

Business-ICT-Alignment en functioneel beheer

Een nuchtere kijk op functioneel beheer

Inleiding

Functioneel beheer, dat klinkt wellicht als een ICT-activiteit. En ICT-activiteiten, dat zijn zaken voor de ICT-afdeling van een organisatie en voor de externe leveranciers die door de ICT-afdeling worden ingeschakeld. Functioneel beheer klinkt echter ook als functionaliteit. En het specificeren van functionaliteit, dat is een zaak die de (gebruikers)organisatie goed moet regelen.

Deze schijnbare paradox zorgt in veel organisaties voor een verhitte discussie. Zelfs in die mate, dat er in de organisatie twee afzonderlijke entiteiten lijken te zijn ontstaan: ‘de business’ versus ‘de ICT’. De business vindt dat zij applicaties opgeleverd krijgt die niet beantwoorden aan de gestelde eisen, terwijl de ICT-afdeling de indruk heeft dat er van haar wordt verwacht dat op basis van alleen een paar gebruikerskreten een complete en goed functionerende applicatie wordt gebouwd.

IMN is van mening dat het professioneel inrichten van functioneel beheer helpt om bovenstaande discussie gestructureerd te kunnen voeren. Een goede inrichting van functioneel beheer zorgt onder andere voor duidelijke verantwoordelijkheden en communicatielijnen in de aansturing van de ICT-functie. Daarmee is het één van de stappen op weg naar betere aansluiting tussen business en ICT.

Definitie en positionering¹

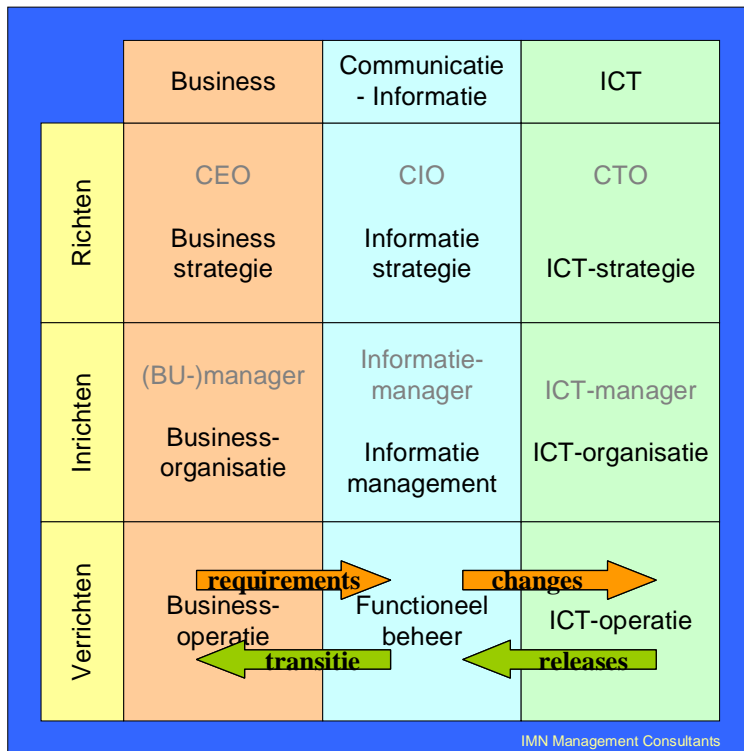
Het blijkt in de praktijk dat functioneel beheer een naam is die soms verwarring wekt. In functioneel beheer zitten ook activiteiten die in veel organisaties worden gerekend tot informatiemanagement, systeemeigenaarschap of productmanagement. Functioneel beheer vervult de rol van de bestuurder van de informatievoorziening: het is de functie die bepaalt hoe de informatievoorziening in een organisatie eruit ziet en eruit komt te zien.

