

Welke factoren zijn bepalend voor het succesvol toepassen van BiSL?

Wat zijn motieven om BiSL wel of niet toe passen?

Auteurs:

Jelle van Dam
Maurits Methorst
Sjoerd Spée
Erwin van Steijn

Hogeschool Utrecht, 2015

Welke factoren zijn bepalend voor het succesvol toepassen van BiSL?

Auteurs:

Jelle van Dam
Maurits Methorst
Sjoerd Spée
Erwin van Steijn

Hogeschool Utrecht, 2015

Voorwoord

Tijdens de minor Business & Information Management aan de Hogeschool Utrecht is er een onderzoek uitgevoerd met Frank van Outvorst als opdrachtgever. Er is onderzocht welke factoren bepalend zijn voor een succesvolle toepassing van BiSL. Daarnaast is er gekeken wat motieven zijn om BiSL wel of niet toe te passen.

Lezers die geïnteresseerd zijn hoe Business Informatiemanagement ingericht wordt door de verschillende bedrijven kunnen Hoofdstuk 3 lezen. Hoofdstuk 4 gaat over de motieven waar BiSL toegepast zou moeten worden. Hoofdstuk 5 gaat over de motieven waarom BiSL niet toegepast zou moeten worden. In Hoofdstuk 6 kan er gelezen worden wanneer BiSL als een succes wordt gezien. In hoofdstuk 7 worden de resultaten van de enquête beschreven.

Onze dank gaat uit naar Benny de Waal die ons vanuit de Hogeschool Utrecht begeleidt heeft tijdens dit project. Verder willen wij Frank van Outvorst bedanken als opdrachtgever voor de begeleiding tijdens dit project. Als laatste gaat onze dank uit naar alle respondenten die deelgenomen hebben aan dit onderzoek.

Utrecht,
30 januari 2015

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	4
1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Probleemstelling.....	1
1.3 Hoofd- en deelvragen.....	2
1.4 Methode van onderzoek	2
2. BiSL Framework	3
3. Inrichten van Business Informatiemanagement	5
3.1 Business of IT	5
3.2 Centraal of Decentraal	6
3.3 Mate van gebruik van BiSL	7
4. Redenen om BiSL toe te passen	8
5. Redenen om BiSL <i>niet</i> toe te passen	11
6. Wanneer is BiSL een succes?.....	17
7. Enquête	19
8. Conclusie	24
Bibliografie	25
Bijlage 1 - Interviewverslagen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Samenvatting

BiSL wordt nog niet gebruikt door alle bedrijven in Nederland. Dit terwijl BiSL in theorie gebruikt kan worden door alle bedrijven. Wat zijn de beweegredenen voor het niet gebruiken van BiSL? Hierbij is het ook interessant om te kijken naar bedrijven die het wel gebruiken. Wat is de toegevoegde waarde voor het gebruik van het model binnen deze bedrijven?

De hoofdvraag die in dit project beantwoord is luid als volgt:

“Welke factoren zijn bepalend voor een succesvolle toepassing van BiSL binnen een organisatie?”

Het onderzoek heeft plaats gevonden in de vorm van een enquête en interviews bij verschillende organisaties. De enquête is gemaakt via een online tool genaamd Survio en is onder andere verspreid via de site van de ASL BiSL foundation, via een nieuwsbrief van een weekblad over IT en tevens is aan de geïnterviewde organisaties gevraagd de enquête te verspreiden onder de werknemers. Deze benadering heeft een respons van 52 personen opgeleverd.

De interviews zijn gedaan bij 14 organisaties en 3 experts en zijn vervolgens geanalyseerd door middel van coderen. In de verslagen kregen alle belangrijke onderwerpen een kleur toegewezen en werden daarna gebundeld in Excel. Na het bundelen van de antwoorden kon er gekeken worden hoeveel antwoorden van verschillende bedrijven overeen kwamen.

In de eerste deelvraag is een nuance aangebracht in de interviews door middel van drie factoren. De aangebrachte nuances zijn de vraag of functioneel beheer aan de business of aan de IT kant is geplaatst, of het functioneel beheer centraal of decentraal geplaatst is en als laatst de mate waarin de organisaties BiSL gebruiken.

In de tweede deelvraag zijn de belangrijkste redenen om BiSL wel te gebruiken beschreven. Daaruit kwam de conclusie dat vrijwel alle geïnterviewde organisaties dezelfde ideeën hebben over de behoefte om BiSL te gebruiken en de voordelen die daarmee te behalen zijn. De meest genoemde voordelen zijn: Professionaliseren, structureren, dezelfde taal spreken als andere organisaties en gebruik kunnen maken van beschikbare best practices.

In de derde deelvraag staan de belangrijkste redenen om BiSL niet te gebruiken centraal. Organisaties vinden vaak dat er een slechte koppeling is met andere frameworks. Een ander punt dat benoemd wordt is dat het model te academisch beschreven wordt en dat het moeilijk is om te begrijpen wat er echt gedaan moet worden, er is behoefte aan meer handvaten. Daaruit komt ook voort dat voornamelijk de bovenste laag van het framework niet goed begrepen wordt, daarbij ligt de nadruk bij het stuk informatiecoördinatie.

De laatste deelvraag gaat over wanneer de organisatie het gebruik van BiSL als een succes ziet. De algemene stelling die daaruit voort is gekomen is dat organisaties BiSL als middel moeten zien en niet als doel. Wanneer het accent verlegd wordt naar business informatiemanagement komen de volgende meetpunten naar voren: Klanttevredenheid, snelheid van afhandeling van calls, medewerkerstevredenheid en kostenreductie.

De belangrijkste punten voor succesvol gebruik van BiSL en tevens het antwoord op de hoofdvraag is dat er ondersteuning moet zijn vanuit alle lagen van de organisatie, BiSL moet gezien worden als een middel en niet als doel op zich, de medewerkers moeten opgeleid worden over BiSL en er moet een bepaalde mate van volwassenheid zijn.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Business Informatiemanagement is de laatste jaren in veel organisaties onderkend. Er komt echter steeds meer vraag hoe business informatiemanagement ingericht kan worden. Deze behoefte ontstaat onder andere door de volgende punten (Pols, Business Informatiemanagement en BiSL in de praktijk, 2009):

- De informatievoorziening wordt steeds belangrijker voor het bedrijfsproces.
- Er is steeds meer een verzakelijking tussen ICT-aanbieders en de gebruikersorganisatie.
- De complexiteit van de sturing naar leveranciers.
- De netwerkdienstverlening voor informatievoorziening

Al deze ontwikkelingen zorgden ervoor dat ICT opgesplitst werd in drie vormen van beheer. Het model van Looijen en Delen onderscheiden de volgende drie vormen van beheer (Looijen, 1998):

- Functioneel beheer
- Applicatiebeheer
- Technische beheer

Functioneel beheer is een synoniem voor business informatiemanagement en is namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor het in stand houden en besturen van de informatievoorziening van een organisatie. Het beleid op het gebied van de informatievoorziening, de besluitvorming en de operationele werkzaamheden vormt volgens de visie van BiSL één gezamenlijk domein: het domein van business informatiemanagement (Pols, Business Informatiemanagement en BiSL in de praktijk, 2009).

Uit onderzoek blijkt dat minder vaak BiSL als model gebruikt wordt binnen het domein van business informatiemanagement. Er worden vaker methoden voor projectmanagement en IT-processen toegepast. In 2010-2011 werd door 60% van de ondervraagden BiSL gebruikt als methode, in 2012-2013 was dit aantal gezakt naar 42% (Roest, Theuns, & Pijnenburg, 2014).

1.2 Probleemstelling

BiSL wordt zoals zojuist vermeld niet gebruikt door alle bedrijven in Nederland. Dit terwijl BiSL in theorie gebruikt kan worden door alle bedrijven. Wat zijn de beweegredenen voor het niet gebruiken van BiSL? Hierbij is het ook interessant om te kijken naar bedrijven die het wel gebruiken. Wat is de toegevoegde waarde voor het gebruik van het model binnen deze bedrijven?

1.3 Hoofd- en deelvragen

Om bovenstaande probleemstelling te kunnen beantwoorden wordt een verklarend onderzoek uitgevoerd welke een antwoord dient te geven op de volgende **hoofdvraag**:

“Welke factoren zijn bepalend voor een succesvolle toepassing van BiSL binnen een organisatie?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende **deelvragen** geformuleerd:

- 1) Hoe wordt Business Information Management ingericht bij organisaties?
- 2) Wat zijn de redenen dat organisaties BiSL toepassen?
- 3) Wat zijn de redenen dat organisaties BiSL niet toepassen?
- 4) Wanneer is volgens een organisatie het gebruik van BiSL een succes?

