Services Library (BiSL) biedt alle handvatten voor een adequate invulling van business informatiemanagement.

1.1. Aanleiding en achtergrond

Business informatiemanagement wordt steeds belangrijker. Een aantal trends draagt daar aan bij. We noemen de belangrijkste:

- informatievoorziening wordt belangrijker;
- toename outsourcing en professionalisering van de relaties;
- diversificatie van de verschillende soorten sturing binnen organisaties;
- organisaties veranderen voortdurend en de middelen om deze veranderingen te realiseren zijn beperkt;
- de noodzaak om beleid van organisaties beter te laten aansluiten op de praktijk.

Groeiend belang van informatievoorziening

Informatievoorziening krijgt in de dagelijkse praktijk zelden de aandacht die het, op grond van het belang ervan voor de organisatie, verdient. Organisaties gaan haperen of vallen stil als de informatievoorziening niet functioneert. In vele organisaties is het bedrijfsproces gelijkgeschakeld geraakt met de daarop aansluitende informatievoorziening en worden grote onderdelen van het primaire proces uitgevoerd door informatiesystemen. Bij een groot aantal organisaties was dit al lang zo, maar bij andere is het belang van informatievoorziening het laatste decennium gegroeid van ondersteunend naar onmisbaar hulpmiddel voor het functioneren van de organisatie. Wil men het bedrijfsproces managen dan zal men dus ook de informatievoorziening moeten managen. Er moet dus een professionele partij zijn in een organisatie die zich structureel met de sturing en de ondersteuning van informatievoorziening bezig houdt.

Toename outsourcing en professionalisering van de relaties

De laatste jaren is er een sterke toename te zien van uitbesteding van IT. Bij veel organisaties is een (groot) deel van de IT-activiteiten al uitbesteed en een groot aantal organisaties heeft plannen om dit te gaan doen. Er zijn veel argumenten vóór uitbesteding. Een van de belangrijkste is wel dat men zich wil richten op de kernactiviteiten en geen gedoe wil hebben met allerlei IT-vraagstukken: het moet gewoon goed werken. Wat bij uitbesteding nog wel eens wordt vergeten is dat de aansturing van de uitbesteede IT-activiteiten en het bepalen van de gewenste informatievoorziening in de organisatie, zaken zijn die men niet kan uitbesteden en in ieder geval niet zou moeten willen uitbesteden. Men wil als organisatie immers te allen tijde zelf aan het roer staan en niet door anderen laten bepalen wat men wel en niet moet doen als het gaat om de eigen informatievoorziening. Business informatiemanagement vervult als intermediair tussen IT en de organisatie juist deze rol. Door toename van het aantal uitbestedingen neemt het belang van een professionele IT-aansturing dan ook toe.

Ook indien er geen sprake is van uitbesteding ziet men de relatie tussen IT-organisaties en gebruikersorganisaties professionaliseren. Er ontstaan zakelijke relaties tussen business en IT. Dit vraagt dus ook een zakelijke aansturing vanuit de gebruikersorganisatie.

Verschillende partijen en wensen binnen organisaties

Door fusies, overnames en autonome groei worden organisaties steeds groter en complexer. Vaak zijn organisaties opgedeeld in verschillende onderdelen – werkmatschappijen, business units en dergelijke – die gebruikmaken van dezelfde infrastructuur en informatiesystemen. Dit maakt dat iedereen op zijn minst een mening heeft over, maar veel vaker nog invloed wil uitoefenen op de mogelijkheden van informatiesystemen. Daarnaast ziet men dat sturing op informatievoorziening op vele plaatsen in de organisatie wordt uitgevoerd. Men komt op meerdere plaatsen proceseigenaren, systeemeigenaren, functioneel beheerders, informatiemanagers en informatieconsultants tegen. Ook leveranciers beslissen vaak over invulling van informatievoorziening. Zelden liggen deze verschillende sturingen in elkaars verlengde. En vaak realiseert men zich niet dat deze sturingen raakvlakken met elkaar hebben.

Het is dus niet meer zo dat er eenduidige sturing is binnen de gebruikersorganisatie op de informatievoorziening. Maar om te komen tot een goede informatievoorziening of deze goed te houden is dat wel noodzakelijk.

Organisaties veranderen en middelen zijn beperkt

Organisaties veranderen voortdurend. Hierdoor is het van groot belang dat continu wordt gekeken of de totale informatievoorziening (inclusief IT-productportfolio en organisatie van de informatievoorziening) wel aansluit op de onderneming. Soms zijn de wijzigingen klein en onbelangrijk, soms klein en belangrijk, soms groot en onbelangrijk en soms groot en belangrijk. Een juiste afweging is noodzakelijk, zowel voor de korte als de lange termijn. Dit vraagt dus een actieve sturing, want de middelen om deze veranderingen te realiseren zijn beperkt.

Beleid laten aansluiten op de praktijk

Er is altijd veel aandacht geweest voor informatiebeleid. De relatie tussen informatiebeleid en operationeel functioneel beheer is daarbij echter onderbelicht gebleven. Langzaamaan wordt duidelijk dat informatiebeleid moet aansluiten op de bestaande praktijk en dat beleid richting moet geven aan deze praktijk maar ook moet inspelen op behoeften en tekortkomingen in de bestaande situatie. De beleidsprocessen moeten dus aansluiten op wat in de bestaande praktijk binnen de organisatie gebeurt. Integratie en koppeling van de operationele beheerprocessen aan het beleid is daarom een randvoorwaarde geworden voor een effectieve en efficiënte informatievoorziening.

