

BEST PRACTICE

BISL[®] ZELFEVALUATIE

BiSL[®]-diagnose voor business informatiemanagement

BiSL 4de editie



Ralph Donatz

Met bijdragen van:
Frank van Outvorst, René Sieders, Remko van der Pols

BiSL[®] 4de editie Zelfevaluatie

Naam

Groep

Datum

Auteur: Ralph Donatz

Met bijdragen van:

Frank van Outvorst, René Sieders, Remko van der Pols

Colofon

Titel: BiSL® 4de editie Zelfevaluatie

Ondertitel: BiSL®-diagnose voor business informatiemanagement

Auteur: Ralph Donatz
Met bijdragen van: Frank van Outvorst, René Sieders, Remko van der Pols

Uitgever: Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net

ISBN hardcopy: 978 94 018 1185 9
ISBN ebook (pdf): 978 94 018 1186 6
ISBN ePub: 978 94 018 1187 3

Druk: Vierde herziene druk, eerste oplage, mei 2024
Tweede herziene druk, eerste oplage, september 2012

Ontwerp en lay-out: Coco Bookmedia, Amersfoort

Copyright: © Van Haren Publishing, 2024, 2012

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

Trademarks:

ASL® en BiSL® zijn trademarks van Van Haren Publishing.

Niets uit deze uitgave mag worden openbaar gemaakt of verveelvoudigd, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of uitgezonden in enige vorm door middel van druk, fotokopie of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en de uitgever.

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

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	4
1.1	Doelstelling	4
1.2	Structuur	4
1.3	Voorkennis	4
2	ONTWIKKELINGSFASEN	6
2.1	Procesclusters	6
2.2	Ontwikkelingsfasen	7
2.3	Belang van de fasen	8
3	AANPAK	9
3.1	Invullen van de lijsten met stellingen	9
3.2	Samenvatten van de resultaten per cluster	9
3.3	Samenvatten van het totaal en de analyse	10
3.4	Toekennen van verantwoordelijkheden en actienemers	11
4	DE ZELFEVALUATIE	12
4.1	Beheerprocessen (procescluster Gebruiksbeheer)	13
4.2	Samenvatting Gebruiksbeheer	16
4.3	Onderhouds- vernieuwingsprocessen (procescluster Functionaliteitenbeheer)	18
4.4	Samenvatting Functionaliteitenbeheer	20
4.5	Verbindende processen (uitvoerend niveau)	22
4.6	Samenvatting verbindende processen (uitvoerend niveau)	24
4.7	Sturende processen	26
4.8	Samenvatting Sturende processen	28
4.9	Opstellen IV-organisatiestrategie	30
4.10	Samenvatting Opstellen IV-organisatiestrategie	32
4.11	Opstellen informatiestrategie	34
4.12	Samenvatting Opstellen informatiestrategie	36
4.13	Informatiecoördinatie	38
4.14	Samenvatting Informatiecoördinatie	39
5	SAMENVATTING ZELFEVALUATIE	41
5.1	Resultaatblad	41
5.2	Resultaatblad voorgestelde acties	42
5.3	Resultaatblad definitieve acties	43

1 Inleiding

1.1 Doelstelling

Zelfevaluatie is het zelfstandig, systematisch beoordelen van de manier van werken en de resultaten die dit oplevert. Door het invullen van de *BiSL Zelfevaluatie* krijgt u inzicht in de mate waarin business informatiemanagement en daarbij behorende processen en activiteiten binnen uw organisatie zijn ingericht.

Belangrijk doel bij deze zelfevaluatie is niet alleen het verschaffen van inzicht in de mate waarin bepaalde processen zijn ingericht, maar vooral ook het inzichtelijk maken van de beperkingen van de organisatie en de gevolgen die dit heeft voor de (continuïteit en kwaliteit van de) dienstverlening. Aan de hand van de resultaten kunnen vervolgens gericht acties worden uitgezet ter verbetering.

1.2 Structuur

Dit werkboek bestaat uit vijf hoofdstukken.

De eerste drie hoofdstukken bevatten een handleiding en instructie. Ze beschrijven de uitgangspunten, opzet en aanpak van de zelfevaluatie. Daarnaast wordt een korte toelichting gegeven op het BiSL framework en de onderkende processen. Deze kennis is noodzakelijk om de zelfevaluatie goed in te kunnen vullen.