1.4 Methode van onderzoek

Om de ervaring met BiSL van verschillende partijen uit de praktijk te testen zijn er interviews afgenomen. Dit is zowel gedaan met mensen die BiSL gebruiken als met mensen die het niet gebruiken. Er zijn in totaal 18 interviews afgenomen, waarvan 15 bij bedrijven en 3 met experts op het gebied van BiSL. Alle interviews zijn naderhand gevalideerd. Naast de interviews was er een enquête uitgezet. Hieronder zal toegelicht worden hoe de enquête en de interviews opgesteld en geanalyseerd zijn.

Interviews

De interviews zijn geanalyseerd door middel van coderen. Het coderen gebeurde in de verslagen van de interviews. In deze verslagen kregen alle belangrijke onderwerpen een kleur toegewezen en werden daarna gebundeld in Excel. Na het bundelen van de antwoorden kon er gekeken worden welke antwoorden van verschillende bedrijven overeen kwamen.

Enquête

De enquête is gemaakt via een online tool genaamd Survio. Er is op verschillende manieren geprobeerd de enquête te verspreiden. Zo is er een link geplaatst op de site van de ASL BiSL foundation. Verder is er in een nieuwsbrief van een weekblad over IT een verwijzing gemaakt naar de enquête. Ook is aan het einde van de interviews gevraagd de enquête te verspreiden onder overige werknemers. Als laatste is er een bericht geplaatst op LinkedIn in de groep 'BiSL' met als oproep de enquête in te vullen. Deze benadering heeft een respons van 52 personen opgeleverd.

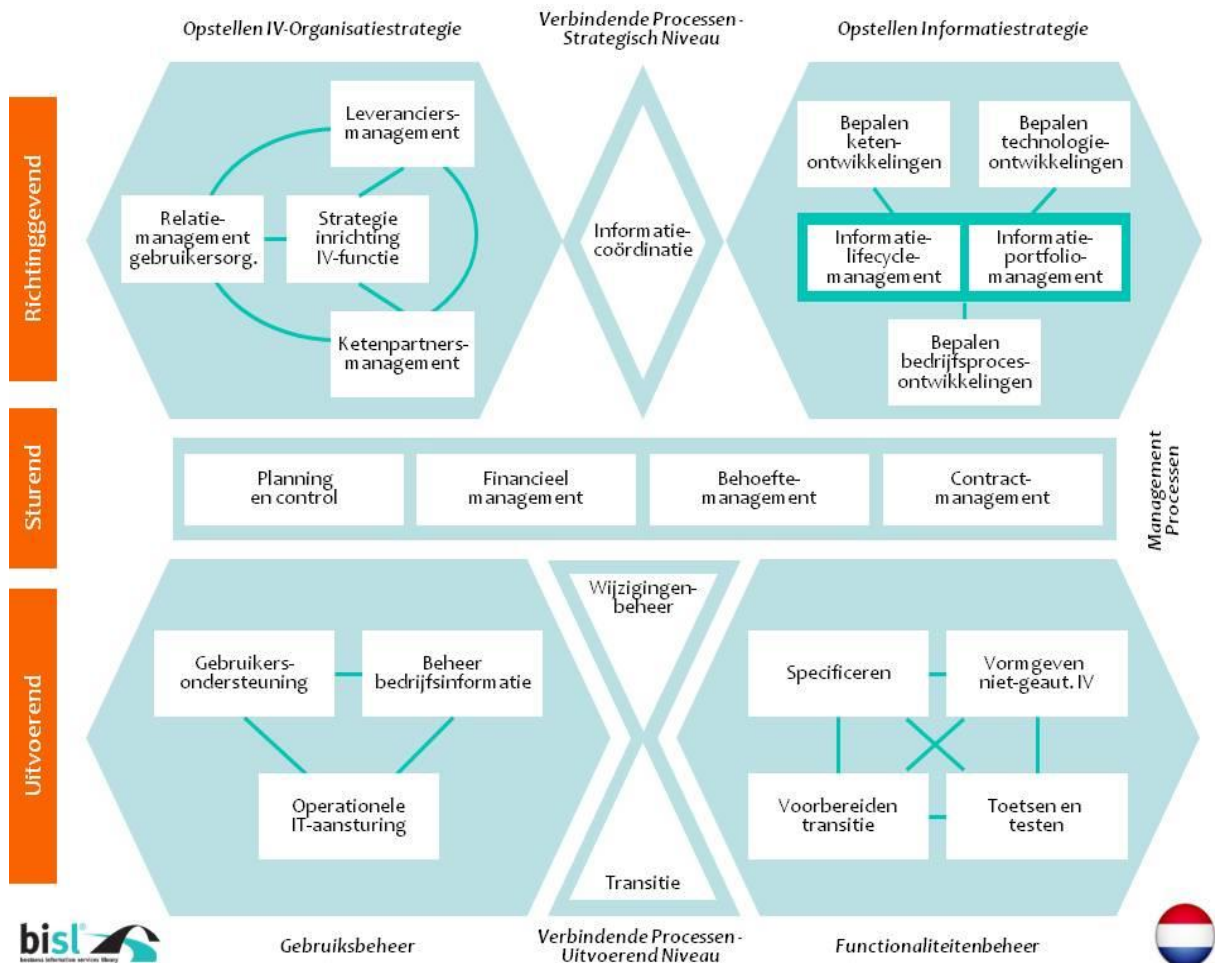
Van deze 52 personen is 81% man en 19% vrouw. Verder heeft een meerderheid van 52% HBO als hoogste opleiding gevolgd, 38% heeft wetenschappelijk onderwijs gevolgd, 6% HAVO of MBO en 2% VWO of Gymnasium.

De gesloten vragen van de enquête zijn geanalyseerd met het analyseprogramma SPSS. De open vragen zijn geanalyseerd door middel van coderen.

2. BiSL Framework

Business informatiemangement kan in verschillende niveaus worden verdeeld. Het framework BiSL (figuur 1) verdeelt business informatiemangement in drie lagen: een uitvoerende, een sturende en een richtinggevende laag (Pols, Donatz, & Outvorst, BiSL - Een Framework voor business informatiemangement, 2012).

- Uitvoerende laag; houdt zich bezig met gebruik en het definiëren van de eisen van de informatievoorziening.
- Sturende laag; houdt zich bezig met de opbrengsten, kosten, contracten en planningen.
- Richtinggevende laag; schetst het beeld waar de informatievoorziening in de toekomst heen moet.



Figuur 1: BiSL Framework (ASL BiSL Foundation, 2014)

Het BiSL framework kan in zeven clusters van processen verdeeld worden. Deze zeven clusters zijn weergegeven in figuur 1.

Procescluster 1: Gebruiksbeheer

Dit cluster bestaat uit de processen die ervoor zorgen dat er een optimale en continue ondersteuning van het gebruik van de informatievoorziening is. Het gaat hier om het ondersteunen van de gebruikers in het gebruik van de informatievoorziening bij de uitvoering van hun werkzaamheden, het operationeel aansturen van de IT-leverancier en het verzorgen en bewaken van de operationele gegevenshuishouding (Pols, Donatz, & Outvorst, 2012).

Procescluster 2: Functionaliteitenbeheer

Het proces functionaliteitenbeheer beschrijft het traject waar wijzigingen van de informatievoorziening worden vormgegeven en uitgevoerd. Het doel van dit proces is om een verandering te realiseren die past binnen de gestelde kaders en eisen terwijl er voldaan wordt aan de behoeften, doelen en eisen (Pols, Donatz, & Outvorst, 2012).

Procescluster 3: Verbindende Processen- Uitvoerend Niveau

In het derde cluster heft als doel om te besluiten welke veranderingen aan de informatievoorzieningen moeten worden doorgevoerd. Daarnaast is het doel om de verandering aan de informatievoorziening daadwerkelijk door te voeren in de gebruikersorganisatie(s) (Pols, Donatz, & Outvorst, 2012).

Procescluster 4: Management Processen

De management processen zorgen ervoor dat de eerste drie processen integraal worden aangestuurd. De management processen bewaken de activiteiten in termen van kosten, baten, behoeften, contracten, service levels en planning (Pols, Donatz, & Outvorst, 2012).