BiSL als oplossing

Men kan gerust vaststellen dat business informatiemanagement momenteel al erg belangrijk is en dat zal alleen nog maar toenemen. Dat is de reden dat BiSL door veel organisaties al is ingevoerd als leidraad. BiSL (Business Information Services Library) is een framework waarin de processen van business informatiemanagement worden beschreven. Het geeft dus invulling aan de processen en activiteiten die noodzakelijk zijn om de informatievoorziening vanuit gebruikers- en bedrijfsoptiek te sturen. Het is een samenhangend framework, met aandacht voor zowel uitvoerende, sturende en richtinggevende processen, alsmede voor de onderlinge relaties. Ondersteund door beschrijvingen van best practices (zie ook www.aslbisfoundation.org) geeft BiSL organisaties concrete handvatten om de knelpunten waarmee dit hoofdstuk opende te lijf te gaan.

1.2. Business informatiemanagement

Uit de hiervoor beschreven ontwikkelingen komt duidelijk naar voren dat het besturen en bijsturen van de informatievoorziening vanuit een vraagperspectief de kritieke succesfactor wordt voor de mate waarin informatievoorziening aansluit bij het bedrijfsproces en de mate waarin de kosten daarvan aanvaardbaar zijn voor de organisatie.

Kort samengevat: wie de informatievoorziening wil managen, moet niet alleen het aanbod van IT managen. Veel meer nog is het van belang de vraag naar en de aansluiting van informatievoorziening op de bedrijfsprocessen te managen. Deze vorm van *business-IT-alignment* kan alleen maar slagen als de verschillende plaatsen waar gestuurd wordt en de verschillende niveaus waarop gestuurd wordt, in relatie met elkaar worden gebracht.

De scheiding tussen aanbod- en vraagorganisaties

Het professioneel besturen van de vraag en het vertalen ervan naar behoeften aan geautomatiseerde informatievoorziening kan alleen maar slagen, als de vraagorganisatie en de aanbodorganisatie ten aanzien van informatievoorziening van elkaar zijn gescheiden. In de praktijk zien we deze splitsing dan ook overal plaatsvinden. Juist het uit elkaar trekken van vraag en aanbod maakt een zakelijke sturing mogelijk.

De vraagzijde wordt ingevuld door business informatiemanagement. Keuzes die aan de vraagzijde worden gemaakt, worden door business informatiemanagement ook doorvertaald naar aansturing van de aanbodzijde. Deze wordt verder door de IT-organisatie ingevuld.

Business informatiemanagement is daarmee dus geen onderdeel van de IT-organisatie; business informatiemanagement maakt een onlosmakelijk deel uit van de gebruikersorganisatie. Men kan het wel op een andere manier organiseren, maar business informatiemanagers moeten zich realiseren dat zij werken voor de gebruikersorganisatie. Business informatiemanagement omvat niet alleen het operationeel sturen, maar ook het invullen van de portefeuille van de informatievoorziening van de businessmanager.

Het domein business informatiemanagement

Het brede veld van beheersen, besturen en bijsturen en alle daartoe behorende activiteiten vallen onder het domein van business informatiemanagement. Onder deze noemer vallen dus niet alleen de werkzaamheden van de traditionele, operationele functioneel beheerders. Business informatiemanagement omvat ook de werkzaamheden van de systeemeigenaar, proceseigenaar, contractmanager en het informatiemanagement, zoals dat in vele organisaties is vormgegeven. In de praktijk ziet men dat binnen business informatiemanagement vaak onderscheid wordt gemaakt tussen ‘functioneel beheer’, waarmee het operationele niveau van business informatiemanagement wordt aangeduid, en ‘informatiemanagement’, dat betrekking heeft op het strategische/richtinggevende niveau van business informatiemanagement. Belangrijk is in elk geval om te onderkennen dat deze activiteiten in hetzelfde domein liggen.

Gebruik van het begrip business informatiemanagement

In dit boek wordt consequent het begrip ‘business informatiemanagement’ gebruikt. Hieronder wordt het gehele domein verstaan, inclusief de strategische besluitvorming. De term business informatiemanagement vervangt dus de term ‘functioneel beheer’ volgens de theorie van Maarten Looijen. Looijen onderkent drie domeinen van beheer en de term ‘functioneel beheer’ wordt door hem gehanteerd voor alle beheer en besturing aan de vraag- ofwel gebruikskant.

In hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op de verschillende onderwerpen en niveaus binnen business informatiemanagement. We onderkennen er drie:

1. Het operationeel en inhoudelijk uitvoeren van sturing van de informatievoorziening (bijvoorbeeld het definiëren van de inhoud van nieuwe informatievoorziening door specificaties op te stellen).
2. Het sturen van de informatievoorziening en afspraken daaromtrent met IT-leveranciers en gebruikersorganisatie (het proceseigenaarschap of systeemeigenaarschap).
3. Het vormgeven van het beleid ten aanzien van de toekomst van de informatievoorziening.

