

3.2 Inrichtingsaspecten bij functioneel beheer

Na de inrichting en professionalisering van het infrastructuur- en applicatiebeheer binnen ICT-organisaties ziet men tegenwoordig een grote belangstelling voor de inrichting en professionalisering van het functioneel beheer. De praktijk leert dat het aantal vrijheidsgraden, afhankelijkheden en ook randvoorwaarden bij de inrichting van functioneel beheer aanzienlijk groter is dan bij andere vormen van beheer, zoals applicatiebeheer en technisch beheer. De verschijningsvormen en de inrichting van de processen van functioneel beheer vertonen daarvoor veel variaties.

In dit artikel behandelen we de verschillende aspecten en hun invloed op de inrichting van het functioneel beheer. In het laatste deel van het artikel geven we een voorstel voor een aanpak van de professionalisering van functioneel beheer in een bepaalde gegeven situatie.

Auteurs: Remko van der Pols en Yvette Backer – Getronics PinkRocade

INLEIDING

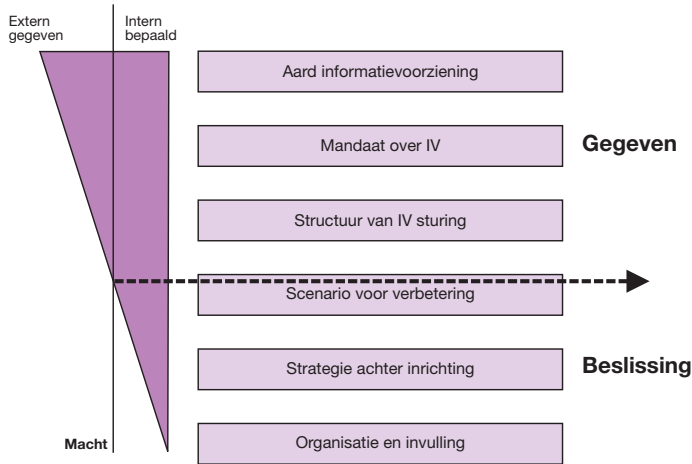
De verschillende aspecten

Bij de inrichting van functioneel beheer (FB) spelen verschillende aspecten een rol.

De ruimte om deze aspecten vorm te geven, en daarmee de vrijheidsgraden die men heeft bij de inrichting van functioneel beheer, verschilt per situatie en vaak zelfs ook per onderdeel van de informatievoorziening (IV). Vaak zijn diverse aspecten al bepaald door de omgeving waarin het functioneel beheer opereert. Bijvoorbeeld de omvang en aard van de informatievoorziening of het mandaat van de organisatie over de informatievoorziening (is men eigenaar van maatwerk of wordt er gebruik gemaakt van standaardpakketten). In dit artikel gaan we in op deze aspecten en de uitwerking ervan naar functioneel beheer. De aspecten zijn:

- De omvang en de aard van de informatievoorziening.

- Het mandaat van de organisatie over de informatievoorziening: is de sturing centraal of decentraal ingericht en heeft men te maken met één of met meerdere beslis-sers.
- De structuur van de sturing op de informatievoorziening in de (gebruikers)organisatie, en daarom ook de structuur van functioneel beheer of de relatie naar de structuur van functioneel beheer.
- Het scenario, waarlangs het functioneel beheer wordt ingericht of verbeterd.
- De strategie achter de inrichting van de sturing. Oftewel, welke procesclusters worden (meestal) het eerst ingericht in welke situatie.
- De organisatie en invulling.



Figuur 1 De verschillende parameters bij inrichting van functioneel beheer

De volgorde van deze aspecten is niet willekeurig: hoe eerder het aspect komt, des te meer macht men nodig heeft om hierover te kunnen beslissen. Veelal betekent dit dat bij de inrichting van het functioneel beheer deze keuzes al bepaald zijn: het zijn uitgangspunten geworden, die bij de inrichting van de processen een gegeven zijn, waarmee in het proces rekening gehouden moet worden.

Voorafgaand aan de bespreking van deze aspecten, wordt eerst nog een aantal universele wetten besproken, die over een langere periode gerekend altijd zullen gelden.

Universele wetten

Voordat we overgaan tot de behandeling van de genoemde aspecten is het goed even in te gaan op een tweetal 'universele' wetten:

- Kennis van het bedrijfsproces en de gebruikersorganisatie is leading.
- Functioneel beheer volgt de lijnen van de macht van de gebruikersorganisatie.

De inrichting van functioneel beheer is afhankelijk van de inrichting van de gebruikersorganisatie. Er is dus geen standaardorganisatie voor functioneel beheer en er is ook geen standaardwerkwijze voor functioneel beheer.

Kennis van bedrijfsproces

Het kennen van het bedrijfsproces, het

gebruik van de informatievoorziening in dat bedrijfsproces, de sterke punten, de tekortkomingen, het gebruik en het misbruik van de informatievoorziening is veelal het belangrijkste voor functioneel beheer. Materiedeskundigheid dus. Kennis van ICT is geen kernwaarde. Gevoel ervoor en gevoel voor wat redelijk is, is voldoende. Weten wat belangrijk is voor het bedrijf en niet alleen meegaan met de hypes en de kreten van de ICT-branche. Ervoor zorgen dat er altijd een afweging wordt gemaakt tussen prijs en prestatie in relatie tot behaalde baten, en dat waar deze afweging scheef komt te liggen een handmatige oplossing wordt geboden.

Functioneel beheer volgt business

De belangrijkste spelregel bij de inrichting van functioneel beheer is 'functioneel beheer volgt de business en de machtslijnen van de business'. Dit betekent dat de indeling van functioneel beheer eigenlijk altijd direct afgeleid zou moeten zijn van de macht binnen de gebruikersorganisatie. Een consequentie kan dan ook zijn dat functioneel beheer niet altijd voldoende draagvlak kan krijgen om problemen, die in de business niet gevoeld worden, met ICT op te lossen.

Bij Bureau Wolvenschot werken zo'n tweeduizend consultants. Chris is verantwoordelijk voor de informatievoorziening. Bij Wolvenschot bestaat dit voor een belangrijk deel uit werkplekken (laptops) en de personele en financiële informatievoorziening. De medewerkers staan centraal binnen Wolvenschot, het is tenslotte een gerenommeerd consultancybedrijf.