Procescluster 5: Opstellen Informatiestrategie

Het is van groot belang dat de informatievoorziening in de toekomst aansluit op de eisen die in de toekomst gesteld worden. Daarnaast moeten structurele tekortkomingen in de huidige situatie worden opgelost. Procescluster 5 houdt dus in dat er een inhoudelijke strategie voor de informatievoorziening voor de komende jaren moet zijn (Pols, Donatz, & Outvorst, 2012).

Procescluster 6: Opstellen IV-Organisatiestrategie

Opstellen IV-Organisatiestrategie gaat over het terrein van de informatievoorziening waarbij meerdere partijen in sturende, besluitvormende of beïnvloedende rollen acteren. Daarbij moeten sturing, structurering en werkwijzen worden afgestemd. Hetzelfde geldt voor de relaties naar de sturende partijen buiten het domein van business informatiemanagement (Pols, Donatz, & Outvorst, 2012).

Procescluster 7: Verbindende Processen- Strategisch Niveau

Procescluster zeven vormt de verbinding tussen procescluster vijf en procescluster zes. Deze verbinding vraagt om een proces waarin verschillende beslissingen op de diverse deelgebieden door de verschillende actoren onderling wordt afgestemd (Pols, Donatz, & Outvorst, 2012).

Net als andere frameworks zoals ASL, ITIL of CMM is dit een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. BiSL kan gebruikt worden als checklist en structureringmiddel. Daarnaast zijn er best practices met ervaringen van verschillende organisaties die passen in de door BiSL aangegeven structurering en hun waarde hebben bewezen. BiSL biedt alle vrijheid om het framework binnen een organisatie te laten werken. Dat betekent niet dat BiSL blindelings geïmplementeerd kan worden. Er moet gekeken worden wat vanuit BiSL past binnen een bepaalde organisatie (Pols, Donatz, & Outvorst, 2012).

3. Inrichten van Business Informatiemanagement

Om een nuance aan te kunnen brengen in de interviews zijn er drie factoren die meegenomen worden. De volgende factoren worden gebruikt om een nuance aan te kunnen brengen:

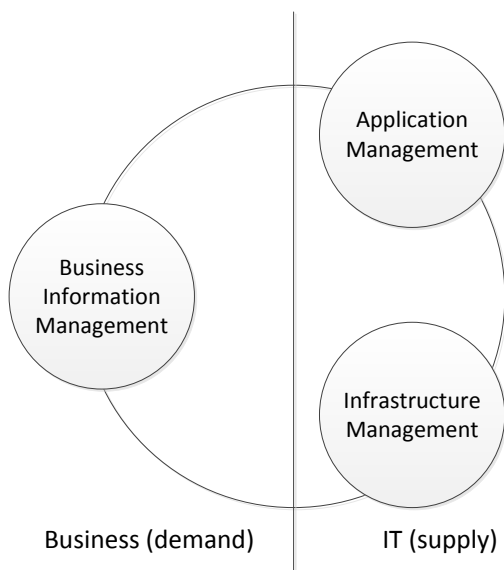
- Valt business informatiemanagement onder Business of IT
- Is business informatiemanagement gecentraliseerd of gedecentraliseerd.
- Wordt er niet, deels of volledig gebruik gemaakt van BiSL

Dan kan er bijvoorbeeld gekeken worden of een bedrijf die de afdeling aan de business kant heeft in plaats van de IT kant andere factoren noemt voor het succesvol gebruik van BiSL.

3.1 Business of IT

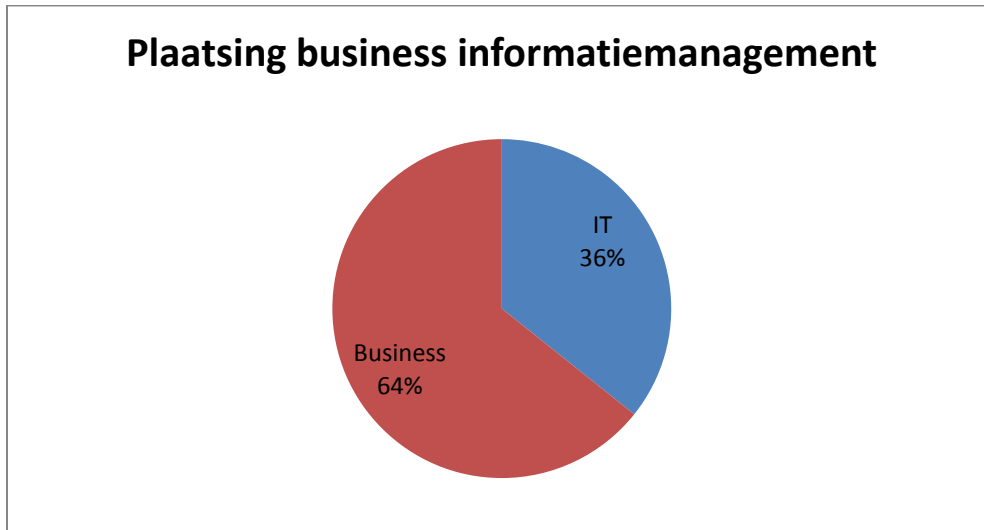
Het model van Looijen en Delen onderscheiden de volgende drie vormen van beheer zoals te zien is in figuur 2 (Looijen, 1998):

- Functioneel beheer
- Applicatiebeheer
- Technische beheer



Figuur 2: Drie vormen van beheer

Hierbij wordt er vanuit gegaan dat Functioneel beheer aan de business kant zit en Applicatie- en Technisch beheer aan de IT kant. Bij de 14 bedrijven is nagegaan waar Functioneel beheer geplaatst is. In figuur 3 is te zien dat bij 9 (64%) bedrijven business informatiemanagement aan de business kant zit en bij 5 (36%) bedrijven aan de IT kant.



Figuur 3: Zit business informatiemanagement bij business of IT

3.2 Centraal of Decentraal

Het verschilt per organisatie waar business informatiemanagement is gepositioneerd. Het is lastig om aan te geven welke keuzes er zijn gemaakt aan een bepaalde positionering. De manier waarop een organisatie is gepositioneerd is vaak ingegeven door bepaalde ontwikkelingen in het verleden en niet perse vanuit een bepaalde visie. Wel kan er met een kenmerk als centraal/decentraal de positionering van business informatiemanagement aangegeven worden (Goense-Van den Bosch & Donatz, 2008).

Centraal

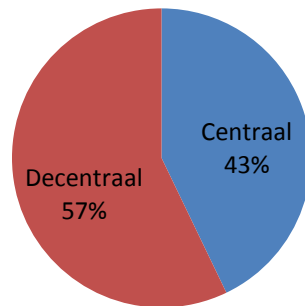
Bij centralisatie is er één plaats waar business informatiemanagement wordt uitgevoerd. Het business informatiemanagement wordt dan door één afdeling gedaan. In deze situatie worden er verschillende onderdelen centraal aangestuurd door business informatiemanagement

Decentraal

Bij decentralisatie wordt business informatiemanagement vanuit verschillende plaatsen uit de organisatie uitgevoerd. Dit betekent meestal dat business informatiemanagement groepen zijn binnen bepaalde divisies en stafafdelingen in de gebruikersorganisatie.

In figuur 4 is te zien dat bij de 14 bedrijven die geïnterviewd zijn de business informatiemanagement afdeling bij 8 bedrijven (57%) gedecentraliseerd is. Bij de overige 6 (43%) bedrijven is de business informatiemanagement afdeling gecentraliseerd.

Centraal of decentraal



Figuur 4: Is business informatiemanagement gecentraliseerd of gedecentraliseerd

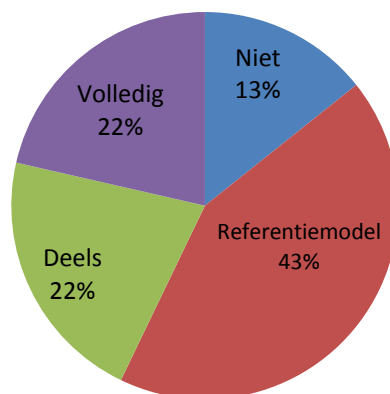
3.3 Mate van gebruik van BiSL

Om een onderscheid te kunnen maken in hoeverre een bedrijf gebruik maakt van BiSL zijn de volgende categorieën gebruikt:

- Er wordt geen gebruik gemaakt van BiSL
- BiSL wordt gebruikt als referentiemodel
- Er wordt deels gebruik gemaakt van BiSL
- Er wordt volledig gebruik gemaakt van BiSL

In figuur 5 is te zien dat er door 2 bedrijven (13%) geen gebruik wordt gemaakt van BiSL. 6 bedrijven (43%) die gebruiken BiSL als referentiemodel. 3 bedrijven (22%) die hebben BiSL deels geïmplementeerd en net zoveel bedrijven hebben BiSL volledig geïmplementeerd.