Voor deze drie niveaus worden vaak de woorden ‘operationeel’, ‘tactisch’ en ‘strategisch’ gebruikt. Het moge duidelijk zijn dat het belangrijk is dat deze verschillende niveaus van sturing aan elkaar worden gekoppeld. Dit bepaalt de effectiviteit en de slagkracht. Daarom zien we in de praktijk steeds vaker de behoefte het business informatiemanagement professioneel in te richten.

1.3. Doelstellingen van dit boek

Business informatiemanagement en BiSL hebben de laatste jaren veel aandacht gekregen. Veel organisaties onderkennen het belang van business informatiemanagement in een of andere vorm en men is bezig met het vormgeven van de eigen functioneel-beheerorganisatie en de inrichting van de bijbehorende processen. Dit boek beschrijft de methode BiSL en biedt een compleet procesmodel voor business informatiemanagement. Bovendien wordt een gedetailleerde uitwerking gegeven van de processen en relaties met de andere beheergebieden.

De doelstellingen van dit boek zijn:

- informeren over de noodzaak en belang van business informatiemanagement;
- een beschrijving geven van BiSL, het framework voor business informatiemanagement;
- een gedetailleerde uitwerking geven van de processen binnen business informatiemanagement en het beschrijven van de relaties naar andere beheergebieden;
- het bieden van een compleet handvat en naslagwerk voor iedereen die op enige wijze is betrokken bij business informatiemanagement of de inrichting ervan.

1.4. Structuur van dit boek

Hoofdstuk 2 gaat in op de positionering van business informatiemanagement en BiSL binnen het totale beheer van de informatiesystemen en informatievoorziening. In hoofdstuk 3 wordt aandacht besteed aan de contouren van het framework. In dit hoofdstuk worden de verschillende clusters van processen benoemd en toegelicht.

In de hoofdstukken 4 tot en met 10 komen de verschillende procesclusters binnen BiSL aan de orde. Eerst komen de processen op uitvoerend niveau aan bod, vervolgens de processen op sturend niveau en als laatste de processen op richtinggevend niveau.

Bij de procesbeschrijvingen wordt een vaste structuur aangehouden. Gestart wordt met de doelstelling van het proces. Daarna komen de onderwerpen, de activiteiten, de resultaten en de onderlinge relaties van het betreffende proces aan de orde. Bij de beschrijving van de processen is ervoor gekozen om niet telkens opnieuw voor ieder proces te beschrijven hoe de aansturing vanuit de sturende processen plaatsvindt. Deze wijze van aansturing is voor ieder proces gelijk en daarom wordt aan het begin

van de hoofdstukken 4 en 5 eenmalig het stuurmechanisme beschreven. Voor alle andere processen verloopt de sturing analoog aan deze beschrijvingen.

Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 11, besteedt aandacht aan implementatie- en inrichtingsaspecten.

Het is noodzakelijk dat er een heldere en duidelijke relatie en communicatie tussen business informatiemanagement, applicatiemanagement en IT-infrastructuurmanagement is. Daarom is voor dit boek gekozen voor een opzet waarbij de raakvlakken en relaties tussen de verschillende domeinen duidelijk worden. De structuur en opbouw van dit boek komt in hoge mate overeen met dat van het boek *ASL 2 - Een Framework voor Applicatiemanagement*.

2. Positionering en boodschappen van business informatiemanagement

Boodschappen

- Business informatiemanagement opereert niet op zichzelf, maar heeft zeer nauwe relaties met applicatiemanagement en IT-infrastructuurmanagement.
- Business informatiemanagement maakt onderdeel uit van de gebruikersorganisatie.
- Business informatiemanagement is de portefeuillehouder Informatievoorziening voor het bedrijfsproces.
- Business informatiemanagement fungeert als opdrachtgever van applicatiemanagement en IT-infrastructuurmanagement.

2.1. Het model van Looijen

In het boek *Beheer van informatiesystemen* [Looijen 1997, 2011] wordt onderscheid gemaakt tussen drie vormen van beheer:

1. Technisch beheer (IT-infrastructuurmanagement).
2. Applicatiebeheer (Applicatiemanagement).
3. Functioneel beheer (Business informatiemanagement).

Vrij naar het *Compendium IT Beheer* [Bon 1999] kunnen deze begrippen als volgt worden uitgewerkt.

Technisch beheer is verantwoordelijk voor de instandhouding, het beheer en het onderhoud van de technische infrastructuur. Deze infrastructuur bestaat uit alle te gebruiken automatiseringsmiddelen voor het kunnen opslaan, verwerken en transporteren van gegevens en het voorzien van informatie. Het bestaat uit de technische componenten van het geautomatiseerd informatiesysteem, de apparatuur, basisprogrammatuur en communicatievoorzieningen, inclusief van toepassing zijnde procedures en documentatie.

