

BEST PRACTICE

BiSL[®] Next

EEN FRAMEWORK VOOR
BUSINESS-INFORMATIE-
MANAGEMENT

Hoger rendement door beter gebruik
van informatie en technologie

2de druk

BiSL® Next - Een framework voor Business-informatiemanagement

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*.

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, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISM
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VersiSM™

Enterprise Architecture

ArchiMate®
BIAN
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL® and BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
EFQM
eSCM
FSM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

BiSL[®] Next

**Een framework voor Business-
informatiemanagement**

**Hoger rendement door beter gebruik van
informatie en technologie**



Colofon

Titel:	BiSL® Next - Een Framework voor Business-informatie-management
Subtitel:	Hoger rendement door beter gebruik van informatie en technologie
Oorspronkelijke titel:	BiSL® Next - A Framework for Business information management
Serie:	Best Practice
Auteurs:	Brian Johnson, Lucille van der Hagen, Gerard Wijers, Walter Zondervan
Reviewers:	Yvette Backer (Yvelutie) Pieter Frijns (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties) Olafur J. Gunnarsson (REMA TIP TOP North America) Steven de Haes (University of Antwerp, ISACA) Frans Haverkamp (Former CIO UWV) Hans van Herwaarden (Nyenrode) Maarten Hillenaar (SIG) Jasper Maas (Capgemini Academy) Machteld Meijer (APMG) Richard Pharro (APMG) Jan Ploeg (i-Interim Rijk) Mark Smalley (ASL BiSL Foundation) Wilbert Teunissen (Sogeti) Jan de Vries (Naboek) Maarten Looijen (Institute for Advanced ICT Studies)
Vertaling:	Léon-Paul de Rouw
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
DTP&omslagontwerp:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Cartoons:	Djanko, www.djanko.nl
NUR code:	801, 982
ISBN Hard copy:	978 94 018 0038 9
ISBN eBook (pdf)	978 94 018 0609 1
ISBN ePub	978 94 018 0399 1
Druk:	Tweede druk, eerste oplage, april 2019
Copyright:	© ASL BiSL Foundation, Van Haren Publishing, 2017, 2019

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Although this publication has been composed with much care, neither author, nor editor, nor publisher can accept any liability for damage caused by possible errors and/or incompleteness in this publication.

Trademark notices

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

BABOK® is a registered trademark of IIBA.

COBIT® is a registered trademark of ISACA.

Gateway™ is a registered trademark of OGC.

ITIL®, P3O® and PRINCE2® are a registered trademark of AXELOS Limited.

TOGAF® is a registered trademark of The Open Group.

Voorwoord

Waar is iedereen; dit is AGILE!

BiSL Next ... 'Volgende wat?' Ik hoor het je vragen.

Welnu, het is de volgende generatie van richtlijnen voor managers en business informatiemangers. In tegenstelling tot andere frameworks op basis van good practices, voegen we niet simpelweg het woord 'AGILE' in de BiSL Next tekst en hopen we dat je er niets van merkt dat er iets is veranderd!

Het is het eerste framework dat verwijst naar de gebroeders Marx, Einstein, Monty Python, Oscar Wilde en talloze andere personen die je niet zou verwachten in een boek dat is geschreven voor eigenaren van business services en business informatiemangers.

In plaats van een ander goedbedoeld maar uiteindelijk zwaar en resource-intensief procesframework, is BiSL Next: een afgewogen perspectief op de krachten in business en markt die behoefte en waarde bepalen van business services die tegenwoordig, geheel digitaal of intrinsiek en onlosmakelijk ondersteund worden door digitale diensten.

Waar je mensen, materiaal en kapitaal, dus middelen moet inzetten om processen uit te voeren wordt dit Vermogen (Capability) van de organisatie genoemd dat op een agile wijze kan worden ingezet. Kan het zijn dat de organisatie streeft naar meer zekerheid en kiest voor een maximale inzet van middelen om zich maar veilig te voelen? Misschien moet je de toegevoegde waarde van de kortcyclische benadering bij meer intensieve processen toch eens overwegen? BiSL Next past op beide.

Naast de operationele informatieprocessen die de meeste organisaties willen stroomlijnen, ligt de focus van BiSL in dit boek op governance en strategisch toezicht die nodig zijn om ervoor te zorgen dat bestaande IT-afhankelijke business services

snel en effectief worden verbeterd en dat nieuwe diensten efficiënter op de markt worden gebracht.

