

BEST PRACTICE

Hoe BiSL[®] en ISM elkaar versterken

IT-diensten beter laten aansluiten op de business

Wim Hoving, Jan Heunks & Jasper Maas

Colophone

Titel: Hoe BiSL® en ISM elkaar versterken

Subtitel: IT-diensten beter laten aansluiten op de business

Auteur(s): **Wim Hoving** ITSM RESULTANT en expert, senior-adviseur.
Leidt uw transformatie. Focus op klantwaarde en mensen.
Hoofdarchitect van de ISM-methode.

Jan Heunks is gepassioneerd trainer/consultant en al meer dan 25 jaar (in)direct betrokken binnen verschillende organisaties om performance-vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Als gecertificeerd informatie-, project- en (business) servicemanagement-expert brengt Jan op adequate wijze veranderingen of verbeteringen aan in een demand-supply en/of in een regieorganisatie en zorgt daarmee voor meer grip op projecten en processen.

Jasper Maas is informatiemanager bij Fontys. Hij heeft vele jaren ervaring in IT service management en richt zich op het dichten van het gat tussen business en IT.
Daarnaast is Jasper medeauteur van het boek *De functioneel beheerder en BiSL®; Een handboek voor de BiSL® practitioner*.

Contact KNVI: Harry van der Plas
(Voorzitter KNVI Open Standaarden)

Copyrights: KNVI Open Standaarden & Servitect

Trademarks:

- De KNVI interessegroep Open Standaarden beheert de verenigingsactiviteiten van BiSL®.
<https://www.knvi.nl/interessegroep/open-standaarden>
- BiSL® is een geregistreerd handelsmerk van de Van Haren Group). Voor meer informatie verwijzen we je door naar de website van Van Haren Group.
<https://www.vanharen.net/nl/methoden/bisl-business-informatie-management-functioneel-beheer/>
- ISM® is een open standaard beheerd door Servitect. Voor meer informatie verwijzen we je door naar de webiste van: <https://servitect.com/>

Organisaties achter deze paper

Over KNVI

KNVI, de Koninklijke Nederlandse Vereniging van Informatieprofessionals, is in Nederland hét platform voor Professionals in Informatiemanagement, Informatietechnologie en Informatievoorziening, waar iedere professional in deze disciplines zich thuis voelt. Informatie speelt een leidende rol speelt in de ontwikkeling van mens en maatschappij. Wij zien het dan ook als onze taak om de ontwikkeling van informatieprofessionals te bevorderen, door samen te werken, te faciliteren, elkaar te ontmoeten, focus aan te brengen en voorop te lopen. Daarbij houden we rekening met onze kernwaarden onafhankelijkheid, integriteit, professionaliteit.¹

Over de interessegroep 'Open Standaarden'

Het doel van de interessegroep 'Open Standaarden' is om de professionals van KNVI te ondersteunen door een onafhankelijke verzameling van aanbevolen standaarden aan te bieden welke ook voldoen aan vooraf opgestelde criteria. Deze interessegroep sluit ook perfect aan op de overige interessegroepen omdat er standaarden van die onderwerpen in de lijst zullen staan zoals Architectuur, Beheer en Servicemanagement, Informatiemanagement, Governance en etc. Daarnaast zijn de doelen van de interessegroep om:

- Het bijhouden van open standaarden doormiddel van een open en vrij toegankelijk online bibliotheek, waarbij iedere standaard gemaakt is op het 9-vlakmodel.
- Het verbinden van Open Standaarden, door de toepassing en integratie van verschillende methode te beschrijven en faciliteren.
- En het bijdrage aan verenigingsactiviteiten ten behoeven van Open Standaarden

De ambitie van deze interessegroep is om het go-to punt te zijn voor professionals die op zoek zijn naar nieuwe standaarden in zijn of haar vakgebied maar goedgekeurd en aanbevolen door de KNVI.²



¹ <https://www.knvi.nl/over-knvi>

² <https://www.knvi.nl/interessegroep/open-standaarden>

Over ISM

ISM is een vrij te gebruiken compacte gestandaardiseerde methode om de werkwijze van de IT-organisatie te organiseren waardoor IT-diensten worden gecreëerd. De scope van ISM omvat alle organisatieonderdelen die actief betrokken zijn bij creëren van IT-diensten, van klant, Informatie management en functioneel beheer tot en met applicatie en systeem beheer.

IT-diensten moeten betrouwbaar én flexibel zijn, en efficiënt en geborgd geleverd worden. Samengevat, IT-diensten moeten Customer Value opleveren.

Deze Customer Value ontstaat door de actieve samenwerking tussen de klant, IT-professionals en leidinggevenden. ISM organiseert én versterkt deze samenwerking met een resultaatgerichte werkwijze, ondersteunt door een uitgebreide set aan geïntegreerde producten en diensten.

ISM, een standaard ITSM oplossing met een praktische visie

IT-diensten ontstaan overal op dezelfde wijze, ze worden ontworpen, gebouwd geleverd en indien nodig hersteld. Deze werkwijze valt dan ook grotendeels te standaardiseren. Oplossingen werken alleen als ze voor alle betrokkenen eenvoudig toepasbaar en nuttig zijn. Daarom integreren ISM de beste ideeën en oplossingen uit ITIL, DevOps, BiSL, XLA, agile, Lean en OBM in één compacte en geïntegreerde oplossing die snel operationeel is.

ISM ontzorgt professionals en management

De nadruk in ISM ligt op de mensen die actief zijn in IT Service Management. De professionals, maar ook de gebruikers, leidinggevenden en opdrachtgevers; samen creëren zij de IT-diensten die klantwaarde opleveren..

ISM ontzorgt professionals en het management en geeft grip op de dienstverlening. Vooral biedt ISM organisaties de kans om in hun eigen tempo te groeien.

Inhoudsopgave

COLOPHONE	2
ORGANISATIES ACHTER DEZE PAPER.....	3
<i>Over KNVI</i>	3
<i>Over de interessegroep 'Open Standaarden'</i>	3
<i>Over ISM</i>	4
PROBLEEMSTELLING	6
POSITIONERING	6
ALGEMENE CONTEXT	7
THEORETISCHE CONTEXT	8
DE (VIRTUELE) IT/IV-ORGANISATIE	10
DE IT-DIENST (EN IV-DIENST) NADER BESCHOUWD	11
HET CREËREN VAN IT-DIENSTEN (EN IV-DIENSTEN) EN DE ROL VAN PROCESSEN	12
BISL EN ISM IN DE DIENSTVERLENINGSKETEN	14
BISL IN RELATIE TOT DE PROBLEEMSTELLING	15
ISM IN RELATIE TOT DE PROBLEEMSTELLING	16
PRAKTISCHE HANDVATTEN IN RELATIE TOT DE PROBLEEMSTELLING	17
CROSS-REFERENCE	19
VOOR MEER INFORMATIE:	22

Probleemstelling

Waarom krijgen klanten niet de IT-diensten die ze willen? Waarom werken informatiemanagement, functioneel beheer en IT-beheer soms zo moeilijk samen? En waarom worden mooie ambities niet altijd gerealiseerd?

Bij veel organisaties is er een duidelijke strategie. Waar staan wij voor als organisatie? (waarom bestaan we?) en hoe blijven we daar invulling aan geven? (waar willen we naar toe?). Vaak met een helder missiestatement waaruit je kunt afleiden waarom je klant wil zijn of waarom je er wil werken. Daarnaast is de operatie vaak ook ingericht met enthousiaste mensen, die heel hard werken en de dingen, die dreigen mis te gaan, bijsturen.

Wat je in de praktijk helaas ook vaak ziet is dat de twee niveaus, strategisch/richtinggevend en operationeel/uitvoerend, niet optimaal of zelfs helemaal niet op elkaar afgestemd zijn. De mensen in de operatie rennen heel hard maar niet altijd de kant op die de strategie aangeeft. En soms zijn er zelfs strategische plannen die niet (voldoende) getoetst zijn op haalbaarheid. Dit geeft in de praktijk de nodige uitdagingen.