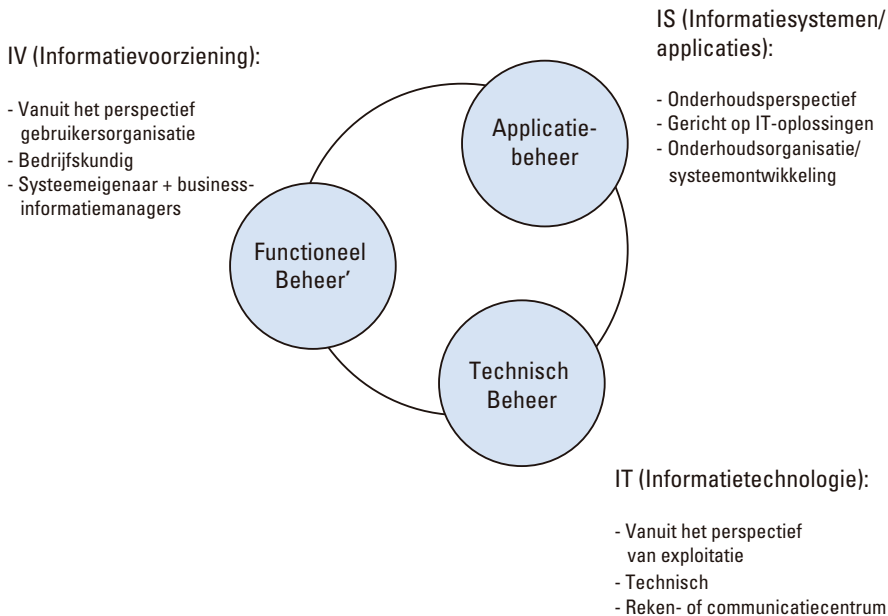
Het gaat hierbij dus om het aandachtsgebied van het rekencentrum of IT-centrum. Een veel gebruikt framework voor de inrichting van het technisch beheer is ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

Applicatiebeheer houdt zich bezig met de instandhouding van de toepassingsprogrammatuur en de gegevensverzamelingen. Applicatiebeheer komt overeen met de functie van een softwarehuis: het maken, onderhouden en aanpassen van applicatieontwerpen

en -programmatuur. Voor het inrichten van het applicatiebeheer is ASL (Application Services Library) de standaard.

Functioneel beheer is namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor het instandhouden en aansturen van de informatievoorziening van een organisatie. Vanuit het perspectief van de gebruikersorganisatie en het bedrijfsproces richt men zich daarbij op de informatievoorziening die de organisatie en het bedrijfsproces ondersteunt.

In figuur 1 wordt het model van Looijen afgebeeld, met de drie vormen van beheer en hun in relatie tot elkaar.

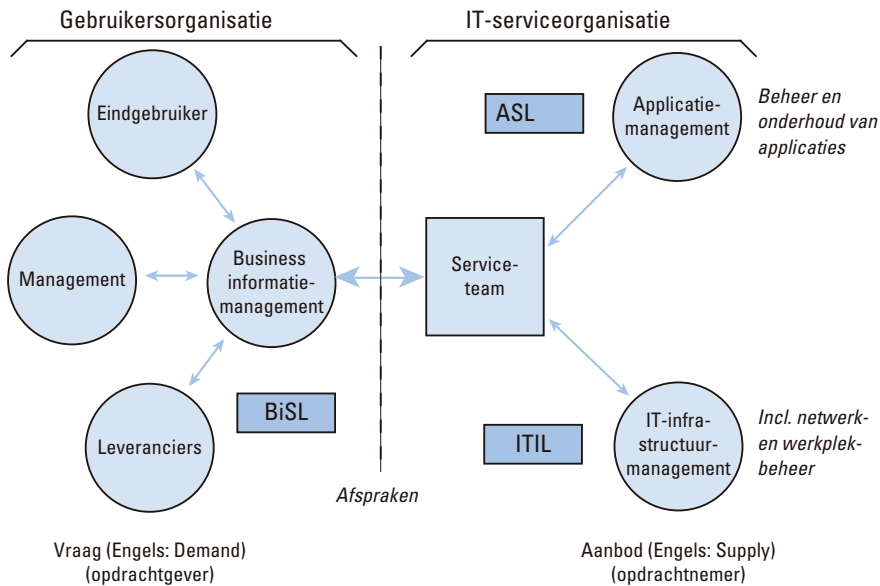


Figuur 1 Het beheermodel van Looijen

2.2. Positionering van business informatiemanagement

De drie onderscheiden vormen van beheer staan niet los van elkaar. Tussen het domein van business informatiemanagement en de andere twee beheerdomeinen bestaan nauwe relaties. Uiteraard kent ieder beheerdomein wel haar eigen specifieke aandachtspunten, activiteiten en verantwoordelijkheden. Deze specifieke focus binnen een beheerdomein is bepalend voor alle processen binnen dat beheerdomein.

In figuur 2 is de positionering van business informatiemanagement weergegeven in relatie tot de overige beheervormen en het bedrijfsproces.



Figuur 2 Positionering van business informatiemanagement

Business informatiemanagement is nadrukkelijk gepositioneerd als onderdeel van de gebruikersorganisatie. Business informatiemanagement is namens de gebruikersorganisatie en het management verantwoordelijk voor de totale informatievoorziening in de organisatie, zowel voor het geautomatiseerde als het niet-geautomatiseerde deel. Hierbij fungeert business informatiemanagement namens de gebruikersorganisatie tevens als opdrachtgever voor de IT-serviceorganisatie.

De IT-serviceorganisatie levert alle diensten op het gebied van IT-infrastructuurmanagement en applicatiemanagement die nodig zijn om invulling te geven aan de voor de gebruikersorganisatie benodigde informatievoorziening. De IT-serviceorganisatie kan zowel uit interne als uit externe partijen bestaan. Met name externe partijen zullen opereren ten behoeve van meerdere opdrachtgevers en zijn dus actief in meerdere IT-serviceorganisaties.