Hoofdstuk 4 is de zelfevaluatie. Dit hoofdstuk bevat de in te vullen vragenlijsten, gespecificeerd per proces.

Hoofdstuk 5 bevat de instrumenten voor analyse van de resultaten van de zelfevaluatie en voor het in gang zetten van gerichte verbeteracties.

1.3 Voorkennis

Om de zelfevaluatie te kunnen invullen is geen diepgaande kennis vereist over het BiSL framework. Enige voorkennis en kennis van de (betekenis) van de gebruikte begrippen biedt wel voordelen en leidt tot het bewuster invullen van de vragenlijsten.

Nadere informatie/ bruikbare literatuur:

- R. van der Pols, R. Donatz en F. van Outvorst, *BiSL, Een framework voor Business informatiemanagement 4^{de} herziene druk*, Van Haren Publishing, 2024, ISBN 978 94 018 1146 0;
- R. van der Pols, *Strategisch Beheer van de Informatievoorziening met ASL en BiSL*, Academic Service, 2005, ISBN 978 90 395 2210 3;
- F. van Outvorst, R. Donatz en R. van der Pols, *Introductie BiSL, Een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement*, In: *IT Service Management best practices, deel 2*, Van Haren Publishing, 2005, ISBN 978 90 77212 44 8;
- F. van Outvorst en R. Donatz, *Functioneel beheer bij pakketten (deel 2)*, In: *IT Service Management best practices, deel 1*, Van Haren Publishing, 2004. ISBN 978 90 77212 17 2
- R. Sieders, *Ervaringen met het selfassessment als methodiek voor professionalisering van het IT-beheer*, In: *IT Beheer Jaarboek 2003*, Sdu Uitgevers, 2003;
- NEN, *NEN 3434:2007 Norm voor applicatiemanagement*, 2007;

- Machteld Meijer en René Sieders, *ASL- en BiSL-zelfevaluatie: een analyse* In: *IT beheer 4*, mei 2009;
- R. van der Pols, *Business informatiemanagement en BiSL in de praktijk*, Van Haren Publishing, 2009, ISBN 978 90 8753 405 9.

Voor het opstellen van deze BiSL-zelfevaluatie is gebruikgemaakt van de uitgave *ASL2 Zelfevaluatie* (Sieders, Van der Pols, Van Haren Publishing, 2013, ISBN 978 90 8753 624 4). De opbouw en structuur komen in hoge mate overeen. De inhoud is natuurlijk aangepast aan de specifieke kwesties en de problematiek die binnen business informatiemanagement spelen.

2 Ontwikkelingsfasen

2.1 Procesclusters

De zelfevaluatie volgt de structuur van de clusters van het procesmodel van BiSL. Onderstaand zijn de verschillende procesclusters kort weergegeven. Voor meer informatie wordt verwezen naar de beschikbare literatuur (zie paragraaf 1.3).

De procesclusters, waar de zelfevaluatie betrekking op heeft zijn, zie fig. 2.1:

1. **Gebruiksbeheer:**
Binnen dit cluster zijn de processen opgenomen die tot doel hebben om een optimale en continue ondersteuning en uitvoering van de informatievoorziening te realiseren. Deze processen voorzien in het ondersteunen van de gebruikers in het gebruik van de informatievoorziening bij de uitvoering van hun werkzaamheden binnen het bedrijfsproces, het operationeel aansturen van de IT-leverancier, het verzorgen en het bewaken van de operationele gegevenshuishouding en operationele afstemming met ketenpartners.
2. **Functionaliteitenbeheer:**
Binnen dit cluster zijn de processen ondergebracht, die leiden tot de gewenste aanpassingen in de informatievoorziening. Doel hierbij is een zodanige realisatie van de veranderingen, dat deze passen binnen de gestelde kaders en eisen.
3. **Verbindende processen** (uitvoerend):
Deze processen verzorgen de verbinding tussen gebruiksbeheer en functionaliteitenbeheer. De verbindende processen hebben als doel het in kaart brengen welke veranderingen aan de informatievoorziening moeten worden doorgevoerd en het feitelijke doorvoeren van de veranderingen.
4. **Sturende processen:**
De sturende processen zorgen ervoor dat de operationele procesclusters integraal worden aangestuurd. De sturende processen bewaken de activiteiten zoals deze zijn afgesproken in termen van kosten en baten, behoeften, planning, contracten en service levels.
5. **Opstellen IV-organisatiestrategie:**
Dit cluster gaat over de inrichting van de organisatie van de informatievoorziening. Op het terrein van de informatievoorziening acteren meerdere partijen in sturende, besluitvormende of beïnvloedende rollen. Sturing, structurering en werkwijzen moeten daarbij worden afgestemd. Dit geldt ook voor de relaties naar de sturende partijen buiten het BiSL-domein, zoals leveranciers, ketenpartners en de gebruikersorganisatie.
6. **Opstellen informatiestrategie:**
Het is van groot belang dat de informatievoorziening aansluit op de eisen die in de toekomst worden gesteld en dat structurele tekortkomingen in de huidige situatie worden opgelost. Dit vraagt om een inhoudelijke strategie voor de informatievoorziening voor de komende jaren. Dit cluster beschrijft de processen die ervoor moeten zorgen dat een optimale aansluiting met het bedrijfsproces gewaarborgd blijft.
7. **Informatiecoördinatie:**
De koppeling tussen de inhoud van de cluster 'Opstellen IV-organisatiestrategie' en de organisatie van de cluster 'Opstellen Informatiestrategie' vraagt ook om een proces, waarin de diverse beslissingen op de diverse deelgebieden door de verschillende actoren onderling worden afgestemd.