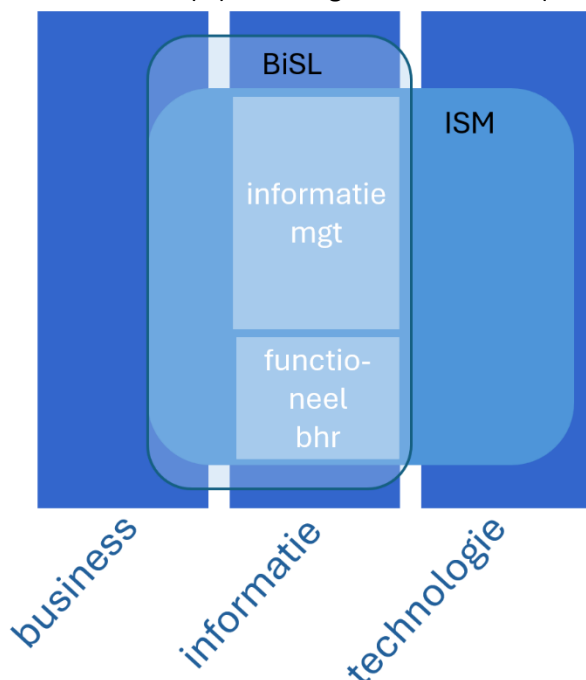
In deze paper geven we een inkijkje hoe ISM en BiSL samen kunnen bijdragen aan een betere aansluiting van strategie en operatie en vooral aan het creëren van tevreden klanten door betere sturing op de informatievoorziening en de ondersteunende dienstverlening.

Positionering

(voor deze paper hanteren we de volgende positionering)

Het BiSL framework en de ISM-methode worden in Nederland al jaren veel toegepast om de dienstverlening te ondersteunen. Hoewel er zeker verschillen zijn in visie, structuur en definities, kunnen ISM en BiSL elkaar uitstekend aanvullen en versterken.

De achtergrond van BiSL (Business Information Service Library) is informatievoorziening, zowel geautomatiseerd (IT) als niet-geautomatiseerd (non-IT). BiSL richt zich in het bijzonder op business



informatiemanagement (BIM), met functioneel beheer op operationeel niveau en informatiemanagement op richtinggevend en sturend niveau.

BIM voert als gedelegeerd opdrachtgever en portefeuillehouder voor de informatievoorziening (IV) namens de business regie op de informatievoorziening. BiSL biedt hiertoe een specialistische verdieping; vanuit de middelste kolom (vaak IV-domein genoemd) wordt de rechter kolom (vaak IT-domein genoemd) aangestuurd, op basis van de vraag vanuit de linker kolom (de business, inclusief haar gebruikers) die gebruik maakt van informatie en informatieverwerking bij de uitvoering van haar bedrijfsprocessen.

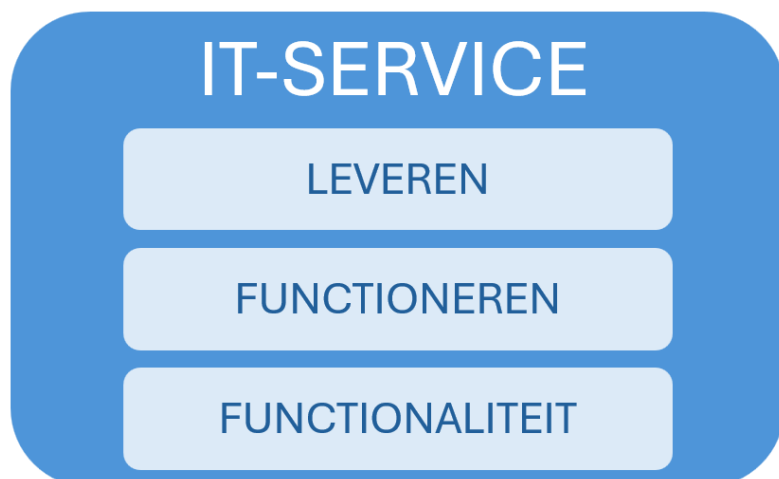
De achtergrond van ISM (Integrated Service Management) is ook Informatievoorziening, maar dan alleen de geautomatiseerde. Voor deze IT-dienstverlening richt ISM zich evenwel op alle drie kolommen: Business, Informatie én Technologie

ISM biedt daarmee een breder fundament voor de gehele leveringsketen waarbinnen de verdieping van BiSL kan worden toegepast. Door te herkennen waar de overlap en waar de verschillen zitten kunnen ISM en BiSL gezamenlijk worden toegepast, kan complexiteit en redundantie worden voorkomen en profiteren ze van elkaars verdieping.

BiSL versterkt hierbij ISM op het domein informatiemanagement en functioneel beheer en ISM versterkt BiSL door informatiemanagement en functioneel beheer vanuit business- en gebruikersperspectief te integreren in de IT-dienstverleningsketen, als onderdeel van de gehele leveringsketen.

Algemene context

De prestatie van een organisatie is het gevolg van de uitvoering (al dan niet bewust) van haar bedrijfsprocessen. Hier zijn informatiesystemen (vaak ten onrechte applicaties genoemd) voor nodig die gegevens verrijken tot informatie, wat vervolgens wordt opgeslagen of verder wordt gebruikt of verwerkt. Om informatie geautomatiseerd te kunnen verwerken wordt gebruik gemaakt van een geautomatiseerd informatiesysteem; dit betreft het geheel van bijvoorbeeld laptop, applicaties en databases, netwerk en opslag tot en met (centrale en/of decentrale) verwerkingscapaciteit. Het beschikbaar stellen van een geautomatiseerd informatiesysteem noemen we een IT-dienst.



De opdrachtgever wil dat zijn medewerkers goed kunnen werken met een informatiesysteem met **functionaliteit** dat past bij de bedrijfsprocessen en goed **functioneert**. Ook wil de opdrachtgever dat deze functionerende functionaliteit goed wordt **geleverd**, door goede support en training, door te voldoen aan security eisen, door flexibiliteit, goede samenwerking en evaluaties etc.

Deze IT-dienst is de output van de IT-organisatie. De outcome van deze dienst is echter de waarde die de toepassing van deze dienst heeft voor de opdrachtgever.

IT service management (ITSM) is, in deze paper, het brede vakgebied dat de werkwijze inricht en aanstuurt om deze IT-diensten te creëren. Binnen het ITSM vakgebied, dat ook grotendeels het vakgebied Business Informatiemanagement omvat, is een groot aantal methoden en frameworks beschikbaar, zoals BiSL en ISM, maar ook ITIL, DevOPs, XLA, SIAM, IT4IT en ASL

De ITSM-werkwijze omvat onder andere de volgende onderdelen:

- de doelbepaling van de IT-dienst
- de uitvoering van een business analyse om de gewenste businessprocesondersteuning vast te stellen
- het vaststellen van de vraag
- deze vraag vastleggen in een realistische overeenkomst
- het ontwerpen van de IT-dienst, met daarin het informatiesysteem
- het bouwen (aanschaffen, inrichten en implementeren)
- het beheren (instandhouden, herstellen)

- het leveren (support, communicatie, evaluatie etc.)
- het optimaliseren van de IT-dienst

Het leveren en goed laten functioneren van een applicatie (of een app) is dus niet iets dat op zich staat, maar het maakt onderdeel uit van een IT-systeem dat als onderdeel van de IT-dienstverlening aan de organisatie beschikbaar wordt gesteld. Een informatiesysteem gelijkstellen aan een applicatie is dan ook onjuist.

Voor de professionals die de informatieverwerking mogelijk maken is de samenstelling van het totale informatiesysteem essentieel. Zij creëren het geautomatiseerde systeem en laten het functioneren waardoor de geautomatiseerde informatieverwerking kan plaatsvinden.

Voor de gebruiker van IT-diensten is de samenstelling van het informatiesysteem niet van direct belang, maar wel de eenvoudige bruikbaarheid en correcte verwerking van de informatie.

Dit gaat verder dan de toegang tot een goed functionerend informatiesysteem. Ook de beschikbaarheid van goede en empathische support, een ergonomische en intuïtieve inrichting van de gebruikersinterface, goede communicatie etcetera zijn bepalend voor de waarde die informatieverwerking voor de gebruiker heeft. Dit vergt ook samenwerking (co-creatie) bij het creëren van IT-diensten.