Functioneel beheer kan dus worden gezien als het besturen van de informatievoorziening van een organisatie en het aansturen van de ICT-organisatie die onderdelen van deze informatievoorziening levert. In onze praktijk hebben we echter gemerkt dat de term functioneel beheer geassocieerd wordt met vooral de uitvoerende activiteiten in het werkgebied, terwijl de term informatiemanagement voornamelijk wordt gebruikt als het gaat om de wat meer richtinggevende activiteiten. In onze communicatie sluiten wij dan ook hierbij aan: wanneer we over functioneel beheer praten, dan bedoelen we de uitvoerende activiteiten op het raakvlak tussen business en ICT.

Wanneer we het werkkterrein van functioneel beheer (in onze definitie) onderbrengen in het negenvlakmodel dat IMN gebruikt als referentiekader op het gebied van business-ICT alignment, dan is functioneel beheer dus te positioneren als het onderste vlak in de middelste kolom (zie hiervoor figuur 1 op de volgende pagina). Een aantal wellicht bekende deelgebieden of activiteiten die de interactie van dit vlak met de uitvoerende vlakken van de business- en ICT-kolom beschrijven, zijn:

- § Requirements- of specificatiemanagement (van business naar communicatie/informatie: het goed en leesbaar specificeren van gewenste functionele aanpassingen);
- § Changemanagement of wijzigingenbeheer (van communicatie/informatie naar ICT: het gestructureerd aanbrengen van wijzigingen in het informatiesysteem);
- § Releasemanagement (van ICT naar communicatie/informatie: het gestructureerd opleveren van aanpassingen aan het informatiesysteem);
- § Transitie- of implementatiemanagement (van communicatie/informatie naar business: het goed en tijdig doorvoeren van gewijzigde informatievoorziening en bijbehorende documentatie).

¹ Deels gebaseerd op BiSL, de public domain standaard voor functioneel beheer.



Figuur 1: Plaats van functioneel beheer in negenvlakmodel.

Doel en activiteiten

Functioneel beheer is één van de kernactiviteiten die bijdragen aan een verbeterde business-ICT alignment. In bovenstaande figuur hebben we al een aantal activiteiten binnen functioneel beheer onderscheiden. Bij het benoemen van het doel en de activiteiten van functioneel beheer, is het belangrijk te onderkennen dat in alle organisaties functioneel beheer wordt uitgevoerd; alleen de vlag waaronder en de plaats waar het plaatsvindt verschilt nogal. Los van het expliciet aan- of afwezig zijn van een functioneel beheer functie of afdeling zijn de taken die vallen onder functioneel beheer onvermijdelijk: functioneel beheer is namelijk verantwoordelijk voor instandhouding en vernieuwing van de informatievoorziening (IV) in aansluiting op de bedrijfsprocessen.

IMN gebruikt voor het professioneel inrichten van functioneel beheer het uitvoerende niveau van het BiSL-model als referentiekader. Dit model is weergegeven en wordt verder toegelicht in bijlage 1. Voor het inrichten van het sturende en richtinggevende niveau van functioneel beheer (in onze definitie 'informatiemanagement' genoemd) zoeken we aansluiting bij het negenvlakmodel dat IMN gebruikt als referentiekader op het gebied van business-ICT alignment. Dit wordt in deze notitie verder niet toegelicht.

Verantwoordelijken en betrokkenen

Functioneel beheer in onze visie gaat uit van het besturen en bijsturen van de informatievoorziening vanuit een vraagperspectief. Om namelijk de informatievoorziening te kunnen sturen, moet niet alleen het aanbod van ICT worden gestuurd. Veel meer is het van belang invloed uit te oefenen op de vraag naar en de aansluiting van de informatievoorziening op de bedrijfsprocessen. Daarmee is functioneel beheer dus expliciet geen onderdeel van de ICT-organisatie, maar maakt het onlosmakelijk onderdeel uit van de gebruikersorganisatie.