De activiteiten van applicatiemanagement en IT-infrastructuurmanagement – in de praktijk kunnen deze geleverd worden door vele IT-organisaties – komen samen in een al dan niet virtuele organisatie, het serviceteam. Dit serviceteam opereert als integrator voor het geheel aan geleverde dienstverlening. Het serviceteam vormt daarmee een eenduidig aanspreekpunt voor het business informatiemanagement namens de IT-organisatie. Het is verantwoordelijk voor de integrale kwaliteit en onderlinge afstemming van de door de IT-organisatie(s) geleverde dienstverlening. De wijze waarop men deze opzet, inricht en invult, is in hoge mate situatieafhankelijk. Hiervoor bestaat geen universeel model. Vandaar dat in figuur 2 een organisatorische eenheid het ankerpunt vormt voor servicemanagement.

2.3. De aard van business informatiemanagement

Portefeuillehouder informatievoorziening

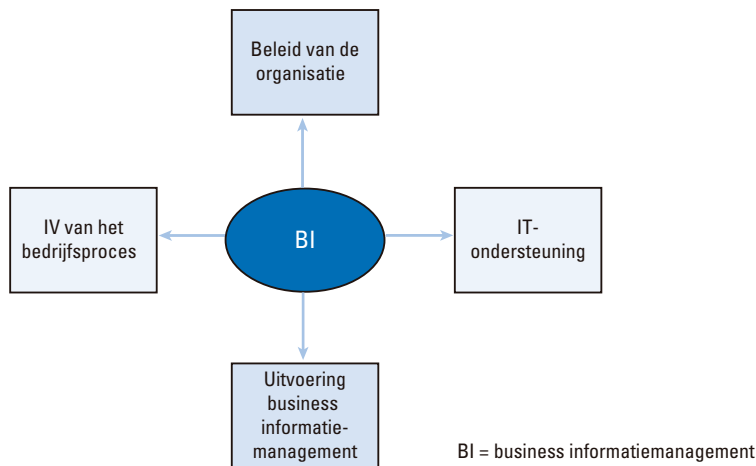
Voor veel organisaties speelt informatievoorziening een essentiële rol in de ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Informatievoorziening en IT zijn te belangrijk om de regievoering erover uit handen te geven aan de IT-organisatie. De gebruikersorganisatie dient deze regievoering zelf uit te voeren. De sturing van de informatievoorziening en het definiëren van de informatiebehoeften en eventueel daaruit voortvloeiende behoeften aan IT-oplossingen vragen speciale kennis en ervaring. Men moet vanuit kennis van de bedrijfsprocessen gevoel hebben voor informatievoorziening en IT. En dat is iets anders dan het hebben van IT-ervaring.

Het business informatiemanagement voert in opdracht van de businessmanager (van het bedrijfsproces) de portefeuille informatievoorziening.

Spanningsveld binnen het domein business informatiemanagement

Business informatiemanagement heeft te maken met beperkende krachten vanuit vier richtingen:

1. De informatievoorziening binnen de bedrijfsprocessen van de organisatie.
2. De geautomatiseerde informatievoorziening (IT) en de IT-ondersteuning.
3. De business informatiemanagementorganisatie zelf: het apparaat dat de informatievoorziening van de organisatie verzorgt en stuurt.
4. Het beleid van de organisatie.



Figuur 3 Het spanningsveld binnen het domein business informatiemanagement

Business informatiemanagement vertaalt de behoeften aan informatievoorziening in het bedrijfsproces naar ondersteuning door geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Business informatiemanagement geeft invulling en uitvoering aan het beleid van de organisatie op deze onderwerpen en verzorgt de ondersteuning hiervoor aan de gebruikers en het management van de organisatie.

Het spanningsveld geeft de verschillende aandachtsgebieden goed weer. Door het bestaan van dit spanningsveld zijn er tevens risico's te onderkennen:

- Het business informatiemanagement vertaalt vraag naar aanbod. Het risico bestaat dat men vanuit business informatiemanagement te sterk de leverancier gaat bewaken en zelfs rollen en activiteiten van de IT-leverancier gaat overnemen. Het is dus belangrijk dat er een heldere scheiding is tussen taken en verantwoordelijkheden van business informatiemanagement enerzijds en de IT-leverancier anderzijds.
- Een extra risico hierbij is dat men niet meer de vraag gaat managen – de primaire taak van business informatiemanagement – maar slechts het aanbod. Door uitsluitend te redeneren in IT-oplossingen verliest men dan de focus op de feitelijke behoeften van de organisatie.
- Belangrijk is dat men het integrale karakter van de sturing over de domeinen heen behoudt. Bij bijvoorbeeld kosten gaat het niet alleen over de kosten van de IT, of alleen de kosten van het business informatiemanagement, maar over kosten van IT-ondersteuning, kosten van business informatiemanagement maar ook kosten in het bedrijfsproces. Het is een valkuil als men maar naar één terrein kijkt.
- Business informatiemanagement is in opdracht van de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor de informatievoorziening. Men heeft dus een gedelegeerde verantwoordelijkheid die men gemakkelijk uit het oog verliest. Zeker daar waar business informatiemanagement een aparte organisatie wordt, is het risico hoog dat men gaat acteren als ware men een service-organisatie (zoals een reguliere IT-organisatie). Men legt de besluitvorming en verantwoordelijkheid over informatievoorziening volledig bij de gebruikersorganisatie of het lijnmanagement.