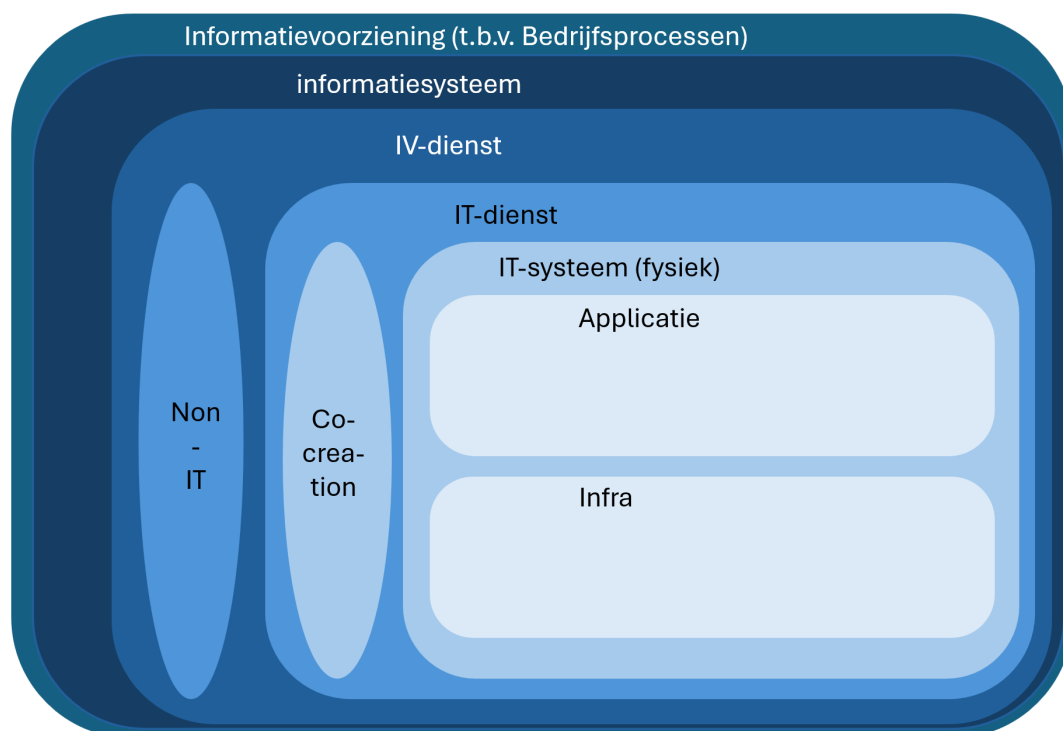
Ook voor de opdrachtgever is enkel de beschikbaarheid van een goed functionerend informatiesysteem voor de gebruikers onvoldoende (output-gericht). De opdrachtgevers (vaak nog verdeeld over de verschillende bedrijfseenheden, en niet gecentraliseerd) stellen naast eisen aan gebruikerstevredenheid ook eisen aan bijvoorbeeld security, compliance, flexibele aanpasbaarheid, samenwerking en efficiency en in het bijzonder eisen aan het feit dat de informatiesystemen bijdragen aan het kunnen behalen van de bedrijfsdoelstellingen en een positieve bijdrage aan de bedrijfsvoering (outcome-gericht).

Voor de gebruiker én de opdrachtgever wordt de informatieverwerking waardevol(ler) als deze ook goed geleverd wordt. De gebruiker én de opdrachtgever willen daarom beschikken over waardevolle IT-diensten en IV-diensten, waarbij de dienst-context specifiek refereert naar de support en de leveringssamenwerking.

De conclusie die kan worden getrokken is dat BIM en IT voor een gebruiker en opdrachtgever pas waardevol zijn als ze leiden tot waardevolle IT-diensten en IV-diensten, i.c. 'klantwaarde'.

Theoretische context

De in de voorgaande paragraaf beschreven context kan qua samenhang worden gevisualiseerd inclusief een korte uitleg van de verschillende onderwerpen. In feite is dit een verdieping van het eerder weergegeven plaatje.



De onderlinge positionering van de elementen /output

Beschrijving van de elementen en de manier waarop ze tot stand komen

Bedrijfsproces: Dit is een verzameling van gerelateerde bedrijfsactiviteiten die samen waarde creëren voor een klant of intern doel. Bedrijfsprocessen zijn leidend, ze bepalen de behoefte aan informatie en informatieverwerking (bijvoorbeeld ten behoeve van productie, verkoop, logistiek, klantenservice etc.)

Informatievoorziening: IV heeft een overkoepelende functie. Het ondersteunt de bedrijfsprocessen door ervoor te zorgen dat medewerkers die werkzaam zijn binnen de bedrijfsprocessen toegang hebben tot actuele, juiste en relevante informatie. Informatievoorziening is ondersteunend en essentieel om bedrijfsprocessen goed te laten verlopen en is zowel handmatig als geautomatiseerd.

Zonder IV lopen bedrijfsprocessen vast. De IV volgt de informatiebehoefte van bedrijfsprocessen en beïnvloedt ook hoe efficiënt deze processen kunnen zijn.

Informatiesysteem: Is het overkoepelende geheel waarin informatie wordt verzameld, verwerkt en verspreid. Het kan zowel handmatige (niet-geautomatiseerde) als geautomatiseerde processen bevatten. Een informatiesysteem bestaat uit mensen, processen, hardware, software, gegevens en procedures om informatie te verzamelen, te verwerken en te verspreiden. Het biedt de technische en organisatorische middelen om informatievoorziening mogelijk te maken.

IT-systeem: Concreet technisch hulpmiddel dat geautomatiseerde processen ondersteunt. Het is een concreet operationeel technologisch platform (hardware/infra en software/applicatie) dat een specifieke taak geautomatiseerd uitvoert binnen de informatievoorziening. Het vormt de technische basis waarop de geautomatiseerde processen draaien. Het IT-systeem maakt onderdeel uit van het informatiesysteem.

IV-dienst: Het resultaat van het managen van de informatievoorziening met de focus op informatiemanagement en businessbehoeften. Welke informatie is nodig, hoe komt deze informatie

beschikbaar en hoe worden processen voor het managen van informatie concreet ingericht? De IV-diensten gaan over wát met informatie wordt gedaan en hoe informatie helpt om beslissingen te nemen.

IT-dienst: Het resultaat van het managen van de technologische middelen met de focus op het creëren van IT-diensten en ondersteunen van gebruikers. IT-diensten gebruiken de technologie (de geautomatiseerde informatievoorziening) die nodig is om informatie beschikbaar te stellen en het zorgt ervoor dat deze technologie stabiel en veilig werkt.

Niet-geautomatiseerde informatievoorziening: Dit is informatievoorziening die buiten de scope van IT valt. Informatie wordt op traditionele, handmatige manieren verwerkt en gedeeld (documenten (ook digitaal), handgeschreven rapportages, gebruikershandleidingen, excel-bestanden).

Geautomatiseerde informatievoorziening: Dit is informatievoorziening waarbij IT-systemen worden ingezet om gegevens op te slaan, te verwerken en beschikbaar te stellen. Er wordt gebruik gemaakt van digitale technologieën om informatie sneller en efficiënter te verzamelen, te verwerken en te presenteren. Het zorgt voor schaalbaarheid, snelheid en nauwkeurigheid in informatievoorziening.

Een *informatiesysteem* ondersteunt vaak slechts een deel van een *bedrijfsproces*. Vaak zijn er meerdere *informatiesystemen* die het gehele *bedrijfsproces* ondersteunen en omgekeerd wordt een bepaald *informatiesysteem* vaak ten behoeve van meerdere *bedrijfsprocessen* gebruikt.

Co-creation: Het gezamenlijk realiseren van waarde door het creëren van relevante IT-diensten in een voortdurende en actieve samenwerking. Een IT-dienst en IV-dienst wordt in samenwerking tussen een klant, een leverancier en een toeleverancier gecreëerd. Binnen deze samenwerking wordt actief gestreefd naar het aangaan en koesteren van wederzijds voordelige, interactieve relaties.

De (virtuele) IT/IV-organisatie

De virtuele IT/IV-organisatie kent een aantal elementen:

IT service management (ITSM): Het managen van de werkwijze van de IV-organisatie die IV en IT-diensten creëert. BiSL en ISM, maar ook ITIL, DevOps, XLA, IT4IT en SIAM zijn voorbeelden van ITSM-methodes en frameworks. De meeste zijn vooral referentie-modellen waarbij “adopt en adapt” als advies geldt. ISM is meer een toepassingsmodel waarbij het advies “adopt and add” geldt, en voegt waar gewenst verdiepende elementen uit de referentie-modellen toe.