De verantwoordelijkheid voor het professioneel inrichten van functioneel beheer ligt dan ook bij de systeemeigenaren van de informatiesystemen in de organisatie, die zich bij grotere organisaties vaak op middelmanagementniveau aan de ‘businesskant’ bevinden. Soms wordt de bevoegdheid om de functioneel beheer organisatie aan te sturen bij de informatiemanager neergelegd, die dan vaak de behoefte heeft om het geformuleerde informatiebeleid verder te operationaliseren richting concrete functioneel beheer activiteiten.

Hoewel de verantwoordelijkheid voor functioneel beheer dus duidelijk in de businesskolom ligt, zien we ook vaak dat er vanuit de ICT-afdeling gevraagd wordt om het professioneel inrichten van functioneel beheer. Deze vraag komt dan vaak van een verantwoordelijke voor systeemontwikkeling of applicatiebeheer, die merkt dat de gebruikersorganisatie haar processen onvoldoende op orde heeft, waardoor de ICT-afdeling tegen problemen aanloopt. Dit gebeurt veel bij organisaties die via ASL- en ITIL-methodieken het applicatie- respectievelijk technisch beheer hebben geprofessionaliseerd, maar die geen aandacht hebben geschonken aan het functioneel beheer. De ICT-afdeling heeft er baat bij als het functioneel beheer goed is geregeld, en dus zal de ICT-verantwoordelijke invloed gaan uitoefenen op het inrichten van functioneel beheer in de gebruikersorganisatie. Feit blijft echter dat het inrichten van functioneel beheer per definitie een businessactiviteit is, en dat het budget hiervoor dus ook vanuit de business moet komen. Dit laatste is overigens ook noodzakelijk gelet op de gedragenheid van de inrichting van functioneel beheer.

Klantvragen met betrekking tot functioneel beheer

Wanneer we kijken naar vragen van klanten waarvoor de oplossing vaak het professioneel inrichten van het functioneel beheer is, dan zien we een tweetal typen vragen: vragen die uit de ‘business’ komen en vragen die vanuit de ICT-organisatie worden gesteld. Voorbeelden van zulke vragen zijn de volgende.

Vanuit de business:

- § ‘Ik vraag aan onze ICT’ers “maak dit voor mij” en ik krijg niet opgeleverd waar ik eigenlijk naar op zoek was.’
- § ‘Als ik een voorstel doe voor extra functionaliteit lijkt dit altijd ondergeschikt te zijn aan het oplossen van de dagelijkse problemen, waardoor er niets verandert.’
- § ‘De ICT-medewerkers praten teveel in technische termen in plaats van in (business)functionaliteit en bijbehorende ICT-ondersteuning.’

Vanuit de ICT-organisatie:

- § ‘Ik hoor alleen een paar kreten en de gebruikers verwachten dat ik daarmee een complete en goed functionerende applicatie kan bouwen.’
- § ‘Het lijkt wel of de ICT-afdeling is opgezet om op inhoudelijk niveau ondersteuning te leveren aan de gebruikers, volgens mij begrijpen ze hun eigen bedrijfsprocessen niet.’
- § ‘De gebruikersorganisatie is onvoldoende professioneel ingericht, zeker met het oog op ons eigen professionaliteitsniveau.’

Beide soorten vragen geven aanleiding om eens kritisch te kijken naar de huidige inrichting van het functioneel beheer in de organisatie. Op de volgende pagina wordt toegelicht hoe IMN in het algemeen een dergelijk traject aanpakt. De precieze invulling van de aanpak is vanzelfsprekend afhankelijk van het type organisatie en de specifieke problematiek die daarbij hoort.

Hoe en waarmee

Zoals gezegd maakt IMN gebruik van het BiSL-model voor het professioneel inrichten van het operationele functioneel beheer. Dit model beschrijft de processen die moeten worden ingericht, maar zegt nog niets over de manier waarop dit moet gebeuren. Vaststaat dat er hiervoor geen eenduidige werkwijze is; per situatie kan de invoering en uitvoering van de processen verschillen. Wel is het mogelijk om onze aanpak te beschrijven in een globaal stappenplan: dit is hieronder weergegeven.