Regelmatig komen nieuwe medewerkers in dienst. Bij indiensttreding moeten de gegevens van de medewerkers in de verschillende administraties worden ingevoerd: in de financiële, de personele en infrastructurele (zoals intranet) administratie.

Chris heeft aangeboden om een workflow te laten ontwikkelen, waarmee dat eenmalig zou kunnen en waarmee de verspreiding van de gegevens over de overige administratie geautomatiseerd plaats zou kunnen vinden. Dit zou een behoorlijke besparing op kunnen leveren en de kans op fouten aanzienlijk kunnen verkleinen. Echter zowel de directeur Financiën als de directeur HR is niet bereid te betalen en ziet ook het belang van het voorstel niet in. Chris heeft de handen dus niet op elkaar gekregen.

DE AARD VAN DE INFORMATIEVOORZIENING

Naarmate het belang van de informatievoorziening voor een organisatie groter wordt, zal ook het belang dat men hecht aan een goed georganiseerd en professioneel functioneel beheer toenemen. In omgevingen waarin de informatievoorziening feitelijk het bedrijfsproces wordt kan men de aansturing daarvan niet meer overlaten aan de ICT. Kort samengevat zijn er vier niveaus te onderscheiden¹:

- **ICT als ondersteunend hulpmiddel.** In sommige organisaties, bijvoorbeeld administraties van stichtingen, speelt ICT alleen als ondersteunend middel voor kantoorautomatisering e.d. een rol.
- **ICT als support.** Grotere organisaties krijgen een grotere behoefte aan support door ICT. Maar de ICT speelt nog geen rol bin-

nen het bedrijfsproces.

- **ICT als bedrijfskritisch.** Voor diverse organisaties is ICT bedrijfskritisch. Het bedrijf is voor de uitvoering van haar primaire proces afhankelijk (geraakt) van de ICT. Bijvoorbeeld als de productieplanning en logistiek worden ingevuld of uitgevoerd door informatiesystemen.
- **ICT als bedrijfsproces.** Er zijn ook organisaties die informatieverwerking als primair bedrijfsproces hebben. Voorbeelden zijn banken, verzekeringen, overheid. Het informatiesysteem is bij dergelijke organisaties het bedrijfsproces geworden.

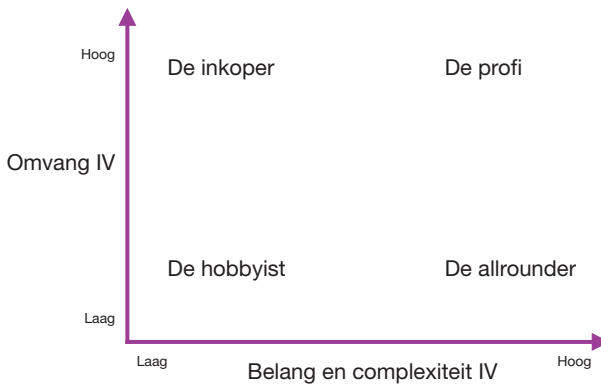
De informatievoorziening van een organisatie in de eerste twee fasen, dus op het niveau 'ondersteunend' of 'support' is meestal aanbodgedreven gestuurd. De ICT-leverancier is degene die de ontwikkelingen in de aanbodsfeer onderkent en, in overleg met functioneel beheer, besluit tot invoering of upgradings.

Zodra het belang van de informatievoorziening echter hoger wordt ziet men dat vooral de business de informatievoorziening stuurt en de ICT-functie acteert als opdrachtnemer. De informatievoorziening is dan vraaggestuurd.

Een groter belang van de informatievoorziening zorgt dus voor een groter belang van een goed georganiseerd en professioneel functioneel beheer. Daarnaast is veelal de informatievoorziening en dus ook de onderliggende ICT-ondersteuning omvangrijker en complexer.

Deze factoren leiden tot een verschillende invulling van het functioneel beheer (Figuur 2). Daarbij onderkennen we vier 'typen' van functioneel beheer onder de volgende (waardevrij bedoelde) namen: de 'hobbyist', de 'inkoper', de 'allrounder' en de 'profi'.

¹ Zie voor meer informatie [Van der Pols, 2005]



Figuur 2 De aard van het functioneel beheer

De hobbyist

Bij organisaties waarbij de informatievoorziening van beperkte omvang is en een relatief laag belang heeft is functioneel beheer veelal geen aparte taak, maar wordt naast het reguliere werk gedaan. Vandaar de naam 'hobbyist'. Er is geen noodzaak om veel te investeren in een uitgebreide en zorgvuldige inrichting van functioneel beheer. Het beleggen van de verantwoordelijkheid en het zorgdragen voor continuïteit is meestal al voldoende.

Theo is de ICT-beheerder bij de stichting Nood bij Hulp. Bij de stichting werken 15 mensen in vaste dienst. Theo houdt zich niet alleen bezig met het kopen van PC's, het installeren van programmatuur e.d., maar helpt ook bij het gebruik van de weinige pakketten die men heeft, zoals de donateursadministratie. Daarnaast voert hij een deel van deze administratie zelf uit. Feitelijk doet Theo dus zowel functioneel beheer als technisch beheer en applicatiebeheer en dat alles naast zijn reguliere administratieve werk.

De inkoper

Een grotere omvang van de informatievoorziening (en daarom een hoger budget voor de ICT) noopt al snel tot het invullen van een gestructureerd functioneel beheer. Zolang het belang van de informatievoorziening niet zo hoog is (men maakt alleen gebruik van kantoorautomatisering, internet, kleine pak-

ketten en dergelijke) ziet men een inkoopfunctie voor de ICT-middelen ontstaan. In deze situatie is functioneel beheer sterk gericht op het snel bepalen van behoeften, het selecteren van beschikbare oplossingen en het vergelijken van de verschillende mogelijkheden. De invulling en kennis is sterk oplossings- en technologiegerelateerd. We noemen deze vorm dan ook de 'inkoper'.

Chris is bij Bureau Wolvenschot, een groot consultancybedrijf, verantwoordelijk voor de informatievoorziening. In praktijk komt dit vooral neer op de infrastructuur (lees werkplekken, kantoorautomatisering en intranet). Chris is vooral veel bezig met het bepalen van het assortiment, het bepalen welke modellen het jaar erop besteld gaan worden, het maken van contracten voor inkoop en de distributie en doorbelasting.