De kern van de toegevoegde waarde van business informatiemanagement ligt op het onderling afstemmen van de informatievoorziening en het bedrijfsproces. Business informatiemanagement moet dus diepgaande kennis hebben van bijvoorbeeld logistiek en de logistieke informatievoorziening, personeel en personele informatievoorziening, financiële processen en de financiële informatievoorziening, en specifieke zaken zoals polissen en de polisadministratie in geval van een verzekeraar.

Een belangrijke randvoorwaarde voor effectief business informatiemanagement is dus een specialisatie naar bedrijfsproces. Dit kan op diverse manieren worden uitgewerkt. Omdat het over het algemeen onmogelijk is om alle benodigde specialisaties binnen een persoon of functionaris onder te brengen, vindt er meestal een verdeling van de personele capaciteit plaats over verschillende informatieclusters of informatiedomeinen.

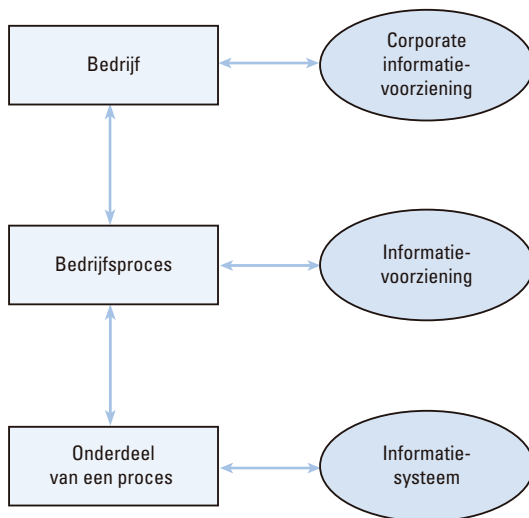
De niveaus van informatievoorziening

De informatievoorziening kan op drie verschillende niveaus binnen een organisatie worden beschouwd. Voor elk van deze niveaus vindt sturing van de informatievoorziening plaats:

1. Op het niveau van de *corporate informatievoorziening* bestuurt men de informatievoorziening vanuit het perspectief van de gehele organisatie en let men op de samenhang tussen de verschillende bedrijfsprocessen en de consequenties daarvan

voor de informatievoorziening. In de praktijk is dit vaak een aandachtsgebied dat vanwege speciaal benodigde kennis, vaardigheden en contacten belegd is bij aparte organisatieonderdelen, zoals een afdeling concern-informatiebeleid.

2. Op het niveau van het *bedrijfsproces* bestuurt men de gehele informatievoorziening die ondersteunend is aan dit proces. Bij de sturing op dit niveau staat de informatiebehoefte van de afzonderlijke bedrijfsprocessen centraal.
3. Daarnaast is er ook een *stysteemgericht niveau*. Hier speelt men in op de specifieke behoeften van gebruikers die met het informatiesysteem werken. Een informatiesysteem ondersteunt vaak slechts een deel van een bedrijfsproces en omgekeerd wordt een bepaald informatiesysteem vaak ten behoeve van meerdere bedrijfsprocessen ingezet. Dit betekent dat er vaak meerdere informatiesystemen bestaan die het gehele bedrijfsproces ondersteunen. En hieruit komt de noodzaak tot business informatiemanagement op systeemniveau voort.



Figuur 4 Drie niveaus van informatievoorziening

Een valkuil bij de besturing van de informatievoorziening is dat men de sturing te laag oppakt: uitsluitend op het niveau van het informatiesysteem. De indeling in informatiesystemen¹ is vaak technisch bepaald. Een opdeling van de besturing volgens dit criterium is vanuit bedrijfsoptiek dus niet altijd gewenst.

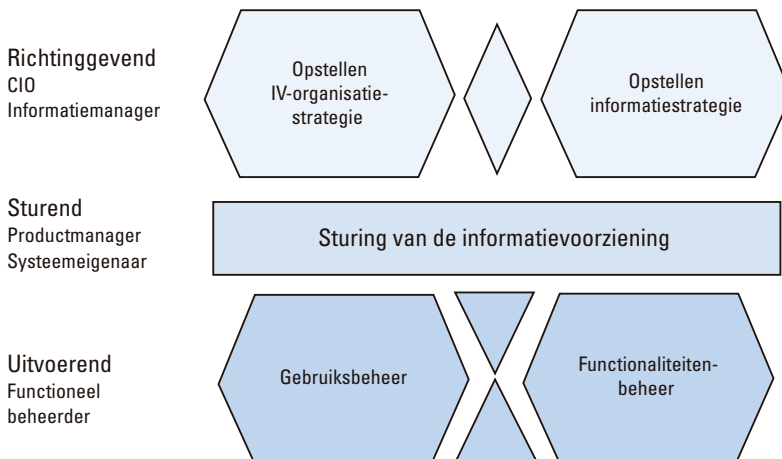
De niveaus van business informatiemanagement

Voor elk van de niveaus van informatievoorziening die in de vorige paragraaf zijn beschreven dient business informatiemanagement te worden uitgevoerd. Binnen het business informatiemanagement zelf kunnen ook weer verschillende niveaus worden onderkend.

