

BiSL Zelfevaluatie

BiSL-diagnose voor business
informatiemanagement



Ralph Donatz

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

BiSL Zelfevaluatie

Naam	<input type="text"/>
Groep	<input type="text"/>
Datum	<input type="text"/>

Auteur: Ralph Donatz

Met bijdragen van:

Frank van Outvorst, René Sieders, Remko van der Pols en Kees Deurloo,

Colofon

Titel: BiSL Zelfevaluatie
Ondertitel: BiSL-diagnose voor business informatiemanagement
Auteur: Ralph Donatz
Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN: 978 90 8753 554 4
Druk: Tweede druk, eerste oplage, februari 2010
Omslagontwerp: CO2 Premedia, Amersfoort

Copyright © Van Haren Publishing, 2010

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

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 VRAGENLIJSTEN	9
3.2	SAMENVATTEN VAN DE RESULTATEN PER CLUSTER	9
3.3	SAMENVATTEN EN ANALYSEREN VAN HET TOTAAL	10
3.4	TOEKENNEN VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN EN ACTIENEMERS	11
4	DE ZELFEVALUATIE	12
4.1	BEHEERPROCESSEN (GEBRUIKSBEHEER)	12
4.2	SAMENVATTING GEBRUIKSBEHEER	14
4.3	ONDERHOUDS- VERNIEUWINGSPROCESSEN (FUNCTIONALITEITENBEHEER)	16
4.4	SAMENVATTING FUNCTIONALITEITENBEHEER	18
4.5	VERBINDENDE PROCESSEN (UITVOEREND NIVEAU)	20
4.6	SAMENVATTING VERBINDENDE PROCESSEN (UITVOEREND NIVEAU)	22
4.7	STURENDE PROCESSEN	24
4.8	SAMENVATTING STURENDE PROCESSEN	26
4.9	OPSTELLEN IV-ORGANISATIESTRATEGIE	28
4.10	SAMENVATTING OPSTELLEN IV-ORGANISATIESTRATEGIE	30
4.11	OPSTELLEN INFORMATIESTRATEGIE	32
4.12	SAMENVATTING OPSTELLEN INFORMATIESTRATEGIE	34
4.13	INFORMATIECOÖRDINATIE	36
4.14	SAMENVATTING INFORMATIECOÖRDINATIE	37
5	INSTRUMENTEN VOOR ANALYSE EN BESLUITVORMING.....	40
5.1	RESULTAATBLAD ZELFEVALUATIE	40
5.2	RESULTAATBLAD VOORGESTELDE ACTIES	41
5.3	RESULTAATBLAD DEFINITIEVE ACTIES	42

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 de BiSL zelfevaluatie krijgt u inzicht in de mate waarin functioneel beheer, 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 functioneel beheermodel (BiSL) en de onderkende processen. Deze kennis is noodzakelijk om de zelfevaluatie goed in te kunnen vullen.

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

Het laatste hoofdstuk 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 model. 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:

- www.Bisl.nl.
- R. van der Pols, R. Donatz en F. van Outvorst, *BiSL, Een Framework voor Functioneel Beheer en Informatiemanagement*, Van Haren Publishing, 2005, ISBN 978 90 77212 40 0;
- R. van der Pols en Y. Backer, *BiSL, Management Guide*, Van Haren Publishing, 2006, ISBN 978 90 77212 63 9;
- 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-zelfevaluaties: 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 *ASL-zelfevaluatie* (Deurloo, Van der Pols en Sieders, Academic Service, 2004, ISBN 978 90 4400 696 4). De Opbouw en structuur komen in hoge mate overeen. De inhoud is natuurlijk aangepast aan de specifieke kwesties en de problematiek die binnen functioneel beheer spelen.