In vergelijking met BiSL Next zien alle good practices en frameworks die er op de markt zijn, er ouderwets uit; er zijn in BiSL Next geen pagina's en pagina's met procedures die ofwel niet geschikt zijn voor jouw organisatie of veel te omslachtig zijn. Er zijn geen 'nieuwe' procesmodellen die 0,00001% verschillen van elk ander procesmodel dat je ooit hebt gezien. En er worden geen wielen opnieuw uitgevonden. Als je advies nodig hebt dat reeds wordt afgedekt door andere standaarden, bijvoorbeeld ITIL of COBIT of TOGAF of zelfs de VN, dan word je verteld waar je het kunt vinden en hoe je het kunt gebruiken (zelfs met IT ...).

Dit is een leidraad voor de 21ste eeuw; denk praktisch na en gebruik de richtlijnen om je eigen organisatie vooruit te helpen.

Maarten Hillenaar
Voormalig CIO Nederlandse Rijksoverheid
Hoofdconsultant SIG
Smart City Lead Den Haag

Leestips

De kracht van dit boek is het reflectieve karakter. Daarom vind je, naast de gebruikelijke instructieve tekst, nog enkele andere elementen in dit boek. Quotes en cartoons zijn in het hele boek te vinden en deze ondersteunen onze boodschap dat business informatiemanagement cruciaal is voor jouw organisatie en vestigen aandacht op andere belangrijke onderwerpen. Ook worden anagrammen gebruikt, waarmee wordt geïllustreerd dat het op een verkeerde manier samenvoegen van zaken tot compleet verschillende resultaten kan leiden.

De eerste twee hoofdstukken zijn speciaal voor businessmanagers die meer willen weten over het belang van business informatiemanagement en hoe BiSL kan helpen bij het bereiken van organisatiedoelstellingen.

Lees de lijst met termen en definities in Bijlage A voor een beter begrip van de verschillende definities die in het boek worden gebruikt.

Naast dit boek zijn er aanvullende white papers die gratis kunnen worden gedownload van de website van ASL BiSL Foundation, www.aslbisfoundation.org. Deze geven een introductie aan verschillende onderwerpen, zoals complementaire frameworks, Business Change Management, Knowledge Management et cetera. Hier is een lijst van de white papers:

- White paper 'Business Change Management'
- White paper 'Complementary Frameworks'
- White paper 'Basic Principles of Business Service Design'
- White paper 'Knowledge Management'
- White paper 'ToR for Structural bodies for managing information services development'
- White paper 'Example risk management framework'
- White paper 'Estimation techniques'
- White paper 'Example contractual clauses'
- White paper 'From BiSL to BiSL Next'

Inleiding

Hoofdpijnvragen . . .

Dit zijn enkele van de vragen die je als business informatiemanager wellicht in gedachten hebt:

- ✓ Wat is onze organisatiestrategie met betrekking tot IT?
- ✓ Waar is ons operationeel model?
- ✓ Wie kan advies geven over beveiliging?
- ✓ Heb ik voldoende informatie over hoe IT-services worden aangeboden?
- ✓ Hoeveel tijd moet ik nadenken over de transformatieve impact van grote veranderingen?
- ✓ Hoe ervaren gebruikers hun ervaring met data-gedreven diensten (hun gebruikerservaring, U X)?
- ✓ Heeft risicobeoordeling van de voorstellen plaatsgevonden?
- ✓ Wie heeft de leiding over verandering van het programma?
- ✓ Zal de verandering een verandering in de richting van de business betekenen?
- ✓ Welke secundaire processen worden beïnvloed?
- ✓ Wat is een 'cloud' en waar kan ik een paar 'clouds' kopen?
- ✓ Zullen mijn informatiebehoeften veranderen?
- ✓ Welke nieuwe mogelijkheden zijn vereist van de IT-informatieverwerkingsdiensten?
- ✓ Kan de huidige IT-infrastructuur leveren wat nodig is, of moet ik met de CIO technische IT-veranderingen initiëren?
- ✓ Wat is Agile in vredesnaam?
- ✓ Kan ik mezelf beschermen tegen IT-fouten?
- ✓ Zo niet, hoe kan ik IT-fouten voorkomen?
- ✓ En leg me alsjeblieft uit wat TOGAF® is, BiSL® Next, ITIL®, COBIT® en waarom ik mij er druk om moet maken als IT toch alleen voor IT is?

Voordat we BiSL® gaan verkennen, is het de moeite waard na te denken over de altijd aanwezige behoefte om 'business' af te stemmen op IT. Organisaties zijn het moe om steeds opnieuw te horen over 'alignment' of 'integratie' en willen niet dat eindeloze IT-procesmodellen hen vertellen hoe dit framework of dat model al hun problemen zal oplossen en tegelijkertijd vrede op aarde tot stand zal brengen, vrede aan iedereen en als bijproduct wordt armoede uitgeroeid. Business wil transformatieve verbeteringen van IT.

Om deze reden is BiSL opgezet om invloed te hebben op gedrag in plaats van een ander nieuw procesmodel te zijn in de lange rij van reeds bestaande procesmodellen.