1 Het begrip informatiesysteem kan volgens twee definities worden gehanteerd. Hier wordt de beperkte definitie gebruikt: een informatiesysteem is een geautomatiseerde applicatie: programmatuur gecombineerd met gegevensverzamelingen. Zie ook de Begrippenlijst achterin dit boek.

Het domein van business informatiemanagement is breed, breder dan de eerder genoemde rol van operationeel functioneel beheerder. Het BiSL-framework onderkent drie lagen: een uitvoerende, een sturende en een richtinggevende laag. De bijbehorende rollen voor deze niveaus worden vaak aangeduid met respectievelijk functioneel beheerder, systeemeigenaarschap en informatiemanagement.

- De *uitvoerende laag* van processen van business informatiemanagement houdt zich bezig met het gebruik van de informatievoorziening en het definiëren van de eisen waaraan deze informatievoorziening inhoudelijk moet voldoen. In de praktijk vindt men hier de taken die uitgevoerd worden door de rol of functie van functioneel beheerder.
- De *sturende laag* houdt zich bezig met kosten, opbrengsten, contracten en planningen. Hiervoor gebruikt men functiebenamingen als systeemeigenaar, opdrachtgever, budgethouder enzovoort. Bij pakketleveranciers die ook business informatiemanagement uitvoeren wordt dit niveau vaak ingevuld door de rol van productmanager.
- De *richtinggevende laag* houdt zich bezig met het schetsen waar de informatievoorziening heen moet: vaak wordt dit informatiemanagement genoemd.



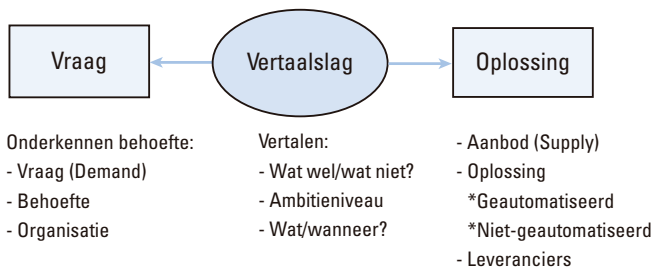
Figuur 5 Niveaus binnen business informatiemanagement

In hoeverre een organisatie erin slaagt te komen tot een effectieve en efficiënte informatievoorziening hangt sterk af van de mate waarin de processen op de verschillende lagen met elkaar informatie uitwisselen en samenwerken.

De hoofdtaken van business informatiemanagement

In opdracht van de businessmanager (synoniem voor bedrijfs- of lijnmanager) voert business informatiemanagement de portefeuille informatievoorziening. Daarmee is business informatiemanagement verantwoordelijk voor de invulling en vormgeving van de informatievoorziening. Om aan deze verantwoordelijkheid invulling te kunnen geven zijn de volgende taken essentieel:

- Het onderkennen van behoeften of vraag binnen de gebruikersorganisatie.
- Het vertalen van deze vraag naar oplossingen door middel van nadere invulling of verandering van de informatievoorziening. Niet iedere vraag of behoefte leidt uiteindelijk tot een oplossing met behulp van informatievoorziening. En niet iedere invulling of uitbreiding van de informatievoorziening leidt tot een IT-opdracht. Vaak kan ook aan de behoefte tegemoet worden gekomen door maatregelen op het terrein van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening of in organisatorische aanpassingen.
- Het vaststellen en uitgeven van opdrachten aan de IT-leverancier en het managen, bewaken en evalueren van de uitvoering (de levering of *supply*) hiervan.



Figuur 6 De hoofdtaken van business informatiemanagement

Bij het maken van de vertaalslag van vraag naar aanbod zal het niet zo zijn dat iedere vraag automatisch leidt tot aanbod. Er worden namelijk allerlei beslissingen genomen:

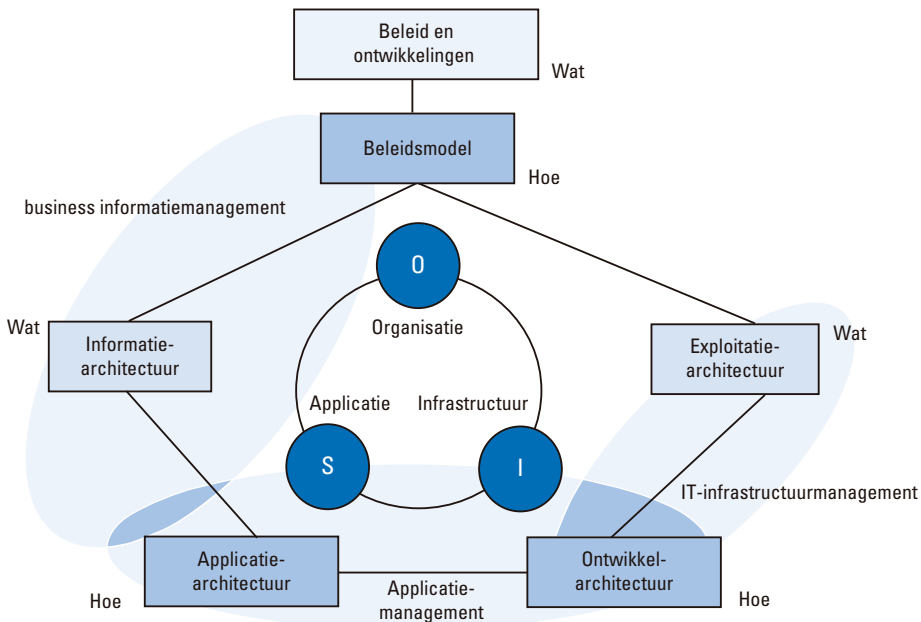
- Soms worden behoeften niet omgezet naar een oplossing of een verandering in de informatievoorziening.
- Soms worden behoeften op een later tijdstip omgezet naar een oplossing of worden deze omgezet wanneer dat kosteneffectief is.
- Soms worden de behoeften slechts deels ingevuld. Het ambitieniveau wordt lager gesteld of de oplossing vult maar een deel van de vraag in.