De allrounder

De 'allrounder' ontstaat indien de omvang van de informatievoorziening beperkt is, maar het belang hoog. De verschillende taken van functioneel beheer zal men in één persoon of in een kleine groep terugvinden. Deze verricht dan ook alle taken (impliciet of expliciet). De kennis is sterk gericht op wat het bedrijfsproces inhoudt en nodig heeft.

Carla is verantwoordelijk voor de informatievoorziening bij weverij Schippers. Bij deze weverij werken 120 mensen, die diverse

	Hobbyist	Inkoper	Allrounder	Profi
Processen	Laag, weinig ingericht	Meer ingericht	Laag ingericht	Hoog ingericht
Mensen	Breed	Meer gespecialiseerd	Breed	Gespecialiseerd
'Kwaliteits-systeem'	Laag ingericht	Hoger ingericht	Laag ingericht	Hoog ingericht
Insteek	Meer technologiegericht	Meer technologiegericht	Bedrijfsprocesgericht	Bedrijfsprocesgericht

Tabel 1 De verschillende vormen van functioneel beheer

stoffen produceren. De voorraad-, order- en financiële administratie en productieplanning zijn nauw aan elkaar gekoppeld. Dagelijks en wekelijks worden de plannings gemaakt. Hierdoor is de productie erg afhankelijk van de informatievoorziening. Carla is kwaliteitsmanager, geeft leiding aan het bedrijfsbureau, helpt gebruikers, geeft aan hoe de informatievoorziening ingeregeld en veranderd moet worden en formuleert ook het beleid op dit terrein. Carla is ook degene, die de contracten met ICT-leveranciers op het terrein van werkplekken en de pakketten afsluit, beheert en bewaakt.

De profi

Zodra de informatievoorziening niet alleen belangrijk maar ook omvangrijk is, wordt functioneel beheer een specialistische functie, die bovendien op diverse plekken binnen een organisatie wordt uitgevoerd. De kennis is sterk gericht op het bedrijfsproces en het maken van de vertaalslag van behoeften in het bedrijfsproces naar de informatievoorziening. De noodzaak om functioneel beheer goed in te richten is in deze vorm het grootst. Vandaar dat we spreken over de 'profi'.

Marieke is functioneel beheerder bij de afdeling betalingsverwerking van een bank. De afdeling, met 100 medewerkers, is volledig afhankelijk van de informatievoorziening. Zonder informatievoorziening staat de organisatie stil. Marieke handelt vragen van gebruikers af, verzorgt managementinformatie-rapportages en helpt soms ook mee met het specificeren. Marieke vormt met

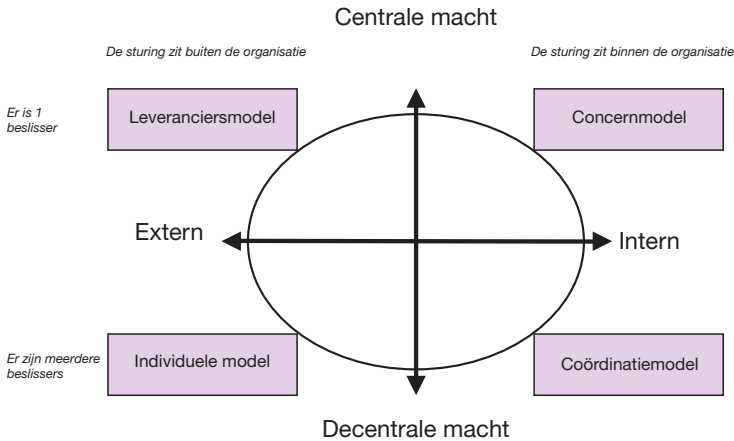
4 collega's de functioneel beheergroep binnen deze afdeling.

In een maandelijks overleg met de corporate informatiemanager stelt ze hem op de hoogte van het reilen en zeilen binnen de afdeling betalingsverwerking.

HET MANDAAT OVER DE INFORMATIEVOORZIENING

Functioneel beheer heeft niet altijd de mogelijkheid om te beslissen over de invulling van de informatievoorziening. Soms moet men de macht delen met anderen, soms ligt de macht buiten de eigen organisatie. Ook de plaats waar de beslissingsbevoegdheid ligt, zorgt voor verschillende invullingen van functioneel beheer.

Er zijn vier verschillende vormen van mandaat (zie figuur 3). In (De Beer et al, 2005) worden hiervan ook voorbeelden gegeven.



Figuur 3 Het mandaat van functioneel beheer

Concernmodel

In het concernmodel is er binnen een organisatie of groep van organisaties een aparte, afgebakende eenheid, die de sturing van de informatievoorziening verzorgt voor - of in opdracht van - de gebruikersorganisaties. Anders dan in volgende modellen, is er hier sprake van een eenduidige verantwoordelijkheid ten aanzien van de besluitvorming van de informatievoorziening.

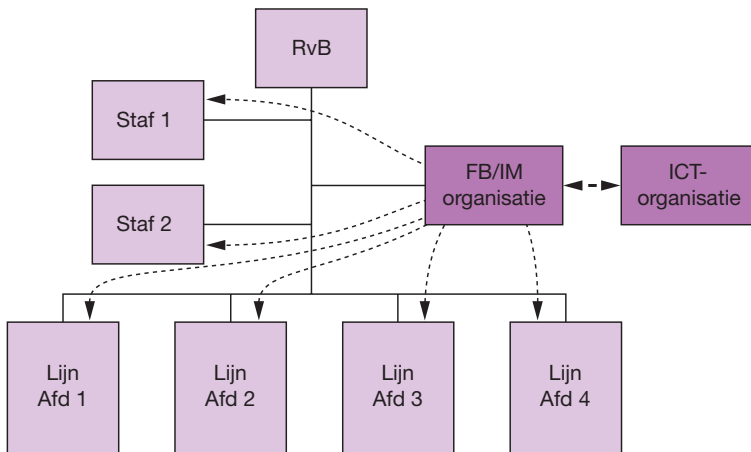
gemeenten, rechtbanken, politiekorpsen of ziekenhuizen ontbreekt zo'n operationele aansturende autoriteit. Vaak is er wel een overkoepelende organisatie, die richtlijnen en randvoorwaarden kan stellen, maar die niet hiërarchisch kan aansturen. In deze situatie ziet men vaak een organisatie(-onderdeel), die de besluitvorming over informatievoorziening moet coördineren, vandaar de naam coördinatiemodel.