Mate van gebruik van BiSL



Figuur 5: In welke mate wordt BiSL gebruikt.

4. Redenen om BiSL toe te passen

In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom de organisaties die geïnterviewd zijn wel BiSL zouden willen gebruiken. De twee onderwerpen die in dit hoofdstuk met name naar voren komen zijn de behoeftes vanuit de organisaties om BiSL te gaan gebruiken en de voordelen die zij uit het model denk te halen en hebben gehaald.

Behoefte en aanraking met BiSL

Het begrip dat het beste gebruikt kant worden om de behoefte om met BiSL te gaan werken te beschrijven is Professionalisering. Organisaties willen verbeter slagen maken en volledig beheerbaar gaan werken. Een manier om dat te doen is meer gestandaardiseerd werken en BiSL biedt een model waarmee dat bereikt kan worden. Door met BiSL aan de slag te gaan is het mogelijk om functioneel beheer meer gestroomlijnd in te richten en op die manier een verbeter slag te realiseren.

De keuze voor BiSL als framework voor functioneel beheer wordt als vanzelfsprekend beschreven. BiSL is een term in het Nederlands functioneel beheer en is nog altijd de standaard als men het heeft over frameworks om functioneel beheer in te richten. Bij het uitvoeren van de interviews is geen enkel bedrijf naar boven gekomen welke volledig onbekend was met het framework BiSL.

Voordelen

Over het algemeen wordt de initiële behoefte om met BiSL te gaan werken vervuld. De term die bij vrijwel iedere organisatie genoemd wordt als voordeel dat gerealiseerd wordt met BiSL is de mate waarin het de organisaties helpt met "Structureren". Het opzetten van een werkwijze binnen de afdeling Functioneel Beheer wordt gezien als één van de hoofdredenen om te gaan werken met het BiSL model. Daarbij wordt bij de meerderheid van de organisaties intensief gekeken naar de uitvoerende laag van het model. Deze is voor de gebruiker het meest concreet en men is goed in staat een beeld te krijgen van de toegevoegde waarde van deze blokken in het model.

Een ander voordeel dat direct uit BiSL voortkomt is de duidelijkheid die gecreëerd kan worden met partners die ook BiSL gebruiken. Door hetzelfde framework als uitgangspunt te hebben is het eenvoudiger om afspraken te maken met bijvoorbeeld leveranciers. Beide partijen zijn zich op die manier namelijk bewust van de taken die uitgevoerd moeten worden.

In de interviews is naar voren gekomen dat deze twee voordelen direct een derde voordeel opleveren. Het risico op fouten wordt namelijk aanzienlijk verminderd door een gestructureerde manier van werken en het maken van afspraken met partners die hetzelfde framework hanteren.

Overige voordelen

Een aantal voordelen die door de bedrijven ook genoemd werden zijn de volgende:

- Het gebruik van BiSL en het lidmaatschap bij de ASL BiSL foundation brengt als voordeel met zich mee dat je een kans krijgt om voorbeelden te horen uit andere sectoren en andere organisaties. Tevens worden er in de vorm van templates, white papers en best practices mogelijkheden tot kennisdeling aangeboden.
- Het functioneel beheer begint kritischer na te denken over de werkzaamheden die zij uit moeten voeren.
- De organisatie begint door het gebruik van BiSL te kijken waar de informatievoorziening op middellange/lange termijn naartoe moet.

Conclusie

Zowel voor de behoefte als de voordelen die gerealiseerd worden kan gesteld worden dat er geen onderscheid te maken valt met behulp van de opgestelde nuances die gebruikt zijn. Voor alle gesproken organisaties gelden vrijwel dezelfde behoeftes en voordelen, daarbij maakt het niet uit in welke mate de organisatie op dit moment BiSL gebruikt, of het functioneel beheer aan de IT of Business kant geplaatst is en of het functioneel beheer gecentraliseerd of gedecentraliseerd is.

Enquête

Aanraking met BiSL

Bij 15 respondenten kwam het initiatief om BiSL te gaan gebruiken van het management. Bij 9 respondenten kwam het initiatief vanuit de informatiemanager en bij 8 respondenten vanuit de functioneel beheerder. De overige respondenten gaven aan dat het initiatief kwam vanuit de volgende rollen: CIO, IT manager, Extern adviseur, teamleider en projectmanager.

19 respondenten gaven aan dat ze bekend zijn geworden met BiSL doordat ze een BiSL-certificaat hebben. 16 respondenten hebben een keer wat gelezen of over BiSL en 11 respondenten hebben een keer een training gevolgd over BiSL. Een enkeling gaf aan dat vanuit de organisatie het BiSL framework naar voren werd gebracht.

Behoefte

In de enquête is het punt dat het vaakst genoemd werd als behoefte om BiSL te gaan gebruiken structuur. Structuur wordt daarbij gezien als:

- Standaard werkwijze waarbij iedereen weet wat de rollen, verantwoordelijkheden en processen zijn.
- Er kan dezelfde taal gesproken worden wanneer het over functioneel beheer gaat.

Daarnaast wordt er genoemd dat het zicht geeft in de Business-IT Alignment. Dus hoe zorg je ervoor dat de gevraagde functionaliteiten van de informatievoorziening aansluit op de geboden functionaliteiten.

Een ander genoemde behoefte is dat de processen rondom functioneel beheer geoptimaliseerd moeten worden. Deze procesoptimalisatie gaat dan samen met de behoefte om de kwaliteit te verhogen.

30 respondenten geven aan dat door het gebruik van BiSL gedeeltelijk aan de behoefte is voldaan. 11 respondenten gaven aan dat er door het gebruik van BiSL aan de behoefte is voldaan. Er is door 4 respondenten aangegeven dat er niet aan de behoefte is voldaan door het gebruik van BiSL.

Voordelen

De volgende voordelen worden behaald volgens de respondenten wanneer er BiSL worden gebruikt:

- Het geeft handvatten om te sturen
- Kapstok om functioneel beheer in te richten
- Er is meer structuur
- Er wordt dezelfde taal gesproken
- Geeft ondersteuning aan verschillende processen en niveaus
- Er is een duidelijk onderscheidt tussen Technisch Beheer, Applicatie Beheer en Functioneel Beheer
- Duidelijkheid van rollen en verantwoordelijkheden op het gebied van informatievoorziening
- Een standaard in Nederland, waardoor men van elkaar kan leren.

5. Redenen om BiSL *niet* toe te passen

Tijdens de interviews zijn ook alle nadelen en verbeterpunten die mensen bij BiSL ondervinden besproken. Na het benoemen van alle nadelen en verbeterpunten zullen er verbanden worden gezocht met behulp van de volgende factoren: centraal of decentrale BIM afdeling, functioneel beheer aan business of IT kant en de mate van gebruik van BiSL.

Meest genoemde nadelen en verbeterpunten:

Er moet een betere koppeling komen tussen BiSL en andere modellen. Hoe verhoudt BiSL zich tot andere modellen? ITIL is bij dit onderwerp het meest genoemde model. Andere die in de gesprekken naar voren zijn gekomen zijn: ASL, Prince 2 en Agile.

Het volgende punt gaat erover dat niet alle clusters worden begrepen bij BiSL. De verbindende processen gaven hierbij de meeste onduidelijkheid met informatiecoördinatie aan de leiding. Maar een enkele keer werd ook de richtinggevende laag niet begrepen.

Er zouden meer handvaten in het model moeten komen. Wie doet wat wanneer? Zo wordt er aangegeven dat de lijst van activiteiten bij een cluster niet altijd compleet is. Maar ook wanneer en hoe deze activiteiten uitgevoerd moeten worden is niet altijd helder.