2 Ontwikkelingsfasen

2.1 Procesclusters

De zelfevaluatie volgt de clusters van het functioneel-beheermodel (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. **Beheercluster** (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 ICT-leverancier en het verzorgen en het bewaken van de operationele gegevenshuishouding.
2. **Onderhouds- en vernieuwingscluster** (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 servicelevels.
5. **Processen rond het 'opstellen van de IV-organisatie strategie'**:
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 functioneel beheerdomein, zoals leveranciers, ketenpartners en de gebruikersorganisatie.
6. **Processen rond het 'opstellen van de 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 inhoud (cluster 5) en organisatie (cluster 6) vraagt ook om een proces, waarin de diverse beslissingen op de diverse deelgebieden door de verschillende actoren onderling worden afgestemd.

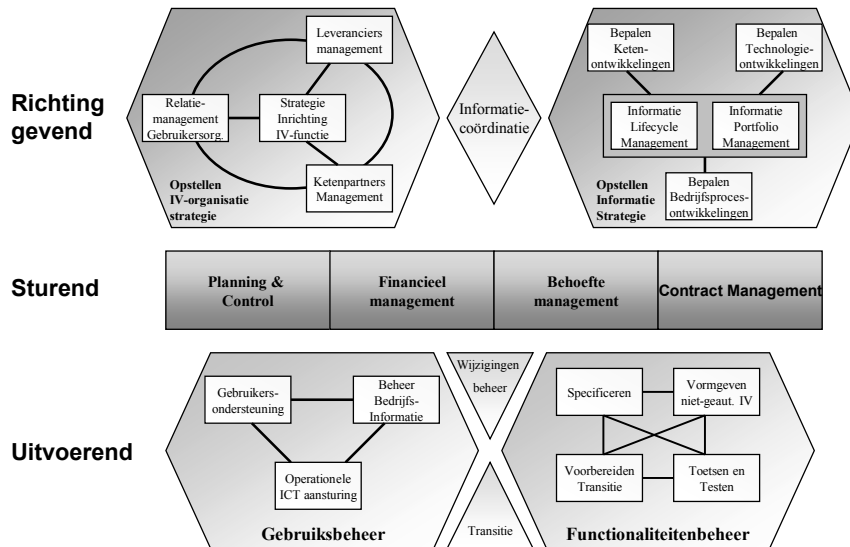


Fig. 2.1 Het BiSL Procesmodel

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. Deze ontwikkelingsfasen zijn gebaseerd op CMM(I) en INK¹.

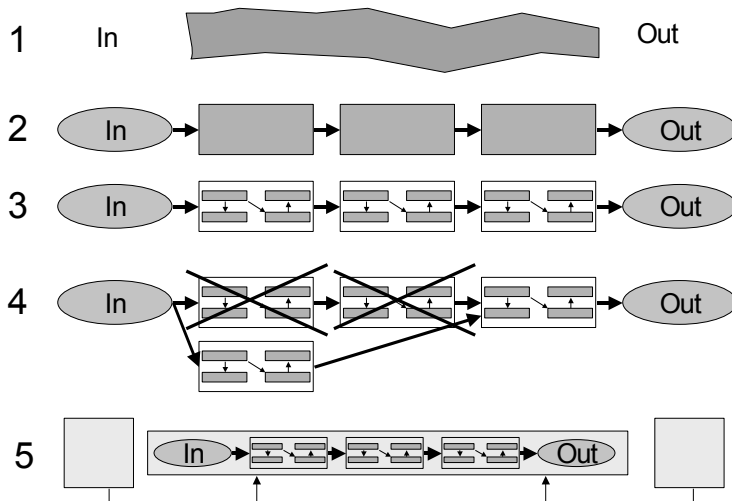


Fig. 2.2 Volwassenheidsniveaus

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.

We geven nu een toelichting op ontwikkelingsfasen 1 t/m 5 en onderkennen ook dat er sprake kan zijn van een ontwikkelingsfase 0.