Coördinatiemodel

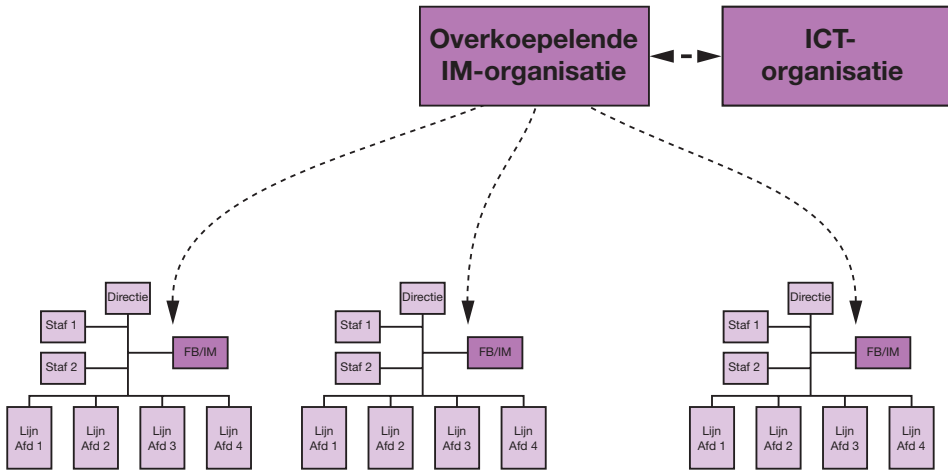
Bij het concernmodel is er een informatiemanagement-organisatie (IM) met overkoepelende macht, die de verschillende afdelingen 'dwingt' om samen te werken. Bij

Individueel model

In het individuele model werkt een aantal organisaties op basis van vrijwilligheid samen om te komen tot de ontwikkeling van



Figuur 4 Concernmodel



Figuur 5 Coördinatiemodel

(een deel van) de informatievoorziening en het gebruik en onderhoud ervan. Deze basis ziet men vaak optreden in sectoren waar geen overkoepelende bevoegdheden zijn, waar de organisaties vergelijkbaar zijn en waar dus ook de informatievoorziening vergelijkbaar is.

Voorbeeld

In het verleden hebben diverse waterleidingbedrijven besloten om een gezamenlijk systeem te laten ontwikkelen ten behoeve van de facturering en inning van nota's. Ook energiebedrijven en zorgverzekeraars besluiten in gezamenlijkheid systemen te laten ontwikkelen.

Leveranciersmodel

In het vierde model heeft de leverancier de macht om te bepalen hoe de informatievoorziening er uit gaat zien. Deze situatie treedt meer en meer op, omdat er steeds vaker gebruik wordt gemaakt van pakketten en ASP-oplossingen. Daarmee heeft de functioneel beheerorganisatie, die gebruik maakt van deze oplossing, maar beperkte mogelijkheden om te sturen.

DE STRUCTUUR VAN DE STURING OP DE INFORMATIEVOORZIENING

De structuur van de sturing op de informatievoorziening is een derde belangrijke variabe-

le bij de inrichting en opzet van functioneel beheer. Bij deze structuur zijn er twee belangrijke variabelen:

- De structuur van functioneel beheer in relatie tot de gebruikersorganisatie: de vraag, hoe functioneel beheer is opgehangen in de gebruikersorganisatie.
- De structuur van het functioneel beheer zelf: het indelingscriterium, dat gehanteerd is voor de 'organisatiestructuur' van het functioneel beheer.

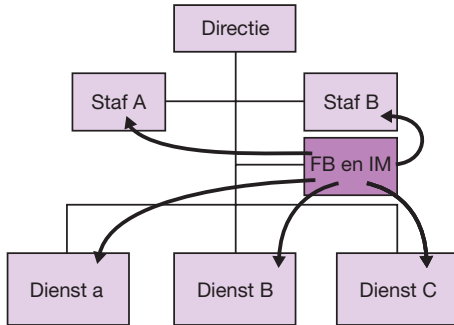
De structuur van functioneel beheer in de organisatie

Niet altijd is er sprake van één duidelijk aanwijsbare plaats, waar functioneel beheer wordt uitgevoerd. De verdeling en plaats in de organisatie wordt in hoge mate gestuurd door de machtsverdeling binnen en buiten de gebruikersorganisatie. Er zijn meerdere mogelijkheden hierbij:

- **Geconcentreerd** - er is één plaats, waar functioneel beheer terug te vinden is.
- **Gedecentreerd** - er zijn meerdere plaatsen, waar functioneel beheer wordt uitgevoerd.
- **Gedelegeerd** - er zijn één of meerdere plaatsen buiten de gebruikersorganisatie (sec), waar het functioneel beheer wordt uitgevoerd.

Geconcentreerd

Geconcentreerd wil zeggen dat er één plaats is, van waaruit het functioneel beheer wordt uitgevoerd. Het functioneel beheer (inclusief informatiemangement) wordt uitgevoerd door één afdeling, die verantwoording aflegt aan de afdelingen of directie. Veelal zit functioneel beheer in die situatie in de staf.



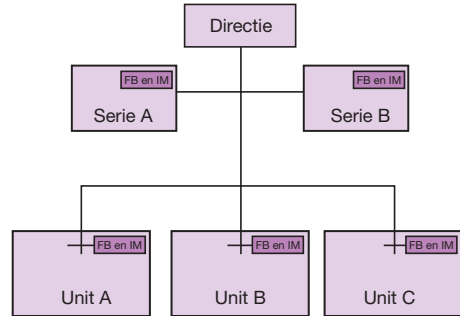
Figuur 6 Het geconcentreerde model

DPH Verzekeringen is een verzekeraar met meerdere labels. De afgelopen jaren heeft men grote slagen gemaakt. Er is sprake van meer centralisatie, men is ook gebruik gaan maken van het corporate label DPH en men is bezig met de uniformering van de informatiesystemen en infrastructuren in de organisatie. Dit betekent dat alle lokale ICT-organisaties onder één noemer zijn gebracht. Ook het functioneel beheer is gecentraliseerd. Een belangrijke reden is om meer inzicht te krijgen in de kosten en baten van de informatievoorziening.