IT-dienstverleningsketen: Deze keten richt zich op het creëren en managen van de IT-diensten; de technische aspecten (de IT-systemen) en de technische ondersteuning. Dit omvat niet alleen de technologische middelen, maar ook de processen en structuren, en de mensen en middelen die nodig zijn om de IT-diensten te definiëren, te ontwerpen, te bouwen, te creëren en te optimaliseren. Het doel is om stabiele en efficiënte IT-ondersteuning te bieden voor de dagelijkse operationele bedrijfsprocessen en in te spelen op gewenste aanpassingen in de IT-dienstverlening door aangepaste bedrijfsprocessen en technische innovaties.

- ISM richt zich op de geautomatiseerde IV-dienstverlening i.c. IT-diensten, maar geeft geen volledige dekking van de gehele informatievoorzieningsketen.

- ISM organiseert de werkwijze van de gehele IT-serviceketen. Onderdeel van de ISM-werkwijze is het ISM-procesmodel dat de activiteiten in één model voor alle drie kolommen (business, informatie, technologie) beschrijft; deze activiteiten komen voor in alle drie kolommen.
- In de werkwijze-beschrijving van ISM wordt geen onderscheid gemaakt tussen de indeling en positionering van interne teams en ook niet van externe teams. In de praktijk zal de werkwijze-inrichting bij externe teams beperkter zijn (circle of influence).

IV-dienstverleningsketen: Deze keten heeft een bredere scope dan de IT-dienstverleningsketen. Het omvat het geheel van mensen, middelen en maatregelen die gericht zijn op de informatiebehoefte van de organisatie. Dit omvat niet alleen de technologische middelen, maar ook de processen en structuren die nodig zijn om informatie effectief te verzamelen, te verwerken en te gebruiken voor besluitvorming en strategische doelen. IV-diensten zijn het resultaat van de IV-dienstverleningsketen.

- BiSL richt zich op de gehele informatievoorziening, geautomatiseerd en niet-geautomatiseerd en geeft volledige dekking van de gehele informatievoorzieningsketen.
- BiSL organiseert de werkwijze van deze activiteiten in de business- en informatie-kolom (i.c. business informatiemanagement), stuurt de technologie-kolom aan, maar organiseert niet de werkwijze in de technologie-kolom.

De conclusie die kan worden getrokken is dat de (virtuele) IT/IV-organisatie groter is dan de IT/IV-afdeling waarbij een actieve samenwerking cruciaal is!

De IT-dienst (en IV-dienst) nader beschouwd

IT-diensten hebben als doel de primaire en secundaire taken van een organisatie te ondersteunen met passende informatieverwerking en met behulp van een geautomatiseerd informatiesysteem. De kernfunctie van een IT-dienst is het geautomatiseerd verwerken van data waardoor waardevolle informatie wordt gecreëerd.

Het fysieke informatiesysteem (het geheel van bijvoorbeeld laptop, applicaties en databases, netwerk, opslag tot en met de cpu's) maakt de informatieverwerking mogelijk.

- De verwerkingsfunctionaliteit stelt de gebruiker in staat zijn taak in de organisatie (beter) te vervullen (Fit for Purpose).
- Om de functionaliteit goed te laten functioneren is niet alleen snelheid, beschikbaarheid en capaciteit nodig, maar ook ergonomie, intuïtiviteit, security en compliance. (Fit for Use).
- Om functionerende functionaliteit te kunnen creëren is actieve samenwerking met toeleveranciers én klanten een must. Klantactiviteiten zijn hierin essentieel, zoals het leveren van duidelijke en reële wensen, financiering, testen, het leveren van gebruikers en opdrachtgeverservaring en actieve betrokkenheid bij call-afhandeling. (Fit for Co-creation).

Het definiëren van het informatiesysteem, het evalueren van de dienst, support, training, samenwerking etcetera zijn misschien geen onderdeel van het fysieke informatiesysteem maar wel van het creëren van de IT-dienst en dus onderdeel van de dienstverleningsafspraken binnen de ISM én BiSL-werkwijze. Deze afspraken omvatten alle inspanningen die plaatsvinden om de IT-dienst te creëren.

Het verdient de voorkeur de afspraken tussen de business en de IT/IV-organisatie vast te leggen. Dit betreft afspraken over functionaliteit, het functioneren en de levering, inclusief de afspraken over de servicebeleving/experience. Ook betreft het de afspraken over de samenwerking tussen de verschillende rollen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In ISM wordt dit de SxLA genoemd. Als na correcte realisatie van de afspraken de opdrachtgever toch niet tevreden is dan zijn

de afspraken dus niet volledig en/of duidelijk en dienen deze bijgesteld te worden. In BiSL vindt op vergelijkbare wijze vanuit het centraal georganiseerde opdrachtgeverschap de aansturing en het maken van parallelle afspraken plaats naar de IT-dienstverleners middels een SLA.

In feite is het uitbreiden van de context van de IT-dienst met de aspecten die betrekking hebben op de niet-geautomatiseerde functionaliteiten een volgende stap (van IT-dienst naar IV-dienst). Dit deel bestaat uit de mensen die met de IT-systemen en de informatie moeten werken, de processen en procedures die aangeven hoe de totale stroom van gegevensverwerking loopt (vaak ook aangeduid met de term administratieve organisatie), gegevens en informatie die worden bijgehouden in eigen privé administraties die ofwel volledig handmatig zijn (op de achterkant van een bierviltje of in papieren dossiers) ofwel die niet onder een formeel aangewezen (en dus beheerd) informatiesysteem vallen (zoals Excel-sheets die door iemand bijgehouden worden en die vaak zodanig zijn opgezet dat eigenlijk niemand meer weet hoe dat werkt).

Juist BiSL geeft hier de nodige en meer gedetailleerde handvatten voor. BIM gaat dieper in op de rollen met betrekking tot Informatiemanagement en Functioneel Beheer dan het beheren van de IT aan de vraagkant. Het gaat over de zorg voor de gehele informatievoorziening: zorgen dat de juiste informatie op het juiste moment op de juiste plaats aanwezig is en goed gebruikt kan worden en ook daadwerkelijk goed gebruikt wordt. Dit betreft de geautomatiseerde informatiesystemen (de IT), maar ook de inhoud (de informatie zelf) en de niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Hierbij wordt rekening gehouden met diverse krachten: de informatie en informatiebehoeften binnen de bedrijfsprocessen van de organisatie, het aanbod aan IT-middelen en -ondersteuning, het beleid van de organisatie en ook het business informatiemanagement zelf.

De conclusie die kan worden getrokken is dat het maken van afspraken en het creëren van heldere kaders een van de cruciale (en vaak ontbrekende) aspecten is om op basis daarvan tot adequate sturing te komen.

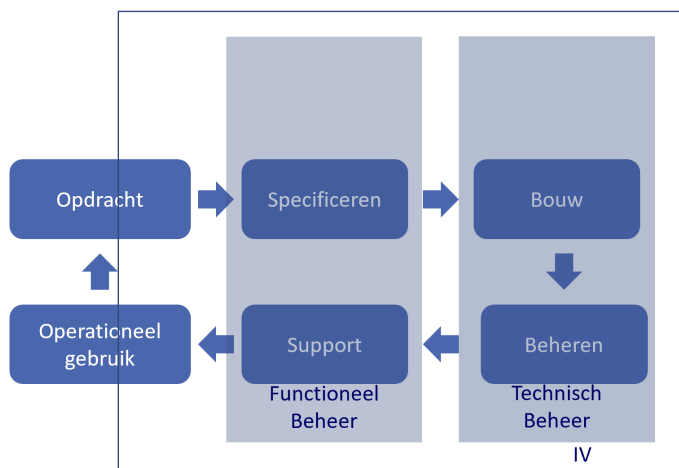
Het creëren van IT-diensten (en IV-diensten) en de rol van processen

Diensten worden gecreëerd door de (virtuele) IT/IV-organisatie, met daarin de professionals zoals business analisten, functioneel beheerders, systeembeheerders, applicatiebeheerders en servicedeskmedewerkers, maar ook de gebruikers en opdrachtgevers zijn actief betrokken bij het creëren van diensten. Samen ontwerpen, bouwen, beheren en ondersteunen zij de IT-diensten (en IV-diensten) en werken samen met de klant om de leveringsketen te laten functioneren.