1. Inventariseren van de knelpunten op het gebied van het operationele functioneel beheer met behulp van interviews met de belangrijkste betrokkenen, zowel gebruikers als ICT'ers;
2. In kaart brengen van de relaties tussen de functioneel beheer processen en de overige operationele beheerprocessen (applicatiebeheer en technisch beheer);
3. Bepalen van prioriteiten met betrekking tot de procesinrichting (welke processen eerst) op basis van de knelpunten uit stap 1;
4. (Her)inrichten van processen met de hoogste prioriteit, in samenhang met elkaar;
 - a. vaststellen van de huidige werkwijze en knelpunten hierin, met behulp van workshop(s);
 - b. voorstellen en bepalen van de gewenste werkwijze, met behulp van workshop(s);
 - c. inventariseren van de behoefte aan evt. hulpmiddelen / tools in procesuitvoering;
 - d. implementeren van de nieuwe procesinrichting en evt. hulpmiddelen;
5. Evalueren van de procesinrichting en de eventueel geïmplementeerde hulpmiddelen en maken van aanpassingen op basis hiervan;
6. Besluit nemen over eventuele herinrichting van overige operationele (functioneel) beheer processen en activiteiten op het gebied van informatiemanagement;
7. Evalueren van het gehele traject en opstellen van aanbevelingen voor vervolg.

Toegevoegde waarde IMN

In relatie tot haar eigen dienstverlening ziet IMN functioneel beheer als één van de kernactiviteiten die bijdragen aan een verbeterde business-ICT-alignment. Functioneel beheer is namelijk direct verantwoordelijk voor de instandhouding en vernieuwing van de informatievoorziening in aansluiting op de bedrijfsprocessen. IMN heeft de kennis en competenties om het inrichten van functioneel beheer processen aan te laten sluiten op de bedrijfs- en (overige) informatievoorzieningsprocessen in uw organisatie.

IMN adviseert en realiseert bedrijfseigen oplossingen. Maatgevend zijn allereerst de vragen van onze opdrachtgevers. Maar ook de nieuwe kansen die zichtbaar worden als wij doorvragen bij onze klanten. De vraag hoe oplossingen tot stand komen is belangrijk. Maar wezenlijker is de vraag waarom we tot een bepaalde oplossing komen. IMN adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van informatisering en organisatieverandering tot op het hoogste niveau.

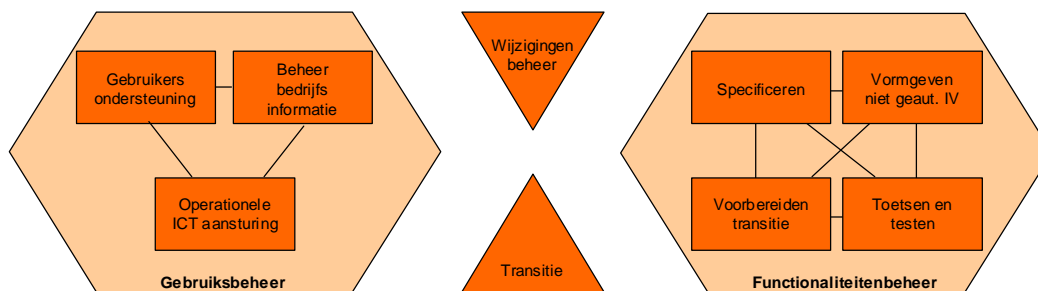
Naast onze diepgaande kennis bogen we op een jarenlange ervaring met functioneel beheer, in meerdere marktsectoren. Zo heeft IMN o.a. de Gemeente Amsterdam geadviseerd in het inrichten van functioneel beheer en applicatiebeheer processen volgens de BiSL en ASL modellen. Zie hiervoor de referentie op www.imn.nl.

Meer weten?

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Michèl Evers (m.evers@imn.nl).

Bijlage 1: Uitvoerend niveau van het BiSL-model.