Gedeconcentreerd

Gedeconcentreerd wil zeggen dat functioneel beheer op verschillende plaatsen in de gebruikersorganisatie wordt uitgevoerd. In de meeste gevallen houdt dit in dat er functioneel beheergroepen zijn binnen de verschillende divisies.

Difella-Groep is een verzekeringsbedrijf, van oorsprong een conglomeraat van meerdere bedrijven. De organisatie is nu productgericht ingericht. De units sturen op resultaat en de unitdirecteuren hebben het mandaat over de informatievoorziening.



Figuur 7 Gedeconcentreerd model

Iedere unit heeft zijn eigen functioneel beheergroep.

Omdat de productgroepen niet zoveel overlap en relaties hebben, gaat dat allemaal vrij goed. Functioneel beheer zit dicht bij de business en de informatievoorziening wordt sterk vanuit bedrijfsproces gestuurd.

Gedelegeerd

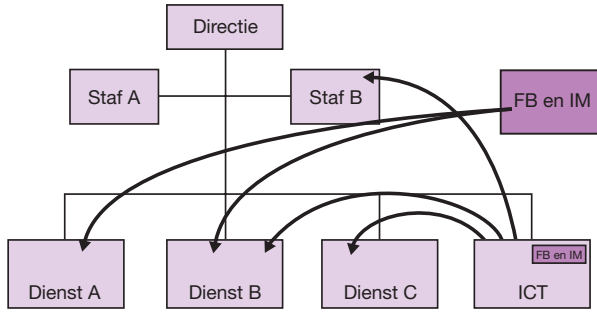
Gedelegeerd wil zeggen dat functioneel beheer niet binnen de gebruikersorganisatie wordt uitgevoerd, maar dat deze taken zijn gedelegeerd. Het meest voorkomend is dat functioneel beheer binnen de automatiseringsfunctie wordt uitgevoerd (impliciet of expliciet) of dat het belegd is in een externe belangenorganisatie.

IED Zorgverzekeraar is een middelgrote organisatie, die bezig is om meer grip op de informatievoorziening te krijgen. De eerste stap is om de ICT op corporate niveau te trekken. Daarna heeft men ook het functioneel beheer binnen deze club belegd. Er bestaat een risico op te veel technologiegedreven aanbod, maar tot nu toe is dat niet opgetreden. Ook de functioneel beheerorganisatie waakt hiervoor.

Een van de voordelen van de nieuwe indeling is dat functioneel beheer nu dicht bij elkaar zit en elkaar kan versterken, aanvullen en deels vervangen.

De indelingscriteria

In het voorgaande is ingegaan op de plaats van functioneel beheer in de organisatie. Ook het functioneel beheer zelf kent indelingscri-



Figuur 8 Gedelegeerd

teria, die aangeven hoe de functioneel beheerorganisatie is opgedeeld in afdelingen of onderliggende structuren. Bij een gedeconcentreerde situatie is dit indelingscriterium overgeërfd vanuit de structuur van de gebruikersorganisatie.

Er zijn vier mogelijke indelingscriteria voor functioneel beheer, die soms worden gecombineerd. De vier zijn:

- **materie/materiedeskundigheid** - de functionaliteit/aard van het bedrijfsproces en bijbehorende de informatievoorziening;
- **organisatie** - de organisatie of het organisatieonderdeel waarvoor men werkt;
- **regio** - de plaats in de wereld of een land, waar men werkt;
- **proces/taak** - de specifieke aard van werkzaamheden op het terrein van functioneel beheer.

Materie

Materie is het meest voorkomende criterium voor indeling. Materie is in deze synoniem

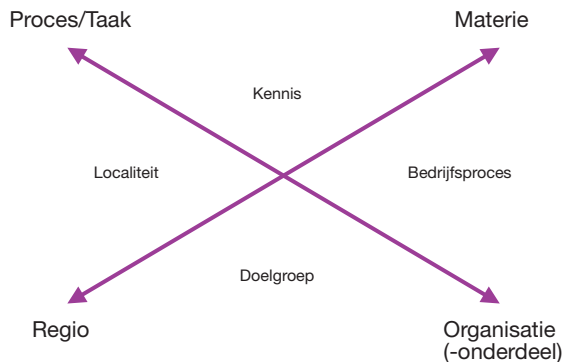
voor informatiedomein. Bijvoorbeeld in de financiële markt: hypotheek, leven, schade, personeel, financiën. Een indeling naar materiegebied is voor functioneel beheer bijna onvermijdelijk, aangezien het vaak onmogelijk is om alle bedrijfsprocessen en materiegebieden van een organisatie goed te kennen.

Binnen de eerder genoemde Difella-Groep ziet men dat een productgerichte indeling van de organisatie geleid heeft tot een eveneens productgerichte indeling (op basis van materiegebied) van het functioneel beheer. Zo is er de functioneel beheergroep Schade, de groep Hypotheken, de groep Leven, enzovoort.

Als men binnen een organisatie te maken heeft met slechts één materiegebied of de diepgang (complexiteit) van de materiegebieden valt mee, dan zijn de andere indelingscriteria mogelijk.

Organisatie (klant)

Het tweede criterium voor indeling kan zijn



Figuur 9 Indelingscriteria

gebruikersorganisatie of klant. Dit criterium komt vaak voor, ook omdat organisaties vaak naar materiegebied zijn ingericht. Ook voor leveranciers van standaardoplossingen/pakketten (waar ook functioneel beheer voorkomt) is een klantoriëntatie (of oriëntatie naar organisatie) niet zo'n vreemde indeling.

Regio

In een organisatie of markt met een overzichtelijke diepgang (in de informatievoorziening) en een brede regionale verspreiding ziet men vaak een geografische indeling. Dit is alleen mogelijk als de gebruikersorganisatie regionaal is ingedeeld. Daarom ziet men dit ook optreden bij een coördinatiemodel. Ook deze indeling wordt geregeld gebruikt door leveranciers van standaardoplossingen.

Zorggroep Jeugd & Ouderen is een organisatie, die in opdracht van de overheid psychische en sociale hulp levert aan jongeren tot 18 jaar en aan 55-plussers. De groep is voortgekomen uit een fusie tussen twee zorgorganisaties. Zorggroep Jeugd & Ouderen is decentraal georganiseerd en werkt binnen diverse regio's. Iedere regio heeft sterke eigen sturing. De stichting Jeugd en Ouderen Nederland fungeert als een koepel over deze groepen.