Het cruciale vraagstuk is ervoor te zorgen dat er een model bestaat dat goed practices weergeeft, dat gemakkelijk te verklaren is, rendement oplevert en als het correct wordt gebruikt (dat wil zeggen: niet als een stok achter de deur) gedrag bevordert dat een gunstige invloed heeft op de manier waarop de organisatie functioneert.

In de 21ste eeuw hangt bij organisaties succes af van IT. En is succes het resultaat van outsourcing (en het behouden van een

business functie om de business/IT-interface te beheren) of kunt u alles 'in huis' uitvoeren?

IT blijft nodig en IT-tekortkomingen kunnen de organisatie effectief laten werken. En in tijden van verandering moet er nog steeds worden gewerkt met services die tien of twintig jaar geleden zijn ontworpen; de noodzaak om de organisatie van dag tot dag te leiden, is vaak afhankelijk van het beheren van kleinschalige veranderingen die vaak het denken op de lange termijn in de weg staan. Hoeveel business services kunt je benoemen die niet volledig afhankelijk zijn van IT of op zijn minst door IT worden aangedreven?

De belangrijkste vraagstukken voor effectief businessinformatiebeheer zijn:

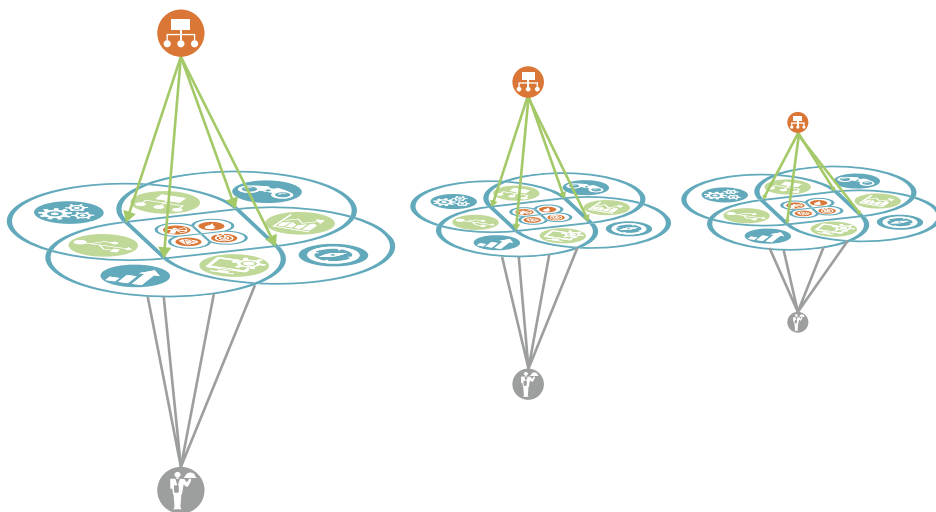
- Portfolio- en programmabeheer in lijn met de organisatiestrategie;
- Ontwerp van informatiediensten die voldoen aan businessbehoeften;
- Het organiseren van digitale informatiebehoeften;
- Selecteren van de juiste technische (technologie . . .) Infrastructuur;
- Als je het niet zelf kunt doen, mensen vinden die je kunt vertrouwen.

Deskundigheid is beschikbaar uit diverse beschikbare bronnen (details van de ontelbare frameworks en standaarden) te vinden in de white paper 'Complementary frameworks'. De volgende stap is om dieper in te gaan op de veranderingen waarmee de organisatie te maken krijgt.

Business-denken en IT-denken worden vaak door een grote kloof gescheiden in zowel het begrip als de mogelijkheden met betrekking tot gebruik. Dit wordt weergegeven in figuur 1. Business en IT hebben verschillende perspectieven op onderwerpen als Governance (**Governance**), Strategie (**Strategy**), Verbetering (**Improvement**) of Operatie (**Operation**). En toch wordt verwacht dat hun beelden elkaar in het midden ontmoeten (als bij toverslag . . .). Er zijn veel frameworks die zich richten op specifieke IT-problemen, maar er zijn er maar heel weinig die specifiek gaan over businessinformatie. Bedenk ook dat er veel gradaties van scheiding mogelijk zijn; hoe verder uit elkaar de 'business' komt van 'IT', hoe moeilijker het is om de behoeften van de ander te begrijpen en zelfs om effectief te communiceren. Google, AirBnB of Uber kunnen het best worden vertegenwoordigd door de piramide die rechts van figuur 1 wordt getoond, terwijl organisaties die al lang bestaan (of overheidsinstellingen) beter worden weergegeven door de centrale piramides. Maar laten we eerlijk zijn, de meeste organisaties zijn niet vergelijkbaar met Google, Uber of AirBnB.