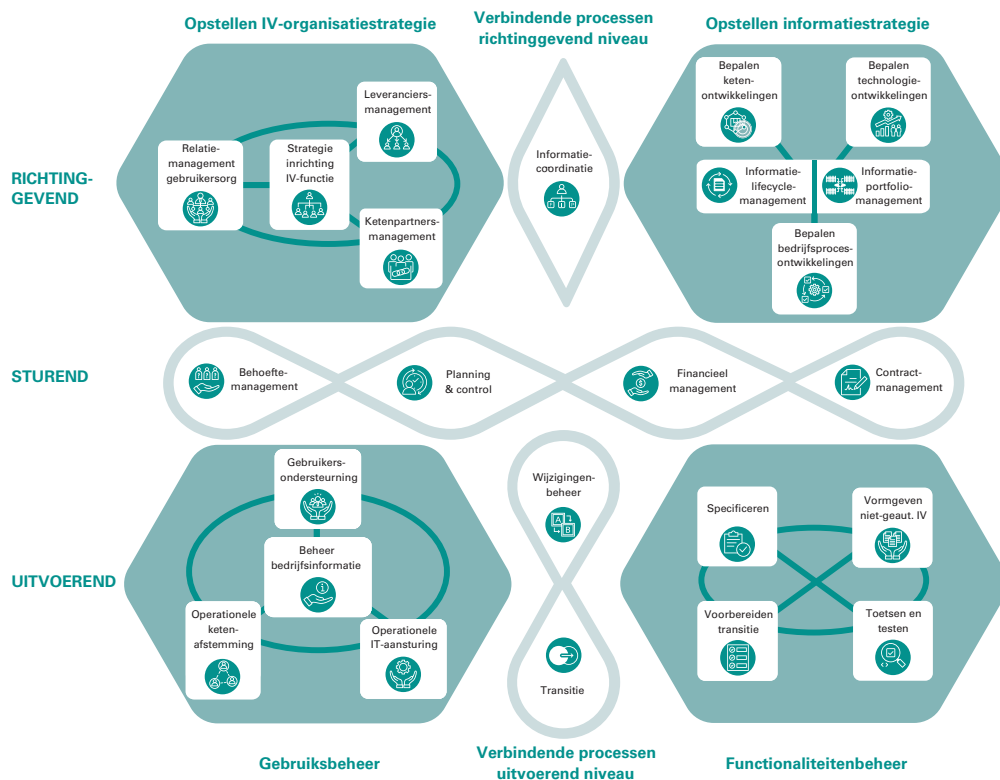


Fig. 2.1 Het BiSL procesmodel

2.2 Ontwikkelingsfasen

De zelfevaluatie gaat uit van verschillende ontwikkelingsfasen. Per fase zijn er karakteristieken te onderkennen in termen van activiteiten, resultaten en besturing van het proces. De ontwikkelingsfase waarin een proces en de organisatie zich bevinden wordt bepaald op basis van set vragen; hierbij zijn een vijftal ontwikkelingsfasen (volwassenheidsniveaus) te onderkennen, zie fig. 2.2. Deze ontwikkelingsfasen zijn gebaseerd op CMM(I) en INK¹.