In de IT/IV-organisatie werken professionals volgens (veelal) vastgestelde processen en procedures met ondersteuning van tooling en andere middelen (People, Proces, Product) Samen vormen ze de werkwijze of practice. De processen zijn vooral een samenwerkingsafspraken waarin vastgelegd is welke activiteiten relevant zijn en aan welke eisen de activiteiten en de overdracht tussen professionals moeten voldoen. Daarbij worden de professionals ondersteund door team- en procesleiders die hen faciliteren.

De wensen van de business worden afgestemd op de mogelijkheden die de IT/IV kan bieden en vormen de basis van de IT/IV-dienstverlening. Deze afspraken vormen samen de SxLA. En er kunnen afspraken zijn tussen de verschillende partijen/afdelingen die invulling geven aan één van de kerntaken, of delen hiervan.

Deze end-to-end keten kan als volgt worden weergegeven, met een onderscheid van kerntaken per domein.



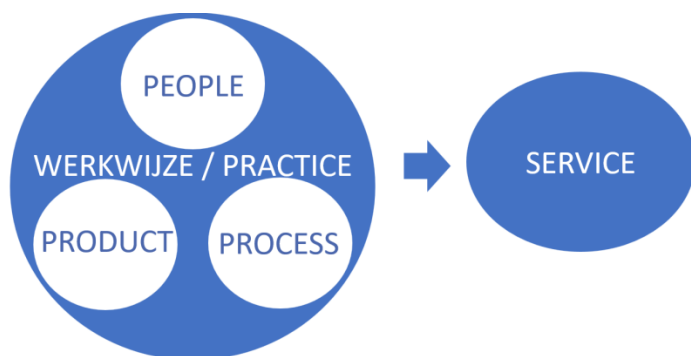
In ISM wordt de combinatie van de taken ‘specificeren’ en ‘bouwen’ als één proces beschouwd: ‘wijzigen’ of ‘change’. Ook de taken ‘beheren’ en ‘support’ wordt vaak als één proces beschouwd: ‘leveren’ of ‘operations’.

In BiSL (bezien vanuit de middelste kolom) worden in feite de processen ‘specificeren’ en ‘support’ verbijzonderd en is er vanuit BiSL een directe koppeling (aansturing) naar de rechter kolom, de feitelijke IT-dienstverlener die zorgt voor ‘bouwen’ en ‘beheren’.

Hiermee is de samenhang op hoofdlijnen weergegeven, maar ook de complexiteit die vaak in een organisatie aanwezig is met alle interne en/of externe leveranciers en toeleveranciers die een rol spelen in de keten. Het gaat voor deze paper te ver om hier gedetailleerd op in te gaan.

Kanttekening: wel geldt dat bijvoorbeeld het werken met agile/scrum-teams de samenhangende, team-overstijgende factoren de nodige extra aandacht vraagt. Aspecten zoals het vaker prioriteren, het opknippen van functionaliteit over teams heen en het niet realiseren binnen één sprint heeft de nodige impact.

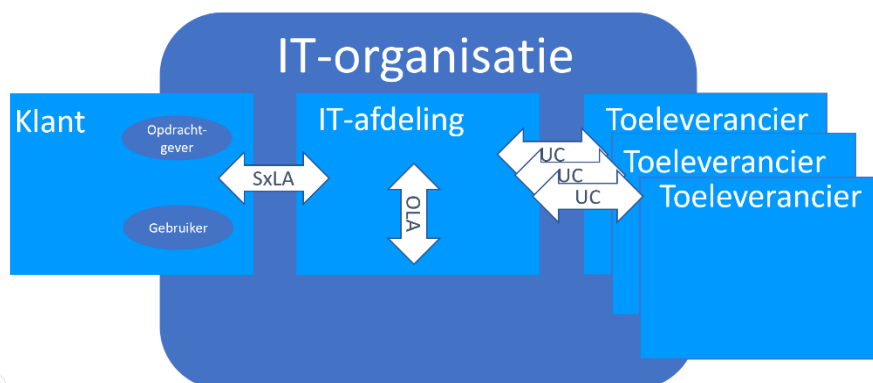
In feite hanteert iedere methode vandaag de dag een aanpak waarbij de werkwijze of practice (praktijk) rekening houdt met drie ‘productiemiddelen’; mensen, proces en product (of een variant hierop). In BiSL wordt bij de beschrijving van de Processen ook de middelen People en Product beschreven. ISM doet geen uitspraken over vaktechnische vaardigheden van verschillende beheerders, servicedesk-medewerkers of willekeurig welke andere medewerker, maar beperkt zich tot de soort van activiteiten. Maar dan wel over de gehele keten van business, informatie en technologie samen.



De conclusie die kan worden getrokken is dat IT-diensten samen worden gecreëerd, in een continue samenwerking tussen Business en IV en IT

BiSL en ISM in de dienstverleningsketen

IT-diensten functioneren alleen als een uitgebreide keten van IT-middelen (laptop, netwerken, datacentra, applicaties, databases etc.) en organisaties of teams goed met elkaar samenwerken. De onderdelen van deze keten worden vaak door verschillende partijen geserved. Samen vormen deze partijen één virtuele IT/IV-organisatie die deze serviceketen laat functioneren. Vanuit een klantperspectief functioneert deze keten als één systeem. Om dit systeem en deze organisatie succesvol te kunnen laten functioneren is het van belang dat in deze IT/IV-organisatie alle organisatorische onderdelen die delen van de keten beheren goed samenwerken en elkaar versterken waardoor de onderdelen van het informatiesysteem dat ze beheren een goed functionerende dienst opleveren.



BiSL positioneert business informatiemanagement nadrukkelijk als een taak vanuit het business-domein (het onderkennen van behoeften of vragen binnen de gebruikersorganisatie), met een aansturende, maar niet een organiserende taak naar het technische domein. Daarmee wordt vanuit BiSL wel aangegeven hoe een IT-dienst moet presteren (het vertalen van de behoeften naar aanbod of oplossingen), maar niet hoe deze IT-dienst gebouwd en beheerd wordt.

ISM beschrijft de gehele werkwijze van de keten gebaseerd op de basisprocessen in het ISM-procesmodel.

De toepassing van Systems Thinking, door de gehele IT/IV-organisatie als één (virtueel) geheel te beschouwen die diensten creëert, borgt het in samenhang versterken van de verschillende onderdelen, zowel van de IT-organisatie alsook van het informatiesysteem.

ISM benoemt 'generieke' activiteiten in de gehele keten (over de drie kolommen heen). ISM stelt expliciet dat de keten functioneert en klantwaarde genereert, bij voorkeur door de ISM-werkwijze op de gehele keten toe te passen. De beoogde reikwijdte van ISM wordt in de praktijk vaak begrensd door de 'circle of influence'. Deze bepaalt en beperkt vaak de mate waarin de werkwijze in de gehele IT/IV-organisatie, met name bij toeleveranciers en/of SaaS-diensten, kan worden toegepast. Op het grensvlak wordt de aansturing veelal beperkt tot het aansturen via afspraken over de dienst.

De criteria voor data/gegevens zijn de verantwoordelijkheid van de business en wordt gefaciliteerd door BIM. Specifiek hier geeft BiSL de verdieping in het proces 'beheer bedrijfsinformatie' dat gericht is op zowel de gegevens (en de gegevenskwaliteit) in de informatiesystemen, maar ook met de gegevens in de niet-geautomatiseerde onderdelen van de informatievoorziening.

Kortom, de verdeling van activiteiten over de verschillende teams kent naast de indeling in domeinen ook andere grondslagen. De criteria die daarbij worden gehanteerd zijn bedrijfsmatig en onder andere afhankelijk van:

- Schaalgrootte van de IT/IV organisatie (minder ruimte voor functiescheiding).
- Minimum omvang aantal betrokkenen (reductie kwetsbaarheid).
- Maximum omvang (span of control).
- Het kennisgebied (silo's).
- De service (bijv. DevOps, tunnels).