Figuur 1 vertegenwoordigt ook een enkele klant die volledig in lijn is met één enkele dienstverlener. Dit scenario heeft aanzienlijk grotere impact als sprake is van meerdere informatiepartners, meerdere bedrijfstakken en meerdere IT-serviceleveranciers. Het is duidelijk dat 'business - IT alignment' gecompliceerd is.

Dit boek gaat in op veel van de IT-vraagstukken waarmee de businessmanager te maken kan krijgen in een omgeving van snelle en strategische verandering van de organisatie, wanneer gewoonten en werkwijzen uit het verleden misschien moeten worden afgedankt. Het boek gaat ook in op het vraagstuk van transformatieve, strategische verandering die voortvloeit uit innovatie, niet alleen problemen. Tenslotte maakt IT deel uit van de structuur van de business tenzij je fruit van een marktkraam verkoopt en zelfs dan heb je mogelijk een website, neem je creditcards aan voor betaling of koop je een elektronische kassa.



Figuur 1 Waarom business en IT bij elkaar horen

Het doel is om je te helpen businessinformatie en -technologie veilig en efficiënt te beheren, IT te beheren en te integreren in jouw organisatie.

Degenen die bekend zijn met BiSL zullen alle good practices die ze al gebruiken vinden, hoewel sommige zijn hernoemd (om diagrammen te vereenvoudigen) sommige relaties zijn veranderd om het logische gebruik te verbeteren en nieuw materiaal is toegevoegd. Het grootste verschil is de veranderde focus; BiSL concentreerde zich in het verleden vooral op operationele good practices met betrekking tot business informatiemanagement, met als gevolg dat leidinggevendenden ofwel niet op de hoogte waren van de richtlijnen of niet op de hoogte waren van het feit dat zij op de hoogte zouden moeten zijn van BiSL. Meer informatie over de veranderingen van BiSL naar BiSL Next is te vinden in de white paper 'Van BiSL naar BiSL Next'.

Tegenwoordig is IT in de meeste organisaties een aanjager voor de business. Hierdoor is de strategische interesse en controle van BIM (Business Information Management) een hot topic en is de focus van BiSL verschoven naar het vergroten van het inzicht van strategisch management. Hoewel operationele begeleiding cruciaal blijft, zijn strategische governance en toezicht noodzakelijk om de reikwijdte en



baten van beheer van businessinformatie krachtiger uit te nutten. Dit vraagt voorrang boven verdere uitwerking van de operationele details.

Inhoud

Leestips.....	VII
Inleiding.....	IX

INTRODUCTIE..... XIX

Inhoud en context.....	XIX
Het BiSL Next framework.....	XIX
Doel van dit boek.....	XXI
Doelgroep.....	XXII

1 WAAROM HEB IK BIM EN BISL NODIG? 1

1.1	Introductie.....	1
1.2	Wat is BIM?.....	2
1.3	Wat is BiSL?.....	4
1.4	Motivatie voor BIM.....	8
1.5	Voordelen van BiSL.....	9
1.6	Risico's.....	10
1.7	Kosten van implementatie.....	11
1.8	Vaardigheden.....	13
1.9	Conclusie.....	14

2 ORGANISATIESTRATEGIE, GOVERNANCE EN SERVICEONTWERP 17

2.1	Inleiding.....	17
2.2	Wat is een business service?.....	17
2.3	Van business-visie naar operatie.....	19
2.4	Definitie van service.....	24
2.5	Leveren wat nodig is.....	27
2.6	Samenvatting.....	28

3	INZICHT IN BISL	29
3.1	Het BiSL model en BIM	29
3.2	Maak kennis met BiSL	31
3.3	De vier sturingsconcepten (drivers)	32
3.3.1	Behoeftte & Waarde (Need & Value)	32
3.3.2	Missie & Vermogen (Mission & Capability)	33
3.4	De domeinen (domains)	33
3.4.1	Het domein Governance (Governance)	34
3.4.2	Het domein Strategie (Strategy)	34
3.4.3	Het domein Verbetering (Improvement)	34
3.4.4	Het domein Operatie (Operation)	35
3.5	De vier perspectieven (perspectives)	35
3.5.1	Het perspectief Business	35
3.5.2	Het perspectief Data	36
3.5.3	Het perspectief Services	36
3.5.4	Het perspectief Technologie	36
3.6	BiSL - een standaard voor businesstransformatie	37
3.7	Samenvatting	40
4	STURINGSCONCEPTEN (DRIVERS)	41
4.1	Introductie	41
4.2	Behoeftte (Need)	41
4.2.1	Jaarplanning	43
4.2.2	Beheer	45
4.3	Waarde (Value)	45
4.3.1	Waardeketen	46
4.3.2	Catalogi	47
4.4	Vermogen (Capability)	47
4.4.1	BIM-processen die het mogelijk maken om diensten te beheren	47
4.4.2	'Mind the gap'	49
4.4.3	Het beheren van het Vermogen (Capabilities) van de organisatie	52
4.4.4	Business-vermogen kan gelijk zijn aan IT-vermogen	52
4.5	Missie	59
4.5.1	Voorbeelden van missie statements	59
4.5.2	Voldoen aan de organisatiestrategie	60
4.6	Uitdagingen	62
4.6.1	Organisatie	63
4.6.2	Organisatorische vraagstukken	66
4.7	Conclusie	67