¹ INK besteedt uitermate veel aandacht aan de plaats in de omgeving en integratie met deze omgeving. Binnen CMM(I) zien we dit minder terugkomen. De deskundigen zullen derhalve herkennen dat de hierboven gedefinieerde niveaus op eenvoudige wijze uit INK en CMM(I) volgen. De eerste vier niveaus volgen uit CMM(I). Deze geven inzicht in de wijze waarop de processen en het systeem zijn gedefinieerd. De niveaus 3 en 4 van CMM(I) zijn daarbij samengevoegd. CMM(I) geeft wat meer handen en voeten aan de onderliggende niveaus dan INK. Niveau 5 is gebaseerd op INK: de reden hiertoe is dat meer en meer het belang van omgeving en ketens een kritieke succesfactor wordt.

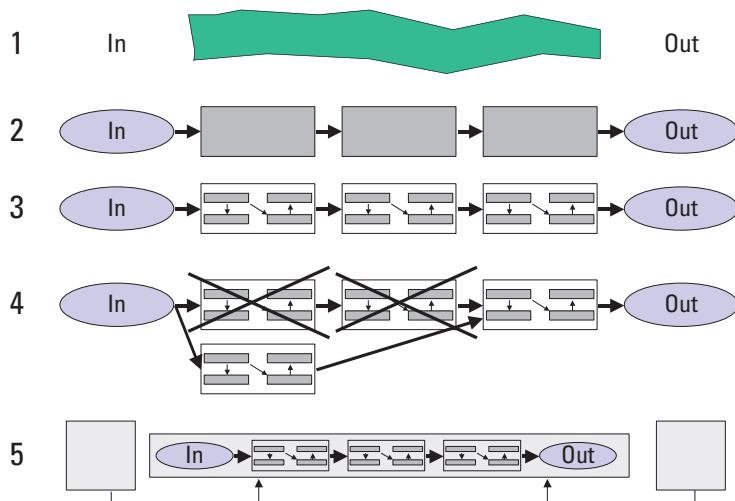


Fig. 2.2 Volwassenheidsniveaus

De vijf ontwikkelingsfasen worden als volgt beschreven:

0. **Afwezig**

1. **Initieel:** de organisatie heeft geen stabiele omgeving om de processen binnen business informatiemangement uit te voeren. Wel worden er aanzetten gedaan en worden soms activiteiten uitgevoerd om inzicht en kennis te krijgen. De resultaten en de uitkomsten van de activiteiten zijn veelal onvoorspelbaar.
2. **Herhaald:** de organisatie voert activiteiten uit op basis van herhaling. Bij de uitvoering wordt gebruik gemaakt van eerdere ervaringen en werkwijzen. Er begint zich een standaardwerkwijze af te tekenen.
3. **Gedefinieerd/gemanaged:** de activiteiten en processen zijn gedefinieerd en gedocumenteerd. Er is nagedacht over de wijze, waarop processen moeten verlopen. Tevens zijn de processen op een dusdanige wijze ingericht dat er kwantitatieve en kwalitatieve kengetallen zijn, op basis waarvan de organisatie kan sturen en bijsturen.
4. **Optimaliserend:** de organisatie is op een dusdanige wijze ingericht dat er sprake is van continue procesverbetering. Er zijn mechanismen en processen ontwikkeld om voortdurende en gecontroleerde verbeteringen aan het proces mogelijk te maken.
5. **Keten:** de focus van de organisatie bij de inrichting, verbetering en afstemming van processen is gericht op het verhogen van de toegevoegde waarde binnen de procesketen, waarin zij opereert.

2.3 Belang van de fasen

Het onderkennen van ontwikkelingsfasen (volwassenheidsniveaus) wekt de indruk, dat het 'goed' is een hoog of hoger niveau na te streven. Dit is echter niet altijd het geval. Immers, het inrichten, organiseren en uitvoeren van processen en processturing kost tijd en geld.

Van belang is het niveau na te streven dat het beste past bij de eigen organisatie. Hierbij moet constant in aanmerking worden genomen dat het energie kost om terugval naar een lager niveau te voorkomen en dat het altijd extra energie kost om door te groeien naar een hoger niveau. Tevens is het niet mogelijk om op het groeipad niveaus over te slaan.