ISM doet geen uitspraken over de teamindeling, behalve dat de business als opdrachtgever van de IV/IT-diensten functioneert. BiSL stelt dat BIM en de bijhorende activiteiten (bij voorkeur) onderdeel zijn van de gebruikersorganisatie. De verdeling van taken over afdelingen heen is in de praktijk vaak gericht op optimale effectiviteit en efficiency, en volgt vaak niet of niet volledig de indeling in vak-domeinen.

De conclusie die kan worden getrokken is dat bij het besturen van de IT/IV-organisatie de gehele keten betrokken dient te worden.

BiSL in relatie tot de probleemstelling

BiSL “Een specifieke benadering voor business informatiemanagement (informatiemanagement en en functioneel beheer) in de IV-dienstverleningsketen”.

Meer dan functioneel beheer als brug tussen business en IT in het realiseren van klantwaarde

BiSL richt zich specifiek op business informatiemanagement (informatiemanagement en functioneel beheer) en is sterk gericht op het optimaliseren van de interactie tussen de business en de IT-dienstverlener(s). Het biedt een gedetailleerd model voor hoe business requirements vertaald worden naar IT-oplossingen en hoe deze oplossingen effectief beheerd en verbeterd kunnen worden. BiSL legt de focus op de functionele kant van het beheer van informatie en IT-diensten en biedt hiertoe diepgaande processen en best practices voor het verzamelen van business requirements en het verbeteren van de afstemming tussen business en IT. De rol van functioneel beheer die als brug fungeert tussen de business en IT is cruciaal in het realiseren van klantwaarde door ervoor te zorgen dat IT-oplossingen en IT-systemen voldoen aan de behoeften en verwachtingen van de business.

De basis voor een informatievoorzieningsorganisatie: governance van IV inclusief beleid en procedures

BiSL heeft een specifiek besturingsmodel voor business informatiemanagement en richt zich op de afstemming tussen businessbehoefte en IT-capaciteiten, met een sterke nadruk op functioneel beheer en informatiebeheer. Het besturingsmodel is meer gericht op de governance (sturing) en het management van de informatiestromen en businessinformatie, met een nadruk op het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van IT-oplossingen vanuit een businessperspectief. BiSL zorgt ervoor dat IT-diensten nauw aansluiten bij de businessbehoeften en strategische doelen van de organisatie door een continue afstemming met de business.

Business alignment: een intensieve afstemming tussen business(behoeften) en IT(-diensten) als bijdrage aan klantwaarde

BiSL is gericht op organisaties die behoefte hebben aan een gestructureerde manier om businessbehoeften te vertalen naar IT-oplossingen en om IT-diensten effectief te beheren in lijn met businessdoelstellingen. Bij het optimaliseren en professionaliseren van het functioneel beheer biedt BiSL duidelijk gedefinieerde rollen en proceskaders ter ondersteuning van de implementatie ervan. Voor organisaties die gericht zijn op continue verbetering van hun IT-diensten en informatievoorziening biedt BiSL kaders voor het implementeren van kwaliteitsbeheerprocessen en best practices.

ISM in relatie tot de probleemstelling

ISM: “Een generieke benadering voor IT-dienstverlening in de IT-dienstverleningsketen”.

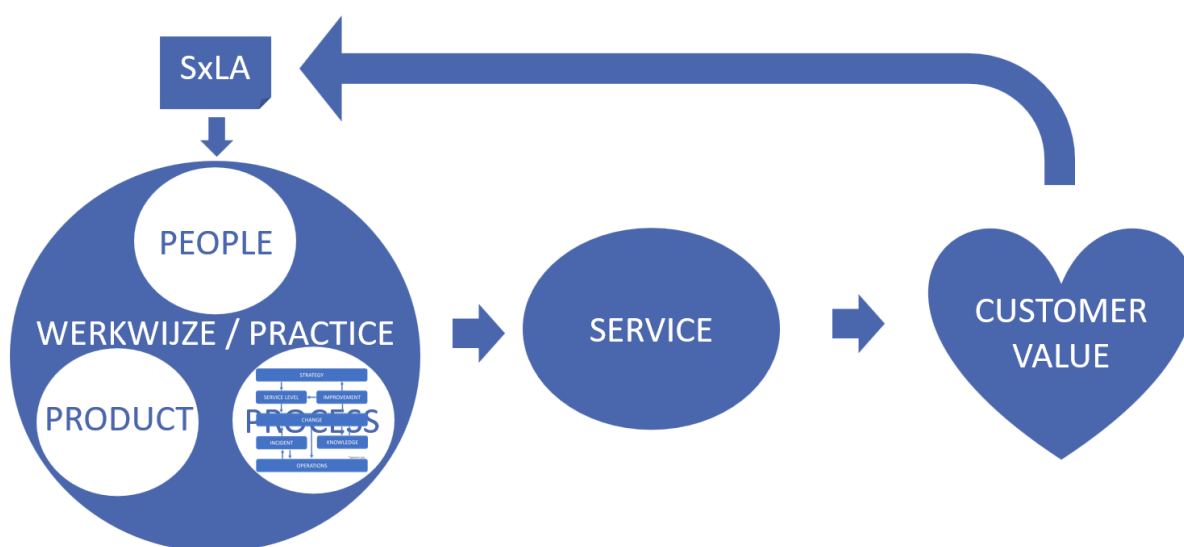
ISM organiseert de werkwijze van de IT-organisatie

Onder **organiseren** valt het inrichten van de werkwijze en het aansturen van de werkwijze. Het aansturen speelt in ISM nadrukkelijk een rol om haar inrichting ook te laten functioneren, om een kloof tussen tactisch richten en operationeel verrichten te voorkomen.

Onder de IT-organisatie vallen in principe alle organisatieonderdelen die een rol spelen bij het inrichten en creëren van IT-diensten. Hierdoor wordt het risico beperkt dat de verschillende betrokken partijen door verschillende werkwijzen niet goed samenwerken. Dit principe wordt beperkt door organisatieonderdelen die hun werkwijze niet aansluiten. Hier vindt de sturing plaats door de service-afspraken en de uitvoering daarvan te monitoren en bij te sturen.

Het inrichten van de werkwijze van de IT-organisatie

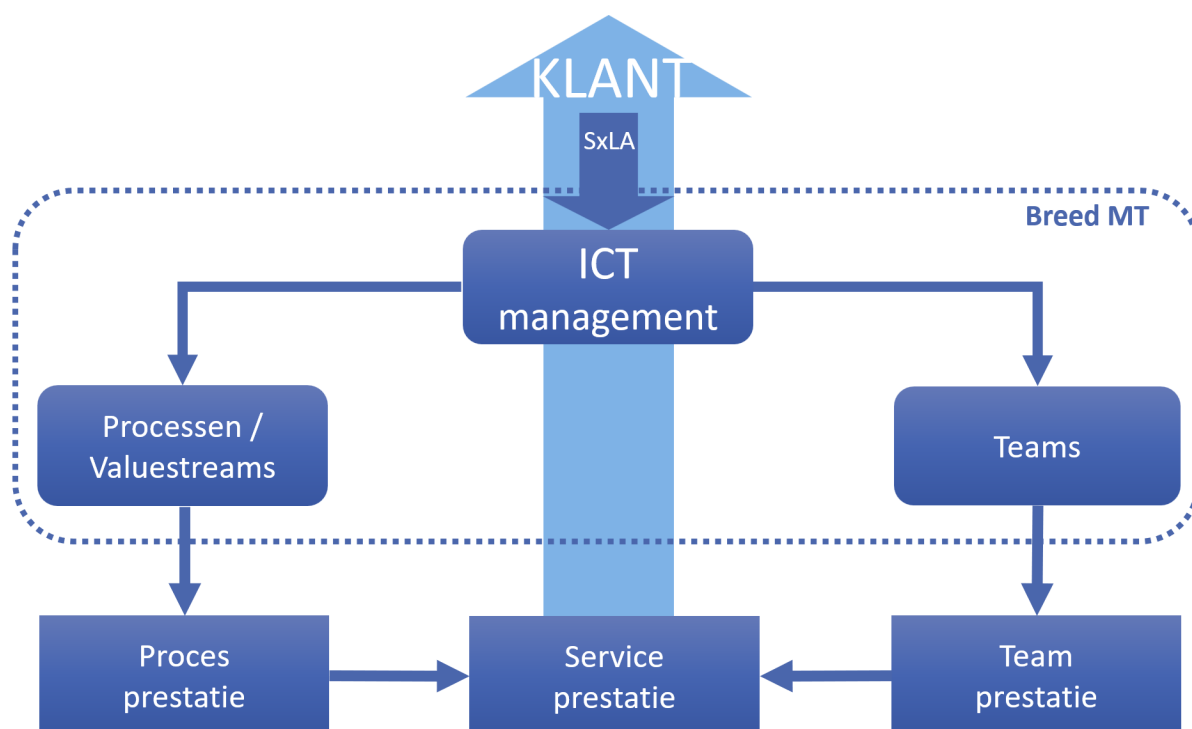
In ISM wordt de geautomatiseerde informatieverwerking gerealiseerd door de toepassing van het ISM-operatingmodel. Dit operatingmodel beschrijft alle kernactiviteiten in één samenhangende werkwijze die leidt tot IT-diensten die voldoen aan de SxLA.