5	HET DOMEIN GOVERNANCE	69
5.1	Introductie	69
5.1.1	Governance	71
5.1.2	Beleid	73
5.1.3	Realisatie van baten.....	74
5.1.4	Risico	75
5.2	Business governance	77
5.2.1	Verantwoordelijkheden en beleidsvorming.....	77
5.2.2	Business change governance en P3O®.....	78
5.2.3	Standaardisatiebeleid.....	79
5.2.4	Kennismanagement	80
5.3	Data- en informatie-governance.....	81
5.3.1	Beleid en contracten voor data-uitwisseling	81
5.3.2	Data-governance commissie	83
5.3.3	Beleid voor management van stamgegevens (Master Data Management).....	83
5.3.4	Identiteits- en toegangsbeleid	85
5.4	Service-governance.....	86
5.4.1	Externe bestuurlijke relaties	86
5.4.2	Sourcingbeleid	87
5.4.3	Beleid voor serviceportfolio	87
5.4.4	Service-integratie	89
5.5	Governance van technologie	89
5.5.1	Technologiebeleid.....	90
5.5.2	Leidraad voor technologie gerelateerde onderwerpen.....	91
5.5.3	Gemeenschappelijke technologie	91
5.5.4	Technologie gedreven verandering.....	91
5.6	Uitdagingen	92
5.6.1	Governance van serviceontwerp.....	92
5.6.2	De 'goede dingen' communiceren	93
5.6.3	Locatie	94
5.6.4	Concurreren om middelen	94
5.6.5	Compliance en conformiteit	94
5.7	Conclusie.....	94
6	HET DOMEIN STRATEGIE.....	97
6.1	Introductie	97
6.1.1	Strategie voor organisatie informatiediensten.....	98
6.1.2	Strategieën en de stadia van strategieontwikkeling	98
6.1.3	Strategische vraagstukken	100
6.1.4	Taaie vraagstukken	101
6.1.5	Strategische thema's.....	102

6.2	Business-strategie	105
6.2.1	Visie van BIM op de organisatie	105
6.2.2	Business-architectuur.....	106
6.2.3	Agenda met strategische thema's	106
6.2.4	Portfolio met verbeteringen.....	107
6.3	Datastrategie.....	108
6.3.1	Informatie-/data-architectuur.....	109
6.3.2	Levenscyclus van een informatiedienst	110
6.3.3	Kritische Prestatie Indicator (KPI) -modellen.....	110
6.3.4	Master Data Management (MDM) en modellen.....	111
6.4	Service-strategie	112
6.4.1	Service-portfoliomanagement	112
6.4.2	Sourcing-strategie.....	112
6.4.3	Service-architectuur.....	113
6.4.4	Service-integratie en management.....	114
6.5	Technologie-strategie	114
6.5.1	Belang van de technologiestrategie	115
6.5.2	Technologie-integratie	115
6.5.3	Infrastructuur voor informatietechnologie.....	116
6.5.4	Gezamenlijke aanbesteding	116
6.6	Uitdagingen	116
6.6.1	Afhankelijkheden.....	116
6.6.2	Beoordeling	117
6.7	Conclusie.....	117

7 HET DOMEIN VERBETERING 119

7.1	Inleiding	119
7.1.1	Waterval of agile?.....	122
7.2	Businessverbetering	122
7.2.1	Business-eisen	123
7.2.2	Beschrijving van aanbiedingen van informatiediensten	124
7.2.3	Testen	125
7.2.4	Training en documentatie	125
7.3	Dataverbetering.....	126
7.3.1	Dataspecificatie.....	126
7.3.2	Dataomgeving van de organisatie	127
7.3.3	De kosten van informatiekwaliteit	127
7.3.4	Geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde informatie.....	128
7.4	Serviceverbetering.....	129
7.4.1	Bouw een serviceorganisatie	129
7.4.2	Service-eisen	131
7.4.3	Assemblage.....	132
7.4.4	Service-validatie	133