Het functioneel beheer is ter plaatse ingericht: dicht bij de werkvloer. Overkoepelend is er een coördinator werkzaam bij de koepel.

Proces/taak

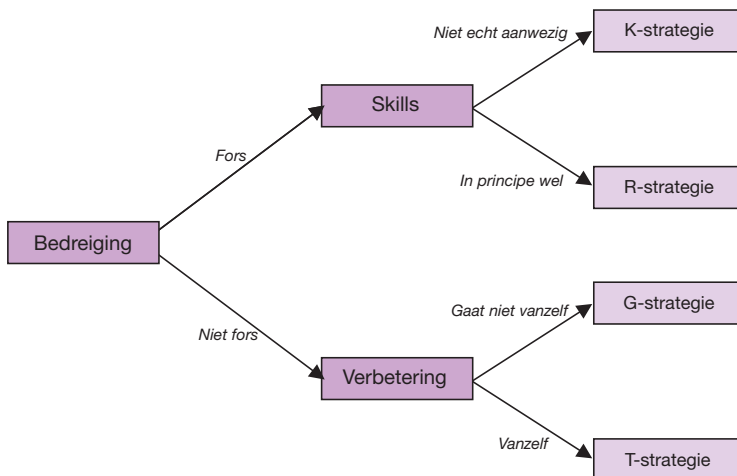
Het laatste indelingscriterium is dat van proces of taak, een indelingscriterium dat vooral bij grotere functioneel beheerorganisaties voorkomt. Bijvoorbeeld in een onderscheid tussen het operationele en/of sturende functioneel beheer en de beleidsfunctie (vaak informatiemanagement genoemd).

HET SCENARIO ACHTER DE VERBETERING

Het startpunt en de gewenste doelsituatie zijn ook variabelen. Een 'noodsituatie' (de organisatie wordt bedreigd) zal leiden tot een ander proces van invoering of verbetering dan een reguliere situatie. We onderkennen hierbij ruwweg vier scenario's (Van der Pols, 2005).

Het Kwaliteitsscenario

Een organisatie die zich in een noodsituatie bevindt, is bereid structureel te investeren en capaciteit vrij te maken. Als daarbij het kennisniveau onvoldoende is, zal men de kennis van buiten halen. Dit leidt tot een kwaliteitsscenario, waarbij ingehuurde medewerkers beschrijven hoe het werk gedaan moet worden.



Figuur 10 De strategieën

De organisatie VO ondersteunt de overheid bij de binnenkomst, uitwijzing en registratie van Vreemdelingen. De organisatie had een grote eigen ICT-organisatie, maar deze werd uitbesteed. De noodzaak om functioneel beheer in te richten is hierdoor erg hoog, vooral ook omdat veel van de kennis van het bedrijfsproces binnen de ICT-functie zat.

Herman van Gent, de nieuwe manager staat dus voor een uitdaging. Hij heeft diverse personen aangetrokken, onder meer uit de gebruikersorganisatie van VO, uit de ICT-organisatie en ook van buiten.

Kennis en ervaring over hoe functioneel beheer uit te voeren is er echter niet.

Herman besluit een traject te starten voor de professionalisering van het functioneel beheer, waarbij kennis en expertise van buiten ingehuurd wordt.

Een externe consultant heeft een plan opgesteld waarin is beschreven welke processen ingericht worden, de tijdstippen, de deliverables en de geschatte capaciteit. De werkzaamheden worden uitgevoerd door een team bestaande uit externe consultants en een aantal medewerkers van VO.

Het Resultaat-scenario

Veel organisaties hebben de kennis wel, maar zijn slecht in staat deze te gebruiken om processen in te richten of te verbeteren. De grootste valkuil daarbij is dat men streeft naar perfectie. Het resultaatscenario is het scenario, waarin de betrokkenen zelf binnen korte tijd ('onder hoge druk') de organisatie inrichten. De rol van best-practices is hierin essentieel. Door het ontbreken van tijd om het allemaal zelf uit te vinden vormt een best-practice het vertrekpunt. De inrichting beperkt zich dan vaak tot het fijnslippen van deze best-practice. Dit vraagt wel om een strakke managementaansturing.

Margaret is hoofd van de functioneel beheergroep bij de uitgeverij Blauwdruk, waarvan de medewerkers afkomstig zijn uit de diverse uitgeverijen die opgegaan zijn in Blauwdruk. Margaret staat voor de uitdaging om deze nieuwe functioneel beheer-

groep in te richten. Gelukkig hebben de medewerkers veel kennis over functioneel beheer en zijn er diverse best-practices. Margaret heeft kernpersonen aangewezen die de inrichting gaan trekken en samen met anderen in een kort bestek de processen gaan bepalen en inrichten. De bestaande practices en die van BiSL worden gebruikt, om zoveel mogelijk snelheid te behalen. Het motto is ook 'vooral werkend, niet perfect'.

Het Groei-scenario

Vaak is een organisatie niet bereid om omvangrijke investeringen te doen. Een groei-scenario, waarbij men jaarlijks een beperkt aantal knelpunten oppakt is dan de meest werkbare variant. Verbeterpunten kan men bijvoorbeeld onderkennen via een zelfevaluatie.

Dries de Luit is verantwoordelijk voor functioneel beheer en informatiemanagement bij de sociale dienst Amersdam. De groep bestaat uit drie functioneel beheerders. Jaarlijks houdt hij een zelfevaluatie om het functioneel beheer te verbeteren. Hij beperkt het aantal verbeteringsacties ieder jaar tot vijf.

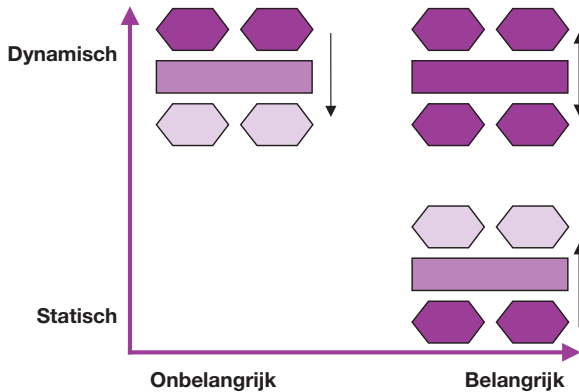
Het Team-scenario

In dit scenario is de organisatie zo ingericht, dat verbetering vanzelf gaat. Daar hoeven we dus geen aandacht aan te besteden.