3 Aanpak

De aanpak bestaat uit de volgende stappen:

1. Invullen van de lijsten met stellingen.
2. Samenvatten van de resultaten per cluster.
3. Samenvatten van het totaal en de analyse.
4. Definiëren van de verbeteringsacties en het toekennen van verantwoordelijken.

3.1 Invullen van de lijsten met stellingen

U vult de tabellen in hoofdstuk 4 van dit boek in. U doet dit door de stelling die voor uw organisatie of team van toepassing is aan te kruisen. Indien u een stelling aankruist, wordt u geacht uw antwoord te kunnen onderbouwen. Indien het gewenst is om een nadere onderbouwing van het antwoord te formuleren (het waarom, hoe en waar), dient u dit op een apart document (digitaal of op papier) te doen. Procesbegeleiders hebben het recht (of sterker nog: de plicht) het antwoord te valideren en daarover door te vragen.

Probeer de lijsten zo eerlijk mogelijk in te vullen. Zoals in voorgaand hoofdstuk reeds is aangegeven, is het niet de doelstelling om zo veel mogelijk stellingen af te vinken of een zo hoog mogelijke score te halen. Hoge scores zijn in sommige gevallen onzinnig: u heeft dan wellicht te veel georganiseerd.

Belang	Omschrijving
1	Onbelangrijk
2	Matig belangrijk
3	Belangrijk
4	Erg belangrijk
5	Bedrijfskritisch

3.2 Samenvatten van de resultaten per cluster

Vervolgens worden de resultaten per cluster bepaald. Achter de lijsten met stellingen zit daarvoor een resultaatblad. U vult dit allereerst in op het niveau van een proces binnen de clusters, vervolgens op het niveau van de cluster zelf. U doorloopt de volgende stappen:

1. **Bepaal het niveau per proces** U bepaalt het volwassenheidsniveau voor het proces. U doet dit op de volgende wijze. Bekijk bij ieder proces en voor ieder volwassenheidsniveau of alle stellingen afgevinkt zijn. Indien dit het geval is, vinkt u dit volwassenheidsniveau af. Het volwassenheidsniveau van een proces is het laatste blok waarvoor alle stellingen afgevinkt zijn.
2. **Bepaal sterke en zwakke punten per proces** De tweede stap is het bepalen van de sterke en zwakke punten. U geeft voor ieder proces aan wat de sterke punten zijn in de wijze waarop het proces wordt uitgevoerd of de wijze waarop het is ingericht in uw organisatie. Daarnaast geeft u aan wat de zwakke punten zijn en wat hiervan de consequenties zijn (waar u of uw klant last van heeft). Op basis hiervan kunt u zien wat u moet behouden en wat u moet doen om een en ander te verbeteren. U mag maximaal drie sterke punten en drie zwakke punten aangeven. Een sterk of zwak punt kan ook achterliggend zijn aan de invulling van de stellingen. Een zwak punt hoeft dus niet te zijn de reden waarom een stelling niet is afgevinkt, maar het mag wel. Een toelichting is wenselijk.
3. **Bepaal het knelpunt per proces** U geeft aan waarom gestopt werd: wat waren de redenen waarom er niet een hoger volwassenheidsniveau werd

bereikt. Wat zou binnen de organisatie geregeld moeten worden om tot een niveau hoger te komen.

Dit noemen we het knelpunt.

Een knelpunt kan precies de reden zijn waarom een volgend niveau niet werd gehaald. Een knelpunt kan echter ook een achterliggend probleem zijn dat meerdere zaken raakt. In het laatste geval is het wel wenselijk dat vrij eenvoudig de relatie tussen de uiting van het knelpunt (niet ingevulde stelling) en het knelpunt gelegd kan worden. Een niet-concreet geformuleerd knelpunt als 'het beheer en onderhoud is bij ons niet ingericht' draagt weinig bij aan een oplossingsrichting.