7.5	Verbetering van technologie.....	134
7.5.1	Inzet van de informatiedienst	134
7.5.2	Niet-functionele eisen	134
7.5.3	Testen	135
7.5.4	Technology watch	135
7.6	Uitdagingen	135
7.6.1	Afhankelijkheden.....	136
7.6.2	Audit.....	136
7.6.3	Focus op succesvolle verbeteringen.....	136
7.7	Conclusie.....	137

8 HET DOMEIN OPERATIE 139

8.1	Introductie.....	139
8.2	Business-operatie	140
8.2.1	Gebruikersondersteuning.....	140
8.2.2	Service desk.....	143
8.2.3	Communicatie en training	143
8.2.4	Autorisatie	144
8.3	Data-operatie.....	145
8.3.1	Master Data Management	145
8.3.2	Implementatie van kwaliteitsplannen.....	147
8.3.3	Datakwaliteit	148
8.3.4	Gebruik van de dataomgeving	149
8.4	Service-operatie.....	149
8.4.1	Procedures voor serviceondersteuning	150
8.4.2	Metten van services.....	150
8.4.3	Monitoren van services	150
8.4.4	Operationeel leveranciersmanagement	151
8.5	Operatie van technologie.....	151
8.5.1	Beschikbaarheid.....	152
8.5.2	Partner- en toeleveringsketen contact	152
8.5.3	Leveranciers.....	153
8.5.4	Incidentmanagement	153
8.6	Uitdagingen	154
8.6.1	BIM vanuit tactisch en strategisch management.....	154
8.6.2	"Het wordt allemaal gedaan door iemand anders. . .".....	154
8.6.3	Gebruikersondersteuning.....	155
8.6.4	Middelen	155
8.7	Conclusie.....	156

9	OPSTARTEN BUSINESS-INFORMATIE MET BISL, EEN AANZET	157
9.1	Introductie	157
9.2	Governance, strategie en organisatietransformatie	159
9.3	Verzamel de belangrijkste secundaire informatie	160
9.4	IT-planning	162
9.5	Prestaties	163
9.6	Architectuur-vraagstukken	164
9.6.1	Strategie en prestatie	165
9.6.2	Kwaliteit en efficiëntie	166
9.6.3	Vermogen (Capability)	166
9.6.4	Hoe verschilt Business Service Design van BIM?	167
9.7	Samenvatting en finale checklist	170
9.7.1	Finale checklist	171
	Bibliografie	173
	Appendix A Terminologie en definities BiSL Next	175
	Index	183

Introductie

■ INHOUD EN CONTEXT

Door focus te leggen op Business-informatiemanagement kan:

- Business-informatiemanagement worden beheerd en strategisch gestuurd;
- Worden geconcentreerd op transformatieve data-gedreven services/diensten;
- Informatiebehoefte van de organisatie en haar ecosysteem strategisch worden beoordeeld en naar gelang daarvan data- en informatiediensten worden ontworpen.
- De ontwikkeling van business services worden benoemd, die afhankelijk zijn van informatie, door te sturen op de ontwikkeling van digitale business services door de informatiebehoefte te begeleiden binnen de gehele serviceontwikkeling met behulp van good practices op het gebied van programma en projectmanagement;
- Zeker worden gesteld dat operationele functionaliteit wordt geleverd door middel van het gebruik van frameworks gericht op informatie- en datamanagement, functionaliteit, software- en infrastructuurondersteuning.

■ HET BiSL NEXT FRAMEWORK

Het BiSL Next model is een volledig geactualiseerde update van het originele materiaal. De focus van business-informatiediensten is verschoven van operationele functies naar een focus op de missie en het vermogen van de moderne organisatie om de beste middelen in de juiste hoeveelheid in te zetten (capability). De originele versie van BiSL bevat een bibliotheek van documenten en dit boek en het nieuwe model vormen nu de basis voor de geactualiseerde versie van dit framework. Het geactualiseerde model is gebaseerd op het originele model dat in dit boek BiSLI wordt genoemd. Zie ook de website van ASL BiSL foundation; www.aslbisfoundation.org. Het actualiseren van BiSL was nodig. BiSL moest eenvoudiger te begrijpen zijn, meer nadruk leggen op strategische vraagstukken en nieuwe onderwerpen

afdekken die in de afgelopen 10 jaar zijn ontstaan. Als in dit boek wordt gesproken over BiSL dan hebben we het over de nieuwe versie van BiSL.

Men have become the tools of their tools.

Henry David Thoreau

BiSL moet onafhankelijk van een specifieke sector of politieke invalshoek kunnen worden toegepast. Daarom is deze handleiding op sommige onderwerpen bewust abstract omdat de specifieke toepassing belangrijker is dan eenvoudig kopiëren van de handleiding omdat er te gemakkelijk vanuit wordt gegaan dat voor elke organisatie precies hetzelfde geldt. De heersende opvatting dat procesmodel 'x' van handleiding 'y' blind kan worden toegepast is achterhaald.