Het ISM-operating model gaat uit van het vakmanschap van de IT-professional en heeft daarom een beperkt aantal basisprocessen.

Het aansturen van de werkwijze van de IT-organisatie

ISM kent een besturingsmodel. De keuzes, uitzonderingen die niet door het operatingmodel worden beschreven, worden in eerste instantie opgevangen door het vakmanschap van de professional en het beleid en de doelstelling van de service. Waar deze niet voorzien in efficiënte besluitvorming en voldoende onderlinge afstemming tussen de professionals borgt het besturingsmodel de aanvullende richting en bijsturing.



De resultaatgerichte aansturing van de werkwijze

Veel ITSM-invoeringen falen door het opleggen van te complexe en omvangrijke werkwijzen. ITIL, ISM, BiSL en DevOps worden zo volledig mogelijk één-op-één ingevoerd. De procesbeschrijvingen zijn vaak onbekend en moeilijk uitvoerbaar, de tooling vergt enorm veel administratie en de professionals ontwijken de inrichting waardoor de dienstverlening uiteindelijk faalt. Door de inrichting en aansturing compact en zo eenvoudig mogelijk te maken in één toepassingsmethode wordt de kans op het creëren van klantwaarde vergroot.

Praktische handvatten in relatie tot de probleemstelling

Borg dat voor alle rollen in de IT/IV-organisatie de taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Met name de rollen van de Service-owner (eindverantwoordelijk namens de business voor het verwerven van IT-diensten voor zijn gebruikers) en de Service manager (eindverantwoordelijk in de IT-organisatie voor het creëren van IT-diensten) zijn cruciaal. Als je een probleem wil oplossen moet je eerst weten wat het probleem is. Te vaak wordt een framework of methode gebruikt om een probleem op te lossen dat niet helder is (of er überhaupt niet is).

- Als je probleem helder is dan hoef je gelukkig niet alles zelf te bedenken, veel goede praktijkervaring komt samen in frameworks en methodes zoals ISM en BiSL. Dit geeft handvatten. Het is geen wedstrijd welke oplossing beter is, het is de vraag welke aspecten het best kunnen bijdragen aan het leveren van waarde.
- Als je een framework of methode in de praktijk wil gaan gebruiken zul je dus, bijvoorbeeld bij elk proces, moeten kijken welk probleem daarmee opgelost wordt. Op deze manier krijg je meestal ook inzicht in bijvoorbeeld de problemen, de grootte en de urgentie. Ook je ambitieniveau moet duidelijk zijn. Ofwel, wanneer ben je tevreden? En wat heb je daar minimaal voor nodig?

- Processen worden te vaak 'op zichzelf' beschouwd. Er bestaat echter een samenhang tussen processen. Het herkennen van dergelijke 'workflows' of 'waardestromen' sluit vaak beter aan op de werkwijze in de organisatie.
- Het ontwerpen van een IV-dienst en de functionaliteit daarin gaat veel verder dan de applicatie. Een IV-dienst en de functionaliteit omvat het IT-systeem, met daarin de applicatie én de IT-infra. Onderdeel van een IV-dienst is ook de ondersteuning door de service desk, trainingen, monitoren, evalueren en rapporteren en het onderhouden van de service-afspraken (SxLA).
Traditionele functioneel beheerders beperken zich weleens tot het definiëren van de eisen aan de applicatie en het aansturen van applicatiebeheer.
- De IV-dienstverlening omvat ook het instandhouden van de IT-dienst, dit vergt een 7 x 24 uur beschikbaarheid van de relevante organisatieonderdelen en professionals.
- Outsourcing vindt in de IT in toenemende mate plaats. Dit betreft zowel IT-infra als ook deeldiensten bijvoorbeeld in de vorm van SaaS. De regie en integratiefunctie die strategisch, tactisch en operationeel nodig is om de klant één geïntegreerde IT-dienst te kunnen bieden is onderdeel van ITSM, ISM en FB.
- Knowledge management: business informatie en kennis is essentieel in het kader van de informatievoorziening en wordt op tal van plaatsen geregistreerd. BISL onderkent geen specifiek proces voor het registreren van informatie (c.q. kennis), het framework heeft juist als doel de gehele IV te ondersteunen waar alle processen aan bijdragen.
- Aanpassingen in de IV zie je, in BiSL, in het bijzonder binnen het cluster *Functionaliteitenbeheer*, gericht op de uitvoeringswerkzaamheden van wijzigingen aan de informatievoorziening. Zo ontstaat informatie en documentatie ten behoeve van de gebruikers zoals procedures en procesbeschrijvingen, werkinstructies en handleidingen maar ook andere ondersteunende hulpmiddelen. Maar ook beschrijvingen van het nieuwe of vernieuwde (bedrijfs)werkproces.

Ook resultaten van het proces *Toetsen en testen* zijn van belang en gedurende de werkzaamheden tijdens het proces *Vorbereiden transitie* ontstaat veel informatie (en kennis) vanuit de IT-dienstverleners en ketenpartners.

Alle van belang zijnde informatie (en kennis) wordt uiterlijk tijdens het proces *Transitie* (de doorvoering van gewenste wijzigingen) overgedragen aan de gebruikersorganisatie. De registratie van de diverse (implementatie)producten is onderdeel van het proces *Transitie*. Deze registratie vindt plaats in een *datastore*, als een medium waarin informatie wordt opgeslagen.

Cross-reference

In onderstaande cross-reference zijn de BiSL processen geordend volgens het ISM-procesmodel en de structuur van de zeven ISM-basisprocessen. Deze ordening is indicatief en niet volledig.