Overige nadelen en verbeterpunten:

- Er is te weinig sturing op IT vanuit uitvoerend niveau. Er is wel sturing vanaf sturend niveau maar er zou ook een contactpunt op uitvoerend niveau moeten zijn.
- Er wordt in het hele model over processen gepraat maar nergens staat beschreven wat een proces is.
- Het model is te academisch beschreven.
- De ontwikkelaar wordt bij functionaliteitenbeheer niet betrokken.
- Het model is nog niet internationaal bekend, dit kan het moeilijker uitwisselbaar maken voor bedrijven die internationaal actief zijn.
- Er moet voor BiSL een duidelijke scheiding tussen IT en functioneel beheer zijn. Een aantal bedrijven hebben functioneel beheer bij IT geplaatst. Dit kan de klant leverancier verhouding onduidelijk maken.
- De invoering van een dergelijk model kost geld en tijd.
- Het kan te bureaucratisch worden door de invoering van een dergelijk model. Dit hoeft echter niet te komen door het model maar door de manier waarop je het model invoert.
- Er moet voor het gebruik draagvlak gecreëerd worden, dit kost vaak tijd.
- Uitwisseling van informatie tussen ketenpartners is toegenomen. Er wordt steeds meer gehaald uit systemen van leveranciers.
- Het beheer van bedrijfsinformatie is veranderd. Er staat steeds meer informatie in de cloud. Dit moet worden meegenomen in het nieuwe model.
- Je gaat een eigen taal spreken waarmee je met "normale mensen niet kan communiceren"
- Het framework is niet direct te implementeren in een organisatie doordat het model redelijk strak is afgebakend.
- Het model mag tastbaarder worden gemaakt. Als er een model wordt gepresenteerd aan het management worden zij hier niet altijd blij van. Met behulp van een filmpje of iets dergelijks kan het veel aantrekkelijker worden.

Mate van gebruik

	Referentie-model	Niet	Deels geïmplementeerd	Niet van toepassing	Geïmplementeerd
Betere koppeling					
Clusters/termen onbegrijpelijk					
Meer handvaten					
Te weinig sturing IT					
Beschrijving proces					
Academisch					
Betrekken ontwikkelaar					
Internationaal					
Duidelijke scheiding					
Kost tijd en geld					
Bureaucratisch					
Toename Uitwisseling informatie					
Disc model					
Eigen taal					
Verandering beheer bedrijfsinformatie					
Niet te plotten op een organisatie.					
Tasbaarder maken					

Tabel 1: Nadelen tegenover mate van gebruik.

In tabel 1 is te zien welk type bedrijf welk nadeel heeft genoemd. De bedrijven zijn hierbij ingedeeld op de mate van gebruik van BiSL. Waarbij "*niet*" betekent dat het niet gebruikt wordt, referentiemodel betekent dat het als praatplaatje of het gedachtegoed gebruikt wordt. Bij deels geïmplementeerd zijn er bepaalde clusters of lagen geïmplementeerd maar niet alles. Niet van toepassing is bij de "experts" geplaatst, het ging hierbij niet om de organisatie maar om de persoon. Bij geïmplementeerd is alles uit het model geïmplementeerd. De bedrijven zijn ingedeeld op basis van de verkregen informatie tijdens de interviews.

Deze tabel zou kunnen helpen bij het bepalen van het belang van een nadeel. Wanneer een nadeel vaker genoemd wordt zou je kunnen zeggen dat deze urgenter is. Daarnaast kan er gekeken worden naar wie het heeft gezegd. Er zou bij een nieuwe versie gekozen kunnen worden voor het benaderen van nieuwe klanten dus voor mensen die het niet gebruiken. Er zou ook ingezet kunnen worden op

klantbehoud. Waarbij er gekeken kan worden naar geïmplementeerd, deels geïmplementeerd maar ook naar referentiemodel.

Er is in tabel 1 geen duidelijk verband te zien tussen welk nadeel waar is genoemd. De vaker genoemde nadelen worden bijvoorbeeld niet maar door één type bedrijf genoemd.

Business of IT

	Business	IT	Niet van toepassing
Betere koppeling			
Clusters/termen onbegrijpelijk			
Meer handvaten			
Te weinig sturing IT			
Beschrijving proces			
Academisch			
Betrekken ontwikkelaar			
Internationaal			
Duidelijke scheiding			
Kost tijd en geld			
Bureaucratisch			
Toename Uitwisseling informatie			
Disc model			
Eigen taal			
Verandering beheer bedrijfsinformatie			
Niet te plotten op een organisatie.			
Tasbaarder maken			

Tabel 2:Nadelen tegenover Business of IT

In tabel 2 zijn de nadelen tegenover de plaatsing van de BIM of gelijknamige afdeling geplaatst. De opties hierbij zijn Business, IT of niet van toepassing. Bij business is de BIM afdeling bij de business geplaatst, Bij IT zit deze bij de IT. Niet van toepassing is geplaatst bij de Experts, Hierbij ging het niet om het bedrijf maar de persoon. De bedrijven zijn wederom ingedeeld op basis van de verkregen informatie tijdens de interviews.

Tabel 2 kan een indicatie geven of het uitmaakt waar de BIM afdeling is geplaatst bij het gebruik van BSL. In de bovenstaande tabel zijn de antwoorden rood gemaakt van bedrijven die BiSL niet gebruiken. Als de rode gemarkeerde antwoorden worden gefilterd is te zien dat bedrijven die de

BIM afdeling aan business kant hebben meer nadelen noemen, 11 tegenover 4. Dit wil echter niet zeggen dat BiSL beter te gebruiken is voor bedrijven met de BIM afdeling aan de IT kant. Zo zijn er meer bedrijven geïnterviewd die de BIM afdeling aan de business kant hebben (64% tegenover 36%). Ook is het dat het aantal geïnterviewde bedrijven niet representatief is voor de gehele groep.

Centraal decentraal

	Centraal	decentraal	Niet van toepassing
Betere koppeling			
Clusters/termen onbegrijpelijk			
Meer handvaten			
Te weinig sturing IT			
Beschrijving proces			
Academisch			
Betrekken ontwikkelaar			
Internationaal			
Duidelijke scheiding			
Kost tijd en geld			
Bureaucratisch			
Toename Uitwisseling informatie			
Disc model			
Eigen taal			
Verandering beheer bedrijfsinformatie			
Niet te plotten op een organisatie.			
Tasbaarder maken			

Tabel 3:Nadelen tegenover centraal decentraal

In bovenstaande tabel zijn de nadelen tegenover de centrale of decentrale BIM afdeling geplaatst. Bij Deelvraag 1 in het onderdeel inrichting BIM is het verschil te zien tussen wanneer een afdeling centraal is en wanneer deze als decentraal wordt gezien. De informatie hierover is afkomstig uit de interviews.

Enquête

Naast de gehouden interviews is ook tijdens de enquête gevraagd naar wat nadelen zijn bij het gebruik van BiSL. De volgende nadelen kwamen hieruit:

- Kost tijd en geld om het goed te implementeren. Dit komt onder andere doordat er weinig standaardprocessen en voorbeelden zijn.
- Sommige zaken zijn niet van elkaar te scheiden waar BiSL wel vanuit gaat
- Het is lastig om een aansluiting te maken met IT. Daarbij speelt de vraag op hoe BiSL aan kan sluiten op ASL en ITIL en andere frameworks.
- BiSL verdwijnt naar de achtergrond doordat andere methodes en technieken opkomen. Er is vandaag de dag bijvoorbeeld meer aandacht voor Scrum en Agile.
- Er ontstaat een gevoel van bureaucratie
- Het lijkt voornamelijk te zijn bedoeld voor non-profit organisaties.
- Het BiSL model is niet pragmatisch genoeg.

Een aantal nadelen die hier genoemd worden kwamen al in de interviews naar voren, er zijn echter ook een aantal nieuwe nadelen. Zoals dat BiSL verdwijnt op de achtergrond door het gebruik van andere methode en dat BiSL voornamelijk is bedoeld voor non-profit organisaties.

	Minder dan 50	50 tot 250	250 tot 1000	1000 tot 5000	Meer dan 5000
Kost tijd en geld			I	II	I
Sommige zaken niet te scheiden				IIII	
Koppeling frameworks			II	IIII	I
BiSL naar achtergrond			I		
Bureaucratie				II	
Bedoeld voor non-profit			I		
Niet pragmatisch	I			I	I

Tabel 4: Nadelen enquête tegenover aantal werknemers

In tabel 4 zijn de nadelen tegenover het aantal werknemers in de organisatie geplaatst. Meest genoemde nadeel is de koppeling met andere modellen die beter kan. Daarnaast speelt tijd en geld een grote rol bij de implementatie van BiSL en is er volgens de respondenten niet genoeg afbakening bij BiSL waardoor er overlap ontstaat. Dit “grijze gebied” kan ervoor zorgen dat taken door meer dan één afdeling worden gemaakt.