BiSL1 wordt momenteel ondersteund door good practices, waaronder voorbeelden van formulieren, werkwijzen en sjablonen. Deze good practices zijn afgeleid van de manier waarop organisaties het BiSL1-raamwerk in de praktijk hebben omgezet en zijn beschikbaar op de website van de ASL BiSL Foundation, www.aslbiisfoundation.org. Waar mogelijk zijn deze good practices al bijgewerkt of zullen deze in de nabije toekomst worden bijgewerkt.



Het framework moet in elke situatie en organisatie nuttig en toepasbaar zijn. Daarom worden deze BiSL-good practices aanbevolen in plaats van verplicht. Het is aan elke organisatie om te beslissen wat verplicht is en wat wenselijk of zelfs overbodig

kan zijn. Deze beslissingen zijn afhankelijk van veel zaken, waaronder de organisatiecultuur en -doelen.

Doel van dit boek

We leven in een digitale economie en de meeste informatie die we gebruiken is digitaal. Digitale informatie is de valuta waarmee zaken in organisaties worden verhandeld en tussen organisaties worden uitgewisseld. De informatie die we beschikbaar hebben, beïnvloedt onze acties en daarom worden de eisen aan deze informatie steeds strenger: informatie moet accuraat, tijdig en volledig zijn, enz. Het resultaat is dat normen voor functionaliteit en kwaliteit van de informatieverwerkingssystemen vergelijkbaar streng zijn. Informatiesystemen omvatten zowel handmatige, niet-geautomatiseerde als geautomatiseerde processen en talrijke ondersteunende IT-componenten die samen resulteren in de levering van een business informatie-dienst. Veel definities bestaan hiervan, bijvoorbeeld:

Een **informatie service** is een service die elke partij voorziet van de nodige informatie voor haar activiteiten. Informatie services bestaan uit drie componenten: functionaliteit, data en technologie.

Business informatie service is een service (dienst) die de organisatie de nodige informatie/data biedt voor het leveren van zakelijke diensten (business services) aan haar klanten.

Business service is een service (dienst) die de organisatie haar klanten en andere belanghebbenden aanbiedt, die een of meer producten en/of diensten omvat.

DATA DRIVEN SERVICE SERVER INACTIVE, DAD

In dit boek is **informatie service**, zoals hierboven gedefinieerd, de kern voor componenten van een informatie service gebruikt door de business. **Business informatie service** wordt beschouwd als de meest passende definitie voor IT-gedreven services gericht op het leveren van noodzakelijke informatie. **Business service** wordt beschouwd als de meest passende definitie om het doel te beschrijven waarom de noodzakelijke informatie en data wordt geleverd.

Organisaties moeten omgaan met ongekende vormen van verandering in de manier waarop zij hun business voeren. Vaak worden deze wijzigingen door IT

geïnitieerd en wordt IT bijna altijd beïnvloed door wijzigingen in de business. Op het ene niveau is IT te gemakkelijk te veranderen en op een ander niveau is het daarvoor te complex. En sommige managers van de business beweren dat IT veranderingen hindert. IT is ook 'multi-modaal', met grote mainframes, cloud services en verschillende ontwikkelmethoden die allemaal veelvuldig worden gebruikt in dezelfde organisatie.

Het doel van dit boek is om een samenvatting te geven aan de verantwoordelijkheden van BIM in het digitale tijdperk. Hiermee biedt het een handleiding voor alle betrokkenen bij BIM, of het nu gaat om opzetten, uitvoeren, verbeteren of de transformatie van de organisatie naar een digitaal gericht bedrijf.

■ DOELGROEP

De primaire doelgroep voor dit boek is business informatiemanagement. Deze brede doelgroep omvat alle rollen die verantwoordelijk zijn voor het besturen, definiëren, verbeteren en ondersteunen van het gebruik van business informatiediensten, bijvoorbeeld CIO's, informatiebeheerders, business informatimanagers en ondersteunende rollen op operationeel niveau.

De tweede doelgroep zijn de mensen die verantwoordelijk zijn voor of betrokken zijn bij de businessprocessen. Dit zijn de rollen die door BIM moeten worden ondersteund en zij zullen uitgebreid communiceren binnen de BIM-omgeving. Voorbeelden zijn de businessmanager, de zaakvoerder, de eigenaar van het businessproces en de businessarchitect. Zij die betrokken zijn bij DevOps programma's zullen ook geïnteresseerd zijn omdat BiSL Next het informatie-/data-perspectief vertegenwoordigt dat gedurende het ontwerp en de ontwikkeling van business services onderhouden wordt.