0. **Afwezig**

1. **Initieel:** de organisatie heeft geen stabiele omgeving om de processen binnen functioneel beheer 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 van deze zelfevaluatie bestaat uit de volgende stappen:

1. Het invullen van de vragenlijsten.
2. Het samenvatten van de resultaten per cluster.
3. Het samenvatten en analyseren van de totaalresultaten.
4. Het definiëren van de verbeteringsacties.

3.1 Invullen vragenlijsten

Vul de vragenlijsten (hoofdstuk 4) in. U doet dit door de vraag aan te kruisen, indien deze 'waar' is. Indien u een vraag aankruist, wordt u geacht aan te kunnen geven waarom deze vraag geldig is binnen de organisatie. (het antwoord moet dus te onderbouwen zijn)

Voor uitgebreide argumentatie is geen ruimte in dit werkboek. De argumentatie en onderbouwing kunnen op een apart formulier worden genoteerd.

Ga daarna als volgt te werk:

- kijk tot op welk *niveau* alle vragen afgevinkt zijn: de score is het hoogste niveau, waarvoor **alle** vragen zijn aangekruist;
- Geef vervolgens voor ieder proces maximaal drie sterke punten en drie zwakke punten aan;
- Geef aan waarom gestopt werd (dit noemen we het knelpunt) en wat ingevuld zou moeten worden om op een niveau hoger te komen;
- Geef 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

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

3.2 Samenvatten van de resultaten per cluster

Onder de tabel met de resultaten van de processen 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 het cluster: het belangrijkste knelpunt, waar men in het betreffende cluster mee te maken heeft.
- bepaal het belang om dit op te lossen.

3.3 Samenvatten en analyseren van het totaal

Invullen totaaloverzicht

- U vult vervolgens de totaalscores per cluster in de rozet in, die is weergegeven in paragraaf 5.1. De rozet geeft u een overzicht van de mate van volwassenheid van de verschillende procesclusters en vooral ook de procesclusters die 'laag' scoren.

Bepalen ambitieniveau en te nemen maatregelen

- De volgende stap is het onderkennen van uw gewenste ambitieniveau. Deze stap is echter minder eenvoudig dan in eerste instantie lijkt. Hierbij zal moeten worden afgewogen of vervolgstappen wel wenselijk zijn. Tevens zullen verbeteringen in bepaalde clusters belangrijker zijn dan in andere clusters, waardoor de ambities per cluster kunnen verschillen.
- Bepaal welke activiteiten verricht zouden moeten worden om een stap verder te kunnen komen;
- Valideer deze activiteiten:
 - Onderzoek of de activiteiten leiden tot het gewenste resultaat/ ambitieniveau.
 - Bepaal de haalbaarheid van het geheel aan activiteiten (kan de organisatie dit allemaal aan)
 - Stel het ambitieniveau eventueel bij.

3.4 Toekennen van verantwoordelijkheden en actienemers

Een vaak onderkend punt bij kwaliteitssystemen is dat er veel nagedacht wordt en dat organisaties erg ambitieus zijn in het onderkennen van verbeteringsvoorstellen en het in gang zetten van verbeteringstrajecten. De ervaring leert ook dat vervolgens de waan van alledag weer belangrijk wordt en dat er weinig tijd beschikbaar is om deze verbeteringstrajecten ook daadwerkelijk om te zetten in het gewenste resultaat.

Het onderkennen van de beschikbare tijd, capaciteit en ook de aandacht is dus een belangrijk onderwerp bij het bepalen van gewenste verbeteringsdoelen en verbeteringsactiviteiten, omdat dit er toe kan leiden om ambities toch maar wat lager in te zetten, zodat de gewenste doelen toch bereikt worden.

In deze stap kennen we actienemers toe, bepalen we tijdspaden, worden er inschattingen gemaakt van noodzakelijke capaciteit en managementaandacht. Op basis hiervan kunnen ambitieniveau en activiteiten weer bijgesteld worden.