ISM	BISL
<p>Strategy Management (positioneren)</p> <p>Het borgen dat actueel IT-beleid beschikbaar is voor het creëren van IT-diensten.</p>	<p>Het cluster <i>opstellen IV-organisatiestrategie</i>: resultaat is het IV-organisatiebeleid (op basis van het bedrijfsbeleid). De processen in dit cluster zijn: <i>Relatiemanagement gebruikersorganisatie</i>, <i>Ketenpartnersmanagement</i>, <i>Leveranciersmanagement</i> en <i>Strategie inrichting IV-functie</i>.</p> <p>Het cluster <i>opstellen informatiestrategie</i>: resultaat is het informatiebeleid, inclusief de beschrijving van de informatievoorziening, de informatiearchitectuur, de informatieportfolio en bepaalde standaarden. De processen in dit cluster zijn: <i>Bepalen ketenontwikkelingen</i>, <i>Bepalen bedrijfsprocesontwikkelingen</i> en <i>Bepalen technologieontwikkelingen</i> (alle drie gericht op het bepalen van impact) en <i>Informatie-lifecycleontwikkelingen</i>.</p> <p>Het beschikbaar maken van richtlijnen en kaders waaraan de gegevens binnen de organisatie moeten voldoen (bijvoorbeeld privacybescherming of securitybeleid) is onderdeel van het sturende proces <i>Behoeftemanagement</i>.</p>
<p>Service Level Management (afspreken)</p> <p>Het actief vaststellen van de verwachtingen met betrekking tot de IT-dienstverlening en het aansturen van de serviceprestaties.</p>	<p>Aansturing is onderdeel vanuit de gebruikersorganisatie als onderdeel van de Business.</p> <p>Sturing vindt plaats op basis van de aspecten zoals kosten en baten (het proces <i>Financieel management</i>), behoeften en kwaliteit (het proces <i>Behoeftemanagement</i>), formele afspraken en service levels (het proces <i>Contractmanagement</i>) en tijd en capaciteit (het proces <i>Planning & controle</i>).</p> <p>In ISM betreft Service Level Management het maken van alle afspraken, zowel met de klant, als met de toeleverancier of intern. In BiSL is dit verdeeld over de sturende processen en eventuele acties in periodeplannen.</p>
<p>Improvement Management (verbeteren)</p> <p>Het voortdurend verbeteren van de IT-dienstverlening door het wegnemen of beperken van technische en organisatorische onvolkomenheden en/of risico's.</p>	<p>Evaluatie van de kwaliteit van de informatievoorziening is integraal onderdeel van het sturende proces <i>Behoeftemanagement</i>, met als kernaandachtspunt kwaliteit (en een kwaliteitsplan) en het verbeteren van de informatievoorziening.</p> <p>Het vaststellen van verbeterpunten (op basis van knelpunten, wensen en ideeën) vindt plaats op basis van informatie vanuit de operationele processen en de parallelle sturende processen als resultaat van het controleren en evalueren van uitgevoerde activiteiten. Resultaat zijn verbetervoorstellen.</p> <p>De cyclus Plannen (Plan), Controleren (Check) en Evalueren (Act) is de kernkarakteristiek van de sturende processen, Uitvoering (Do) is de volledig uitvoerende laag in het BiSL-framework.</p>
<p>Change Management (wijzigen)</p>	<p>Het proces <i>Specificeren</i> (binnen het cluster <i>Functionaliteitenbeheer</i>) draagt zorg voor het inhoudelijk</p>

<p>Klantwensen, optimalisaties en herstelwijzigingen snel en zorgvuldig doorvoeren in diensten, de werkwijzen en informatiesystemen.</p>	<p>beschrijven van gewenste of vereiste veranderingen in functionaliteit, zowel op het gebied van geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde informatievoorziening.</p> <p>Wijziging (binnen BISL) betreft een gewenste verandering van de werking en uitvoering van de informatievoorziening en informatieprocessen; oftewel een verandering in de werking van het informatieproces c.q. functionele wijzigingen in lijn met nieuwe of gewijzigde behoeftes (vanuit het proces <i>Behoeftemanagement</i> of het cluster <i>Gebruiksbeheer</i>). Niet-functionele wijzigingen worden grotendeels afgehandeld door de IT-serviceprovider.</p> <p>Een aanpassing aan de bedrijfsgegevens (als wijziging) maakt onderdeel uit van het proces <i>Beheer bedrijfsinformatie</i>, onderdeel van het cluster <i>Gebruiksbeheer</i>, evenals diverse overige 'wijzigingen' aan de bestaande informatievoorziening.</p> <p>Het proces <i>Wijzigingenbeheer</i> is gericht op de administratie en besluitvorming omtrent de wijziging en het bijstellen en de bewaking. Triggers zijn onder andere wijzigingsvoorstellen, al dan niet in de vorm van projecten of verzameld in releases, vanuit de cluster <i>Sturende processen</i> en <i>Gebruiksondersteuning</i>.</p> <p>De feitelijke doorvoering van een veranderde informatievoorziening (de <i>Transitie</i>) vindt plaats op basis van de werkzaamheden die gericht zijn op hoe de informatievoorziening er op korte termijn uit moet zien. Dit vindt plaats binnen het cluster <i>Functionaliteitenbeheer</i> met de processen <i>Specificeren</i>, <i>Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening</i>, <i>Toetsen en testen</i> en <i>Vorbereiden transitie</i>.</p>
<p>Incident Management (herstellen)</p> <p>Het zo spoedig mogelijk herstellen van de afgesproken dienstverlening.</p>	<p>De activiteiten op uitvoerend/operationeel niveau (het dagelijkse werk) worden, naast de wijzigings-werkzaamheden, veelal aangeduid met de term 'functioneel beheer' c.q. de rol van functioneel beheerder. In BiSL zijn technische instandhoudingswijzigingen onderdeel van het proces <i>Operationele IT-aansturing</i>; het geven van opdrachten aan de IT-dienstverleners met betrekking tot de operationele IT.</p>
<p>Operations Management (leveren)</p> <p>Het beschikbaar stellen en monitoren van de dienst en het ondersteunen van de eindgebruiker.</p>	<p>Binnen het cluster <i>Gebruiksbeheer</i> zijn de belangrijke taken gericht op het ondersteunen van de informatievoorziening, het opleiden en begeleiden van eindgebruikers en de (pro)actieve communicatie (het proces <i>Gebruikersondersteuning</i> i.c. end user support), het bewaken van de inhoud van de informatievoorziening (gebruikersgegevens/data) (het proces <i>Beheer Bedrijfsinformatie</i>), de dagelijkse aansturing van en afstemming met de IT-serviceproviders (afhandelen van bijvoorbeeld incidenten) (het proces <i>Operationele IT-aansturing</i>) en met de (informatie)ketenpartners (het proces <i>Operationele Ketenafstemming</i>). Dit betreft afstemming, monitoring en bewakingsactiviteiten op operationeel niveau.</p> <p>Specifiek het monitoren van de informatievoorzieningsaspecten is onderdeel van het sturende proces <i>Behoeftemanagement</i>, in het kader van de kwaliteit van de</p>

	informatievoorziening en de kwaliteit van de daarbij behorende dienstverlening.
<p>Knowledge Management (informerer)</p> <p>Het ontsluiten van actuele en betrouwbare informatie ter ondersteuning van het creëren van IT-diensten.</p>	<p>Er is veel informatie en kennis van belang, in het kader van de informatievoorziening. Er wordt dus op tal van plaatsen (soorten) informatie geregistreerd.</p> <p>BISL onderkent geen specifiek proces voor het registreren van informatie (c.q. kennis), evenwel wordt kennis als cruciaal beschouwd!</p> <p>In het bijzonder binnen het cluster <i>Functionaliteitenbeheer</i>, gericht op de uitvoeringswerkzaamheden van wijzigingen aan de informatievoorziening, ontstaat informatie en documentatie ten behoeve van de gebruikers zoals procedures en procesbeschrijvingen, werkinstructies en handleidingen maar ook andere ondersteunende hulpmiddelen. Maar ook beschrijvingen van het nieuwe of vernieuwde (bedrijfs)werkproces.</p> <p>Ook resultaten van het proces <i>Toetsen en testen</i> zijn van belang en gedurende de werkzaamheden tijdens het proces <i>Voorbereiden transitie</i> ontstaat veel informatie (en kennis) vanuit de IT-dienstverleners en ketenpartners.</p> <p>Alle van belang zijnde informatie (en kennis) wordt uiterlijk tijdens het proces <i>Transitie</i> (de doorvoering van gewenste wijzigingen) overgedragen aan de gebruikersorganisatie. De registratie van de diverse (implementatie)producten is onderdeel van het proces <i>Transitie</i>. Deze registratie vindt plaats in een <i>datastore</i>, als een medium waarin informatie wordt opgeslagen.</p>

Voor meer informatie:

De KNVI interessegroep Open Standaarden beheert de verenigingsactiviteiten van BiSL®.
www.knvi.nl/interessegroep/open-standaarden

- BiSL:
 - BiSL Foundation en *De functioneel beheerder en BiSL®*, Een handboek voor de BiSL® practitioner.
 - *BiSL Foundation* versie 4 beschrijft het BiSL framework. Het boek *De functioneel beheerder en BiSL®*; Een handboek voor de BiSL® practitioner. Gaat in op het gebruik van BiSL in de praktijk. Dit boek geeft handvatten en zet je aan het denken over de vertaling van BiSL naar jouw praktijk.
www.managementboek.nl/boek/9789401811460/bisl-een-framework-voor-business-informatiemanagement-remko-van-der-pols

- ISM :
 - De ISM-methode versie 5
Dé praktische basis voor modern IT-servicemanagement en klanttevredenheid
www.managementboek.nl/boek/9789401809375/de-ism-methode-versie-5-wim-hoving