	Profit	Non-profit
Kost tijd en geld		
Sommige zaken niet te scheiden		
Koppeling frameworks		
BISL naar achtergrond		
Bureaucratie		
Bedoeld voor non-profit		
Niet pragmatisch		

Tabel 5: Nadelen tegenover profit non-profit

In tabel 5 zijn de nadelen tegenover profit of non-profit geplaatst.

6. Wanneer is BiSL een succes?

Het is lastig om te beantwoorden wanneer het gebruik van BiSL een succes is. Bij de bedrijven die geïnterviewd zijn is het niet de bedoeling om BiSL succesvol te maken. Het gaat erom dat BiSL als middel wordt gebruikt voor het doel. Het doel is hierbij om de afdeling business informatiemanagement succesvol te maken.

Als het accent dus van BiSL verlegt wordt naar business informatiemanagement komt uit de interviews de volgende punten naar voren die waarop gemeten kan worden:

- Klanttevredenheid
- Snelheid van afhandeling van calls
- Medewerkertevredenheid
- Kostenreductie

Hierbij is klanttevredenheid door bijna alle bedrijven genoemd die de prestaties van de afdeling business informatiemanagement bijhouden. De snelheid van afhandeling van calls werd in mindere mate ook genoemd. Medewerkertevredenheid en kostenreductie werd een enkele keer genoemd.

Er is in 2010 een whitepaper geschreven over hoe BiSL meetbaar gemaakt kan worden. Hierin wordt een suggestie gedaan waar met bepaalde metriecken en KPI's de prestatie binnen de informatievoorziening te besturen (Faassen, et al., 2010). Opvallend is dat tijdens de interviews deze whitepaper geen één keer is aangehaald door de respondenten.

Een manier om te testen hoe de processen en activiteiten die horen bij business informatiemanagement zijn ingericht is de BiSL zelfevaluatie. Naast dat de processen inzichtelijk worden gemaakt worden ook de beperkingen van een organisatie duidelijk met de daarbij behorende gevolgen. Met behulp van de resultaten kunnen er gericht acties uitgezet worden om te kunnen verbeteren (Donatz, 2012).

Niet alle bedrijven zijn bezig met het meten van de prestaties van de afdeling business informatiemanagement. Dit komt of doordat er niet over 'nagedacht' is of doordat de afdeling nog verder moet ontwikkelen voordat er gemeten gaat worden. Er moeten dan in de toekomst nog KPI's worden gekwantificeerd.

Er is tijdens de interviews gevraagd naar welke factoren invloed hebben op het succesvol gebruiken van BiSL. Daaruit kwamen de volgende punten:

- De omgeving moet bewust zijn van het gebruik en de toegevoegde waarde van BiSL.
- Draagvlak/acceptatie vanuit het management, om te zorgen dat de betreffende afdeling succesvol aan het werk kan met BiSL dient er steun en overtuiging te zijn vanuit het management. Wanneer het management sceptisch is en gedurende het proces meermaals overtuigd moet worden van de wijzigingen die doorgevoerd dienen te worden dan is de kans van een succesvolle toepassing aanzienlijk lager.
- BiSL moet als middel gezien worden en niet als doel.
- Een opleiding omtrent BiSL.
- De afdeling business informatiemanagement heeft een bepaalde volwassenheidsniveau nodig voordat BiSL een succes kan worden.

- Onderhouden van het contact met de gebruiker. Dit wordt gemeten zoals eerder genoemd met de klanttevredenheid.
- Een juiste verdeling van de beschikbare tijd en capaciteit wat voor een goede balans moet zorgen.
- Het blijven volgen van technologische ontwikkelingen.
- De functioneel beheerder moet over de juiste competenties beschikken. De competenties zijn als volgt te definiëren: communicatievaardigheden, organisatiesensitiviteit en empathisch vermogen.

7. Enquête

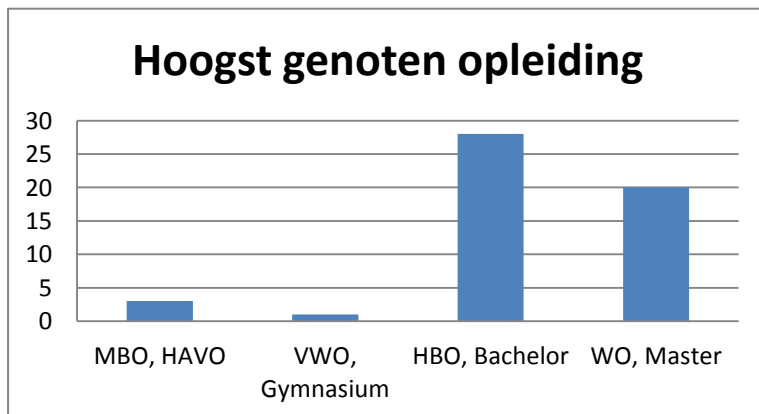
In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de enquête besproken worden die niet in de voorgaande hoofdstukken zijn behandeld. Door het gering aantal respondenten kunnen de resultaten van de gesloten vragen niet gebruikt worden om verbanden te leggen.

Populatie

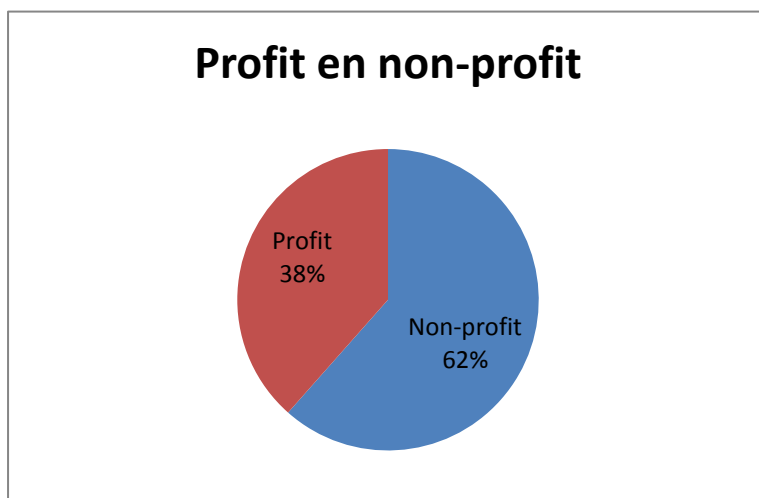
Er hebben 52 respondenten de enquête ingevuld. Van de 52 respondenten is 81% man en 19% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 46 jaar. Wat de hoogst genoten opleiding is per respondent is te zien in figuur 6. Daarbij werkt 62% in een non-profit en 38% in een profit omgeving zoals te zien is in figuur 7.

54% van de respondenten werken in een organisatie waar tussen de 1000 en 5000 medewerkers werken zoals te zien is in figuur 8. 24 respondenten zijn functioneel beheerder, 8 respondenten zijn informatiemanager, 6 respondenten zijn (team)leider van een functioneel beheer afdeling en de overige respondenten zijn met name functies in de IT omgeving.

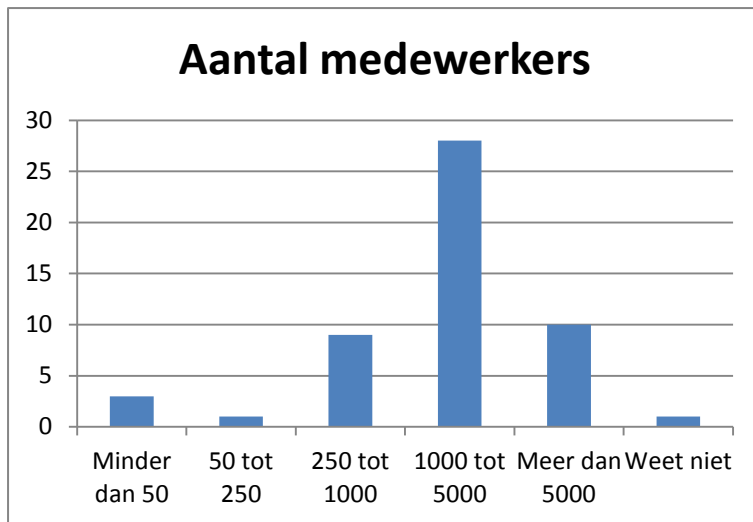
Bij de organisaties waar de respondenten werken is de Business Informatiemanagement afdeling gemiddeld 46 FTE groot. Daarbij zitten overigens drie respondenten waar de business informatiemanagement afdeling tussen de 500-600 FTE groot is.