Verantwoordelijkheden van business informatiemanagement

Business informatiemanagement houdt zich bezig met de vertaling van bedrijfsproces naar informatievoorziening. Achterliggend is echter het beleid van de organisatie. Het opstellen van het organisatiebeleid en de vertaling van dit beleid naar een bedrijfsproces ligt binnen het domein van het lijn- of bedrijfsmanagement van de organisatie. Het lijnmanagement maakt de vertaling door een beleidsmodel of procesarchitectuur op te stellen. In een procesarchitectuur wordt aangegeven met welke procesvoering en -inrichting de organisatie haar beleid zal realiseren. Door de nauwe verwevenheid tussen bedrijfsproces en informatievoorziening dient business informatiemanagement nauw betrokken te zijn bij het domein van het lijnmanagement waar het gaat om het invullen van het beleidsmodel. Het lijnmanagement is en blijft echter verantwoordelijk voor het bedrijfsproces.

Business informatiemanagement is verantwoordelijk voor het maken van de vertaalslag van bedrijfsproces en bedrijfsbeleid naar de informatievoorziening. Applicatiemanagement en IT-infrastructuurmanagement houden zich bezig met de verdere vertaling naar applicaties en IT-infrastructuur.

Op een aantal punten raken de verschillende verantwoordelijkheden van de domeinen van business informatiemanagement, applicatiemanagement en IT-infrastructuurmanagement enerzijds en anderzijds het domein van het bedrijfsmanagement elkaar. Dit wordt in figuur 7 geïllustreerd. In deze figuur zijn de verantwoordelijkheden van de drie beheerdomeinen geprojecteerd op de architecturen die van belang zijn voor de volledige vertaling van bedrijfsbeleid naar een op een computersysteem draaiende applicatie.



Figuur 7 Verantwoordelijkheidsgebieden business informatiemanagement

Business informatiemanagement vertaalt het beleidsmodel (hoe moet het bedrijfsproces eruitzien) naar de informatiearchitectuur. Deze beschrijft hoe de informatievoorziening eruit moet zien en geeft de relaties tussen de bedrijfsprocessen en de ondersteunende informatievoorziening.

Een belangrijk deel van de invulling van de informatievoorziening gebeurt met geautomatiseerde applicaties. De opzet en werking van deze applicaties bepalen daarmee in hoge mate de kwaliteit van de ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Business informatiemanagement zal daarom tevens inzicht moeten hebben in en betrokken moeten zijn bij de applicatiearchitectuur. In de applicatiearchitectuur wordt de opzet en

samenhang van applicaties beschreven. Het opstellen van de applicatiearchitectuur is primair de verantwoordelijkheid van applicatiemanagement.

Ook kan business informatiemanagement eisen stellen aan de exploitatiearchitectuur en de ontwikkelarchitectuur. De exploitatiearchitectuur geeft een beschrijving van de IT-infrastructuur die wordt gebruikt ten behoeve van de exploitatie van de applicaties. De ontwikkelarchitectuur geeft aan welke technische omgeving, hulpmiddelen en standaarden gebruikt worden bij de ontwikkeling en onderhoud van applicaties. De verantwoordelijkheid voor deze beide architecturen ligt bij IT-infrastructuurmanagement, maar vanuit bepaalde noodzakelijke kwaliteit van de informatievoorziening kan business informatiemanagement hieraan wel eisen stellen. Bijvoorbeeld in termen van kwaliteitscriteria, kosten of output.

Business informatiemanagement als lijnactiviteit

Een organisatie is aan allerlei veranderingen onderhevig: soms verandert de naam, de organisatie gaat op in een groter geheel of wordt opgedeeld in kleinere delen. De bedrijfsprocessen blijken daarbij in hoge mate stabiel te zijn, zij lopen in de regel gewoon door en blijven bestaan.

De behoefte aan informatievoorziening ten behoeve van het bedrijfsproces blijft hiermee dus ook continu bestaan. Er is dus ook een continue besturing van de informatievoorziening noodzakelijk. Daarmee is business informatiemanagement vaak geïmplementeerd als lijnactiviteit, binnen de staande organisatie.

Vaak worden de ingrijpende veranderingen in de informatievoorziening als project of programma opgepakt buiten de staande organisatie. De onderwerpen, de processen en de aandachtspunten veranderen daardoor niet. Daarmee valt dit nog steeds onder het domein business informatiemanagement. Business informatiemanagement wordt dus soms ook geïmplementeerd in een project of programma. Na de gerealiseerde verandering zal deze sturing gewoon terugkeren in de reguliere lijn. De initiëring en de besluitvorming vinden plaats vanuit de staande organisatie.