4. **Bepaal het belang van het knelpunt per proces** U geeft uw inschatting van het belang dat het knelpunt wordt opgelost. Het belang is een cijfer tussen 1 en 5. Zie onderstaande tabel voor de betekenis.
Het belang kan verschillende redenen hebben zoals: de eigen organisatie heeft veel last van het knelpunt, de klant heeft er last van et cetera. Indien niemand er last van heeft, kan het belang niet hoog scoren.
5. **Bepaal de resultaten per cluster** Onder de tabel met de resultaten van het proces vindt u een tabel met de samenvatting per cluster. In deze tabel vat u de resultaten per cluster samen. De werkwijze is als volgt:
 - Bepaal de eindscore: dit is de laagste score van alle scores van de processen in een cluster.
 - Bepaal het knelpunt van de cluster: het belangrijkste knelpunt waar men in deze cluster mee te maken heeft.
 - Bepaal het belang om dit knelpunt op te lossen.

3.3 Samenvatten van het totaal en de analyse

1. **Vul het totaalplaatje in**
U vult vervolgens de totaalscores per cluster in het radardiagram in, zie par. 5.1. Hierbij is er nog één belangrijk aandachtspunt. De sturende processen worden namelijk gesplitst naar intern en extern gerichte processen. De linkerkant geeft u inzicht in welke mate de servicegerichte aspecten op orde zijn. De rechterkant geeft zicht op de mate waarmee u zich richt op het bedrijfsproces van uw klanten en kennis heeft van het krachtenveld van de markt/bedrijfsprocessen.
2. **Bepaal ambitieniveau en te nemen maatregelen**
De volgende stap is het onderkennen van het door uw gewenste ambitieniveau. Deze stap is niet zo eenvoudig als het lijkt. Iedere verbetering in dienstverlening kost tijd en geld. Bovendien zullen er voor- en nadelen zijn. Dus u zult moeten nadenken of u wel verdere acties wilt ondernemen.
Tevens zult u verbeteringen in bepaalde clusters belangrijker vinden dan in andere clusters. Uw ambities kunnen per cluster verschillen. U zult dus ook een afgewogen verdeling over de clusters heen willen maken. Indien u tot de conclusie komt dat innovatie en vernieuwing belangrijker zijn, dan zult u daar meer progressie willen en meer belang aan toekennen. Na deze denkslag tekent u vervolgens uw ambitieniveau voor de processen in. Op basis van de reeds eerder onderkende knelpunten kunt u dan vrij eenvoudig bepalen welke activiteiten verricht zouden moeten worden om te komen tot deze verdere stappen.
3. **Valideer activiteiten**
Na deze eerste analyse gaat u dit valideren. U doet dit door de volgende stappen uit te voeren:
 - Onderzoek allereerst of alle gedefinieerde activiteiten wel leiden tot het gewenste resultaat/ ambitieniveau. Met andere woorden, u valideert de volledigheid.

- Bepaal de haalbaarheid van het geheel aan activiteiten. Uw organisatie zal activiteiten anders gaan doen. Uw organisatie moet veranderen. Naast de vraag of uw organisatie deze verandering aan kan, is het ook de vraag of onderdelen in uw organisatie dit kunnen behappen. Wellicht dat bepaalde sleutelfiguren in uw organisatie hiermee heel veel op het bordje krijgen. In deze stap denkt u daar over na.
- Op basis van die analyse stelt u eventueel uw ambitieniveau bij.

3.4 Toekennen van verantwoordelijkheden en actienemers

Een vaak voorkomend probleem bij kwaliteitssystemen is dat er veel nagedacht wordt en dat organisaties erg ambitieus zijn in het onderkennen van verbeterpunten en het in gang zetten van verbetertrajecten, terwijl vervolgens de waan van alledag weer belangrijk wordt en er weinig tijd beschikbaar is om deze verbetertrajecten ook daadwerkelijk in gang te zetten en/of af te ronden.

De reëel beschikbare tijd en capaciteit en ook managementaandacht zijn dus belangrijke onderwerpen bij het bepalen van gewenste verbeteringsdoelen en verbeteringsactiviteiten. Wellicht kan dat dit ertoe leiden om de ambities toch maar wat lager in te zetten, zodat de gewenste doelen (gemanaged) bereikbaar worden.

In de voorgaande stap heeft u nagedacht over de vraag of uw organisatie de verandering aan kan. In deze stap denkt u na over de vraag of uw organisatie daar de middelen en de gewenste managementaandacht voor heeft. Veranderingen lopen zelden vanzelf. In deze stap kennen we dus actienemers toe, bepalen we tijdstermijnen en worden er inschattingen gemaakt van noodzakelijke capaciteit en managementaandacht. Op basis hiervan kunnen ambitieniveaus, activiteiten en dergelijke eventueel bijgesteld worden.