Figuur 6: Hoogst genoten opleiding



Figuur 7: Profit en non-profit



Figuur 8: Aantal medewerkers

Vraag of aanbod gestuurd

Om te bepalen of een informatievoorziening bij een organisatie vraag of aanbod gestuurd is, is er gebruik gemaakt van 6 stellingen uit de literatuur (Pols, 2009). De respondenten hebben op een vier puntsschaal (helemaal mee oneens tot en met helemaal mee eens) aangegeven wat bij hun organisatie van toepassing is. De eerste drie stellingen passen volgens de literatuur bij een aanbod gestuurde organisatie en de laatste drie stellingen passen bij een vraag gestuurde organisatie. Dit zijn de 6 stellingen:

1. Binnen onze organisatie onderkent de ICT afdeling de ontwikkelingen binnen de IT en bekijkt met gebruikers en management de bruikbaarheid ervan.
2. Binnen onze organisatie bepaalt de ICT afdeling hoe IT middelen gebruikt worden.
3. Binnen onze organisatie draagt de ICT afdeling vaak de verantwoordelijkheid voor kosten en het gebruik van het budget.
4. Binnen onze organisatie is het primaire bedrijfsproces afhankelijk van de informatievoorziening.
5. Binnen onze organisatie is een juiste afweging tussen investeringen in informatievoorziening en kosten kritisch
6. Binnen onze organisatie is het belang van de informatievoorziening groot en daarom ligt de verantwoordelijkheid daarvan bij de business.

Hoe de verdeling aan antwoord is, is te zien in tabel 6.

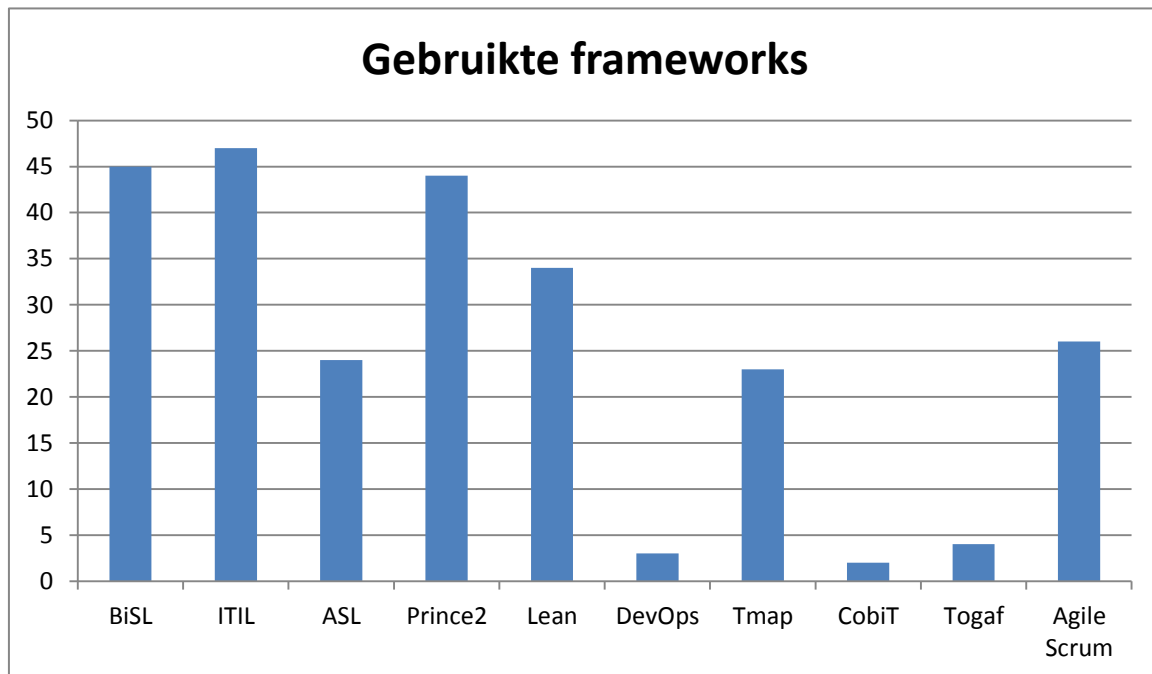
Stelling	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens
1	5 (10%)	17 (33%)	19 (37%)	11 (21%)
2	6 (12%)	20 (38%)	18 (35%)	8 (15%)
3	5 (10%)	14 (27%)	23 (44%)	10 (19%)
4	3 (6%)	3 (6%)	9 (17%)	37 (71%)
5	3 (6%)	9 (17%)	26 (50%)	14 (27%)
6	5 (10%)	11 (21%)	21 (40%)	15 (29%)

Tabel 6: Informatievoorziening aanbod of vraag gestuurd

Er is geen onderscheidt kunnen maken of een organisatie aanbod of vraag gestuurd is. Oorzaak hiervan is onder andere dat bijna alle respondenten eens zijn met stelling 4.

Frameworks

De meeste frameworks die gebruikt worden in de organisaties van de respondenten zijn ITIL, BiSL en Prince2. Daarnaast worden Lean (65%), Agile Scrum (50%), ASL (46%), Tmap (44%) ook nog relatief veel gebruikt. Bij de optie 'overige' werd nog éénmalig aangegeven dat de frameworks SixSigma, ISM en ALM gebruikt werd. Een overzicht van alle gebruikte frameworks is te zien in figuur 9.



Figuur 9: Overzicht gebruikte frameworks

Uitbesteding

Eén van de 52 respondenten gaf aan dat de Business Informatiemanagement gedeeltelijk wordt uitbesteed. De rest gaf aan dat Business Informatiemanagement niet wordt uitbesteed.

Aanraking met BiSL

Bij 15 respondenten kwam het initiatief om BiSL te gaan gebruiken van het management. Bij 9 respondenten kwam het initiatief vanuit de informatiemanager en bij 8 respondenten vanuit de functioneel beheerder. De overige respondenten gaven aan dat het initiatief kwam vanuit de volgende rollen: CIO, IT manager, Extern adviseur, teamleider en projectmanager.

19 respondenten gaven aan dat ze bekend met BiSL zijn geworden doordat ze een BiSL-certificaat hebben gehaald. 16 respondenten hebben een keer wat gelezen of over BiSL en 11 respondenten hebben een keer een training gevolgd over BiSL. Een enkeling gaf aan dat vanuit de organisatie naar het BiSL framework naar voren werd gebracht.

Behoefte

Het punt dat het vaakst genoemd werd als behoefte om BiSL te gaan gebruiken is structuur. Structuur wordt daarbij gezien als:

- Standaard werkwijze waarbij iedereen weet wat de rollen, verantwoordelijkheden en processen zijn.
- Er kan dezelfde taal gesproken worden wanneer het over functioneel beheer gaat.

Daarnaast wordt er genoemd dat het zicht geeft in de Business-IT Alignment. Dus hoe zorg je ervoor dat de gevraagd functionaliteiten van de informatievoorziening aansluit op de geboden functionaliteiten.