DE STRATEGIE ACHTER INRICHTING

De laatste variabele waar we rekening mee moeten houden is de volgorde van de procesinrichting: welke processen of procesclusters pakken we het eerst op. Dit is natuurlijk afhankelijk van de onderkende knelpunten en het gekozen scenario.

In het algemeen zijn er wel patronen in de inrichting te onderkennen. Deze hangen vooral samen met de wijze waarop de informatievoorziening gestuurd en gemanaged wordt en met het belang en de omvang van de informatievoorziening. Als kader hanteren we Figuur 11.



Figuur 11 De strategie van clusters, uitgedrukt in de structuur van BiSL

Van onder naar boven

Wellicht verrassend, maar in de praktijk blijkt dat bij organisaties waarbij de informatievoorziening een uitermate belangrijke rol speelt en die qua bedrijfsproces vrij stabiel zijn (bijvoorbeeld bij banken) de informatievoorziening vooral van onder uit gestuurd wordt. Informatieplannen en -beleid, meestal gemaakt door een corporate informatiemanagement, sluiten vaak minder aan op de belevingswereld van de effectieve beslissers (lijnmanagement in de units of bedrijven) en vaak worden ze dan ook niet gerealiseerd. Daardoor komt de effectieve sturing van verandering en de innovatie van de informatievoorziening dan ook vooral van onder uit.

In deze situatie is het logisch om de inrichting of professionalisering te starten met (mits vanuit BiSL wordt gewerkt) de operationele clusters van BiSL en van daaruit op te bouwen naar de richtinggevende clusters van BiSL.

Van boven naar onder

In een dynamische omgeving, waarbij informatievoorziening/ICT een minder belangrijke rol vervult, zal men vaak sterk top-down acteren. Dat is mogelijk omdat de bestaande praktijksituatie geen erg belangrijke rol speelt in de bedrijfsvoering. De inrichting van de processen volgt dan dezelfde benadering, top-down van strategisch niveau naar operationeel niveau.

Carla, de kwaliteitsmanager van weverij Schippers, wordt geconfronteerd met de overgang op een nieuw financieel en logistiek systeem. De besluitvorming is gedaan door de directie van het concern. Men heeft gekozen voor het pakket Gamma. Met deze keuze kan Carla wel leven, minder gelukkig is ze met het feit dat men haar niet om advies heeft gevraagd.

De directie van het concern heeft niet veel kennis van het productieproces van Schippers en heeft ook niet veel gevoel bij de omvang van het proces. Meer geluk dan wijsheid dus dat het niet mis is gegaan.

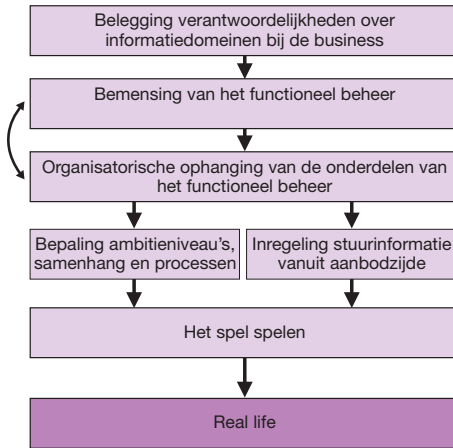
Van onder naar boven en van boven naar onder

In een dynamische omgeving, waarin de informatievoorziening en onderliggende ICT belangrijk is, is het noodzakelijk om zowel top-down als bottom-up te denken. In deze situatie zal men dus uiteindelijk zowel de richtinggevende als de uitvoerende processen ingericht willen hebben.

VAN AANBODORGANISATIE NAAR VRAAG: EEN AANPAK

Inrichting en professionalisering van functioneel beheer kent dus vele parameters. In een situatie, waarin er sprake is van een aanbodgestuurde organisatie wordt dit nog complexer: de zeggenschap wordt nog expliciet overgedragen naar de business.

Als afsluiting geven we in het volgende stuk de hoofdlijnen van een aanpak voor dit soort situaties.



Figuur 12 Stappenplan

Bepalen hoofdlijnen van sturing

Uitgangspunt achter een vraaggestuurde organisatie is dat businessmanagers verantwoordelijk zijn voor de informatievoorziening. De eerste stap binnen de verandering is dus het verantwoordelijk maken van businessmanagers voor (onderdelen van de) informatievoorziening. In deze situatie zijn de aspecten 'aard van de informatievoorziening' en 'mandaat over de informatievoorziening' dus al ingevuld, maar het aspect 'structuur' nog niet.

Zo wordt bijvoorbeeld de directeur Financiën verantwoordelijk voor de financiële informatievoorziening, de directeur Personeel wordt verantwoordelijk voor de informatievoorziening op het terrein van personeelssystemen en salarissystemen, de directeur Facilitaire Zaken wordt verantwoordelijk voor bijvoorbeeld de werkplekken en de infrastructuur, enzovoort. Dit vereist dus wel inzicht in de informatiedomeinen van een organisatie, waar de grenzen liggen, waar gemeenschappelijkheid is, et cetera.

Het toekennen van deze verantwoordelijkheden vereist de nodige tijd en inspanning, want het is niet altijd eenvoudig:

- Men realiseert zich niet wat het belang is van de informatievoorziening van het eigen bedrijfsproces en heeft het idee dat informatievoorziening alleen ICT is. Bovendien willen sommigen die verantwoordelijkheid

- niet: als het fout gaat heeft ICT het gedaan.
- Men heeft vaak nog geen beeld wat het budget is, en of dat ruimte bevat of niet.
- Men heeft vaak geen idee wat de verantwoordelijkheid inhoudt en hoe men die moet vormgeven. Ook de capaciteitsvraag speelt. Dit laatste is geen issue: dat wordt opgelost in de volgende stap.

Inrichting en invulling van functioneel beheerorganisatie

In de voorgaande stap is verantwoordelijkheid en (dus) werk overgebracht naar 'de business'. De business moet nu gaan aangeven en beslissen wat men precies wil en wat het budget ervoor is. Dit vraagt specifieke expertise. Een tweede stap is dus het besluiten, wie in opdracht van en samenwerking met de businessmanager dit werk kan vervullen. Oftewel het inregelen van de bemsing. In kleinere organisaties zal deze stap voor de volgende komen: het kennen van de mensen die het werk gaan doen is in overzichtelijke organisaties belangrijker dan de plaats waar dit gebeurt. In grotere organisaties zal dat anders zijn.