De derde doelgroep zijn de IT-serviceleveranciers en de professionals die vaardigheden zoals ITIL® en PRINCE2® en Agile/Scrum kunnen vertalen naar BIM, leveranciers van hardware en software, servicemanagers, enz. De vaardigheden om incidenten en problemen af te handelen kunnen bijvoorbeeld worden overgedragen om zich te concentreren op data-gedreven diensten in plaats van op de IT-infrastructuur die de levering ondersteunt.

Dit boek is ook nuttig voor consultants die zich bezighouden met het opzetten of professionaliseren van business-informatiemanagement en voor IS/IT-auditors en studenten bedrijfsinformatica of BIM.

1

WAAROM HEB IK BIM EN BiSL NODIG?

■ 1.1 INTRODUCTIE

Er zijn veel manieren om de aard en omvang (capability) van digitale informatie van ondernemingen of overheidsinstanties in te richten en te beheren. Organisaties zijn er steeds meer van overtuigd dat informatie een kerncompetentie is; informatie moet niet anders worden behandeld dan financiële middelen, kapitaalgoederen en gebouwen/boedelactiva van de organisatie. Digitale middelen (digital assets), mits goed ingezet en gebruikt, creëren meetbaar toegevoegde waarde met zichtbaar rendement op investering. Sommige innovatieve organisaties gaan daarin nog verder en beschouwen informatie als een strategisch middel dat concurrentievoordeel oplevert.

De betekenis van de termen 'data' en 'informatie' is significant verschillend. Oppervlakkig bekeken is informatie de resultante uit de verwerking van onbewerkte data. Echter, informatie is pas bruikbaar als juiste data tijdig en in een bruikbare vorm aan de juiste persoon wordt verstrekt. Als gevolg daarvan hebben de grootste problemen waarmee informatiemangers worden geconfronteerd betrekking op specificatie van eisen en het afstemmen van de informatiediensten op de organisatie-doelstelling. Specificeren van eisen raakt daarmee vrijwel automatisch het proces van service design: het ontwerpen van diensten, digitaal, IT-gestuurd of niet. Als daarom niet wordt gestuurd op een gecoördineerde aanpak dan leidt dat onherroepelijk tot een cultuur van ad-hoc opstellen en formuleren van specificaties.

Als gevolg hiervan is de kans op fragmentatie van informatiediensten en data groot (ook wel 'eilanden van automatisering' genoemd). De eilanden van automatisering zijn vaak het resultaat van meerdere organisatorische onderdelen die zonder centrale coördinatie en afstemming werken. Gegevens sluiten dan niet op elkaar aan (zijn niet-compatibel), bevatten dubbele of niet-consistente informatie en laten essentiële informatiecomponenten weg.

Digitalisering

Digitalisering reikt over het algemeen verder dan de traditionele grenzen van IT en data. Sommige organisaties beschouwen het beheer van telefoons en andere communicatiesystemen, intellectueel eigendom en andere kennisbronnen als onderdeel van het informatie-ecosysteem. Wetgeving kan ook de digitalisering van informatie stimuleren. In de VS moeten bijvoorbeeld medische recepten elektronisch worden doorgegeven tussen de voorschrijvende arts en de uitleverende apotheker. Waarom? De overheid wil het risico verkleinen dat het verkeerde recept wordt voorgeschreven. Door het overstappen op het digitaal delen van voorschriften tussen arts en apotheek ziet de overheid een mogelijkheid om gezondheidszorg te verbeteren met behulp van de informatie die vrijkomt door het gebruik van informatisering waardoor voorschriften nauwkeuriger en transparanter kunnen worden gevolgd.

Omvang en invloed van de informatiebeheer-organisatie of het informatiebeheer-onderdeel zullen onvermijdelijk variëren tussen organisaties. Het omvat over het algemeen het genereren of verzamelen van data, of deze nu in digitale of andere vorm voorkomt, veilige opslag, verwerking om (vaak) waardevollere gegevens en rapporten via applicaties te creëren en de data of resulterende rapporten over te dragen.

■ 1.2 WAT IS BIM?

Informatiebeheer kan worden beschouwd als het verzamelen en beheren van informatie uit één of meer bronnen en het verspreiden van die informatie naar één of meer bronnen. In dit boek wordt daartoe ook technologie (steeds moeilijker te scheiden van informatie en dataverzameling) en de constructie en werking van softwaretoepassingen die data verwerken gerekend.

De korte definitie van informatiebeheer is:

Het beheer van de informatiediensten dat functionaliteit, data en technologie omvat.

Business-informatiemanagement (BIM) is een managementdiscipline waarin de verantwoordelijkheid van alle taken en activiteiten is beschreven gericht op het besturen, definiëren, verbeteren en ondersteunen van het gebruik van informatiediensten nodig voor het exploiteren van een organisatie en het halen van de organisatie-doelen.