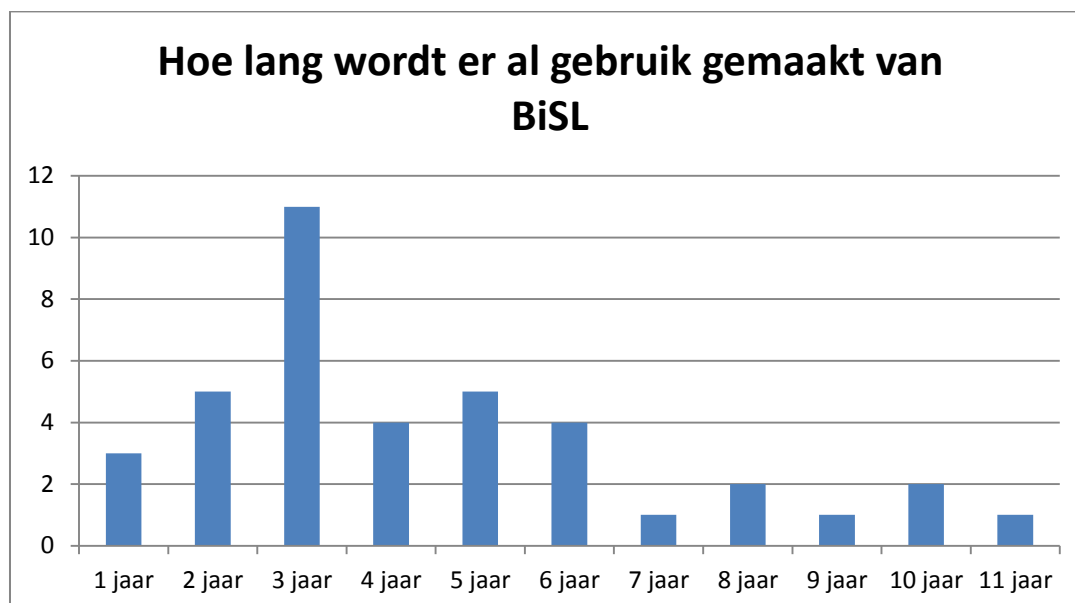
Een andere genoemde behoefte is dat de processen rondom functioneel beheer geoptimaliseerd moeten worden. Deze procesoptimalisatie gaat dan samen met de behoefte om de kwaliteit te verhogen.

30 respondenten gaven aan dat door het gebruik van BiSL gedeeltelijk aan de behoefte is voldaan. 11 respondenten gaven aan dat er door het gebruik van BiSL volledig aan de behoefte is voldaan. Er is door 4 respondenten aangegeven dat er niet aan de behoefte is voldaan door het gebruik van BiSL.

Gebruik van BiSL

Van de 52 respondenten gaven 46 respondenten aan dat er BiSL gebruikt wordt binnen de organisatie. Van de 46 wordt er bij 36 respondenten een gedeelte van BiSL gebruikt. 10 respondenten gaven aan dat BiSL volledig wordt gebruikt.

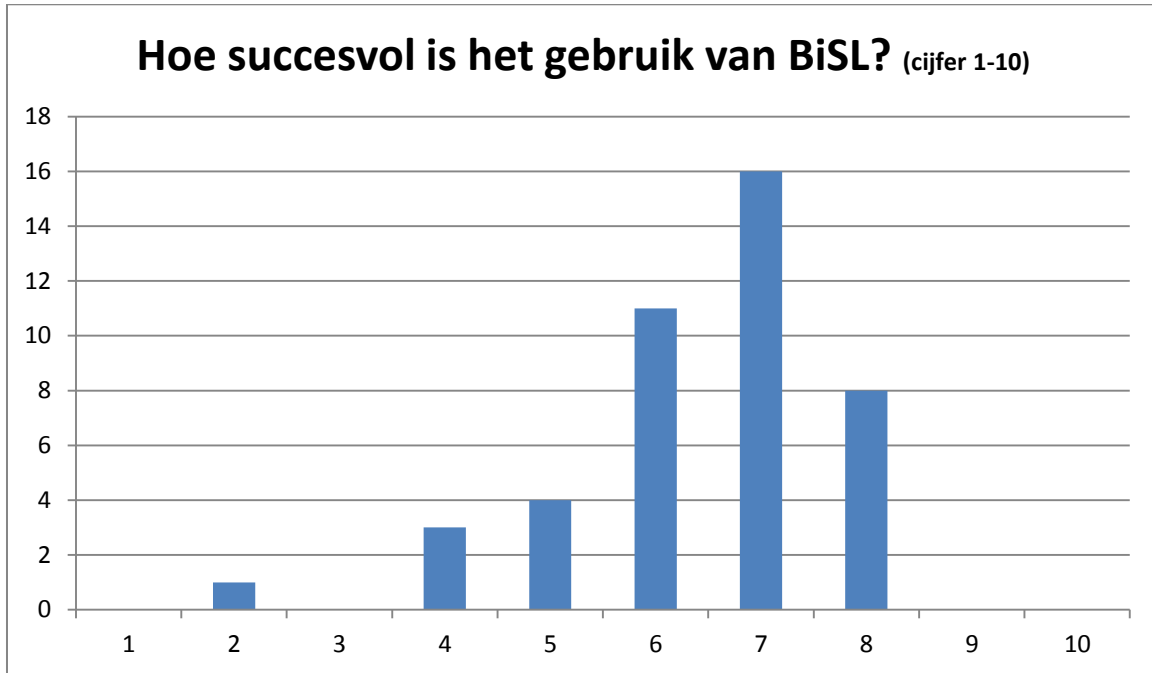
Van de 46 respondenten wisten er 39 hoe lang BiSL al gebruikt werd. Er wordt gemiddeld al 4,3 jaar BiSL gebruikt bij de organisaties van de respondenten. Daarbij wordt er bij de meeste respondenten al 3 jaar gebruik gemaakt van BiSL. Een weergave van hoe lang BiSL gebruikt wordt bij de organisaties van de respondenten is te zien in figuur 10.



Figuur 10: Overzicht hoe lang BiSL al gebruikt wordt binnen de organisaties.

Succesvol gebruik van BiSL

Er is gevraagd om een cijfer te geven op een schaal van 1 tot en met 10, hoe succesvol het gebruik van BiSL is binnen de organisatie volgende de respondent. De resultaten zijn weergegeven in figuur 11. De meeste respondenten geven een 7 als het gaat over het succesvol gebruik van BiSL. Niet alle 46 respondenten die BiSL gebruiken hebben een cijfer kunnen geven, aangezien BiSL nog maar sinds kort gebruikt wordt of nog gebruikt gaat worden in de nabije toekomst.



Figuur 11: Hoe succesvol is het gebruik van BiSL op een schaal van 1 tot en met 10?

8. Conclusie

De onderzoeksvraag was als volgt: “Welke factoren zijn bepalend voor een succesvolle toepassing van BiSL binnen een organisatie?” Daarbij is er gekeken waarom bedrijven wel of waarom niet BiSL willen gebruiken om business informatiemanagement in te richten. En wanneer is het gebruik van BiSL succesvol te noemen?

Uit de gehouden interviews blijkt dat men zich er niet druk om maakt of business informatiemanagement succesvol is door het gebruik van BiSL. BiSL wordt gebruikt als middel met als doel om business informatiemanagement succesvol te maken. Het is niet te herleiden of het succes komt door het gebruik van BiSL of door een andere factor. Er zijn wel factoren te noemen die belangrijk zijn wanneer BiSL gebruikt wordt. Daar komen de volgende punten naar voren:

- Er moet draagvlak zijn.
- BiSL moet als middel gezien worden en niet als doel.
- Business information management heeft een bepaalde volwassenheidsniveau nodig voordat BiSL geïmplementeerd wordt.

Doordat er 18 interviews zijn gehouden en 52 respondenten de enquête ingevuld hebben kunnen er niet bepaalde nuances aangebracht worden. Er kan niet gezegd worden of bijvoorbeeld bij een non-profit organisatie de factor ‘draagvlak’ belangrijker is dan bij een profit organisatie. Dit geldt ook voor de andere nuances zoals: centraal of decentraal, mate van gebruik van BiSL en afdelingsgrootte business informatiemanagement. Ook kunnen er uit de gegevens van de enquête door het gering aantal respondenten lastig verbanden gelegd worden.

Bibliografie

- ASL BiSL Foundation. (2014). *Model*. Opgeroepen op 16, 2015, van ASL BiSL Foundation:
<http://aslbisfoundation.nl/>
- Donatz, R. (2012). *BiSL Zelfevaluatie*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Faassen, F., Smulders, A., Boers, R., Vries, J. d., Hattum-Buitenkamp, v. A., Hokke, H., et al. (2010, November 25). BiSL meetbaar gemaakt.
- Goense-Van den Bosch, T., & Donatz, R. (2008, Juni). Centraal of Decentraal.
- Looijen, M. v. (1998). *Information Systems: Management, Control and Maintenance*. Deventer: Kluwer.
- Pols, R. v. (2009). *Business Informatiemanagement en BiSL in de praktijk*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Pols, R. v., Donatz, R., & Outvorst, F. v. (2012). *BiSL - Een Framework voor business informatiemanagement*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Pols, R. v., Donatz, R., & Outvorst, F. v. (2012). *BiSL® - A Framework for Business Information Management*. Van Haren Publishing.
- Roest, N., Theuns, M., & Pijnenburg, H. (2014). *Informatiemanagerssurvey 2012-2013*. Utrecht: Capgemini.