Plaatsen en positioneren van functioneel beheer

Nu de mensen zijn aangewezen moeten we gaan kijken waar het functioneel beheer binnen de organisatie opgehangen wordt. Wordt het een centrale afdeling of verdelen we de mensen over de verschillende informatiedomeinen. Met het antwoord op deze vraag is het aspect 'structuur' dus bepaald.

Het bepalen van ambitieniveau en werkwijze

In de volgende stap zal men het aspect 'strategie van de inrichting' bepalen. In deze stap zal men antwoord geven op de vragen:

- Wat is het ambitieniveau dat we willen bereiken met de inrichting van de processen?
- Met welke procesclusters (volgens BiSL) beginnen we? Welke bestaande processen/activiteiten vinden al plaats en welke middelen of practices gebruiken we?
- Wat moeten we gaan doen om het ingericht te krijgen en wat kost dat?

Het inregelen van de vraag- en aanbodorganisatie

Vervolgens start het traject waarin met de ICT-leverancier afspraken worden gemaakt over de kosten en de toewijzing daarvan, over behaalde servicelevels, kengetallen, organisatie en overleg, enzovoort, en de rapportages daarover. Het vormgeven hiervan vraagt de nodige tijd en aandacht, want het is afhankelijk van de mogelijkheden en van de informatie over de geleverde dienstverlening. In de nodige organisaties ontbreekt dit op dat moment, evenals het instrumentarium om dit te doen. Vroegtijdig starten met de afstemming is dan ook het motto!

Het spel spelen

De laatste stap is om gedurende een tijd het spel te gaan spelen. Business (functioneel beheer) en ICT-organisatie gaan oefenen en gaan acteren als ware men opdrachtgever en opdrachtnemer.

Deze stap is vaak wenselijk, omdat organisaties het soms te goed willen doen. Dit kan ertoe leiden dat er omvangrijke investeringen gedaan worden, om bijvoorbeeld virtuele kosten omlaag te brengen. Daarom kan het geen kwaad, om het spel even te oefenen voordat men het echt gaat spelen.

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

In dit artikel is ingegaan op de inrichting en invulling van functioneel beheer. Alleen de externe factoren zijn hierbij aan bod gekomen, de interne aspecten (zoals skills, doelen achter de inrichting van functioneel beheer, cultuur, organisatie) spelen ook nog. Duidelijk is dat de materie tamelijk complex is, en dat de impact ervan naar de organisatie en de processen van functioneel beheer groot is.

Deze complexiteit is een inherent gevolg van de complexiteit van bedrijfsprocessen en de organisaties, waarbinnen functioneel beheer een rol speelt. In veel organisaties geldt: de macht over de informatievoorziening staat gelijk aan de macht over het bedrijfsproces en dus de macht over de organisatie. En bij inrichting erft functioneel beheer deze com-

plexiteit mee. Dit betekent dus, dat processen als wijzigingenbeheer in sommige organisaties buitengewoon complex worden.

Met dit artikel proberen we aandacht hiervoor te krijgen. Door de verschillende factoren op een rij te zetten, er aandacht voor te vragen en te vragen deze ook te vertalen (zelfs) bij de inrichting van het verschillende processen, geven we handvatten aan de invulling van functioneel beheer.

Indien men rechtstreeks vanuit het boekje de processen zal inrichten, zal men niet alleen constateren dat het in de praktijk niet werkt, men zal zelfs zien dat functioneel beheerders beschadigd raken in de organisatie. En daarmee heeft men het omgekeerde bereikt, wat men wenste te bereiken.

Inrichting van functioneel beheer betekent inrichten van de vraag. En dat betekent ook het volgen van de imperfectie van de business.

Remko van der Pols is Business Unit Manager en principle consultant binnen Getronics PinkRoccade. Hij heeft vele boeken geschreven over functioneel beheer, applicatiebeheer en informatiebeleid. Remko is betrokken bij de architectural board van de ASL-foundation en is mede-grondlegger van BiSL en ASL.

Yvette Backer is consultant binnen Getronics PinkRoccade met de focus op functioneel beheer en applicatiebeheer. Zij heeft diverse artikelen en boeken geschreven over functioneel beheer en applicatiebeheer.

LITERATUUR

- **Thiadens, Theo.** *Manage IT! Organizing IT demand and IT supply.* Springer 2005
- **Pols, Remko van der, Ralph Donatz, Frank van Outvorst.** *BiSL, een framework voor applicatiebeheer.* Van Haren Publishing 2005.
- **Pols, Remko van der, Ralph Donatz, Frank van Outvorst.** *Introductie BiSL, een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement.* IT: Service management, Best Practices - Deel 2, red J. van Bon, Van Haren Publishing 2005.
- **Pols, Remko van der.** *Strategisch beheer, beheer van informatievoorziening met ASL en BiSL.* Academic Services 2005.
- **Beer, Richard de, Dave van den Berg, Peter Engelhart, Remko van der Pols.** *Inrichting van functioneel beheer in grote organisaties.* In: IT Service Management, Best Practices - Deel 2, red J. van Bon, ITSMF, Van Haren Publishing 2005.
- **Sieders, René.** *Service Level Agreements: de nieuwe generatie.* In: IT Service Management, Best Practices - Deel 1, red. J van Bon, ITSMF, Van Haren Publishing, 2004.
- **Outvorst, Frank van, en Ralph Donatz.** *Functioneel beheer bij pakketten (deel 2).* In: IT Service Management, Best Practices - Deel 1, red. J van Bon, ITSMF, Van Haren Publishing, 2004.



HET KENNISPLATFORM VOOR
IT SERVICE MANAGEMENT

Dit artikel is gepubliceerd in het standaardwerk [IT Service Management best practices, deel 3](http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/219.xml) (<http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/219.xml>) en maakt deel uit van de ITSMF reeks [ITSM Library](http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/204.xml) (<http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/204.xml>).

IT Service Management best practices is een publicatie van ITSMF Nederland en wordt uitgegeven door Van Haren Publishing.