IMN gebruikt het uitvoerende niveau van het BiSL-model als referentiekader voor het professioneel inrichten van functioneel beheer. Dit deel van het model is weergegeven in figuur 2 op de volgende pagina. Hierin is te zien dat de concrete taken die onder het aandachtsgebied van het uitvoerende functioneel beheer vallen, grofweg zijn onder te verdelen in taken op het gebied van gebruiksbeheer, taken met betrekking tot functionaliteitenbeheer en taken in de verbinding tussen deze twee domeinen.



Figuur 2: Het uitvoerende deel van het BiSL-model.

Taken in gebruiksbeheer (gericht op instandhouding van de informatievoorziening)

De taken die worden uitgevoerd binnen het cluster gebruiksbeheer moeten ertoe leiden dat de informatievoorziening goed gebruikt wordt. Hier worden dus de processen beschreven die er voor zorgen dat er een continue en optimale ondersteuning plaatsvindt bij het dagelijks gebruik van de informatievoorziening door de eindgebruikers. De processen die binnen gebruiksbeheer worden onderscheiden, zijn Gebruikersondersteuning, Beheer bedrijfsinformatie en Operationele ICT-aansturing. Deze processen worden hieronder kort toegelicht:²

§ **Gebruikersondersteuning** heeft als doel het ondersteunen, faciliteren en bijsturen van de gebruikers bij het gebruik van de informatievoorziening in de dagelijkse praktijk, zodat de gebruikers optimaal kunnen werken met de bestaande informatievoorziening.

§ **Beheer bedrijfsinformatie** richt zich op een correcte opzet en inhoud van de gegevens in de informatievoorziening. Het gaat daarbij o.a. om het beheer van centrale tabellen, bewaking op een juiste hantering van het bedrijfsinformatiemodel, het treffen van maatregelen om de gegevenskwaliteit te garanderen en het verstrekken van ad hoc gegevens en managementinformatie.

§ **Operationele ICT-aansturing** vormt de operationele aansturing van de ICT-leverancier. Op basis van eisen vanuit de bedrijfsprocessen op de aspecten beschikbaarheid, capaciteit en continuïteit worden opdrachten verstrekt en wordt de dienstverlening van de ICT-leverancier bewaakt.

Taken in functionaliteitenbeheer (gericht op vernieuwing van de informatievoorziening)

De activiteiten die onder functionaliteitenbeheer vallen houden zich bezig met de vormgeving en inrichting van de informatievoorziening. Er kunnen talloze redenen zijn die leiden tot een verandering in de informatievoorziening: het bedrijfsproces verandert, de ondersteuning van de bedrijfsprocessen kan beter, etc. In dat kader zijn binnen functionaliteitenbeheer de volgende processen gedefinieerd: Specificeren, Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening, Toetsen en testen en Voorbereiden transitie. Deze processen worden op de volgende pagina kort toegelicht.

² Gebaseerd op 'Introductie BiSL', IT Service Management best practices, deel 2.

- § **Specificeren** heeft als doel het vertalen van de gewenste veranderingen in functionaliteit, naar inhoudelijke en niet inhoudelijke oplossingsrichtingen en het vastleggen hiervan ten behoeve van verdere realisatie van de geautomatiseerde informatievoorziening.
- § **Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening** is gericht op het opzetten en onderhouden van de relevante documentatie voor het gebruik en het functioneel beheer van het informatiesysteem (procedures, werkinstructies, handleidingen, en dergelijke).
- § **Toetsen en testen** heeft als doel ervoor te zorgen dat de gewenste verandering vlekkeloos in de organisatie wordt doorgevoerd en dat de gebruikte instrumenten, hulpmiddelen en andere ondersteuningsvormen correct zijn en correct werken.
- § **Voorbereiden transitie** moet zorgen voor een probleemloze ingebruikname van de nieuwe en/of gewijzigde functionaliteit door alle benodigde randvoorwaarden zodanig in te vullen, dat de gewenste verandering hierna probleemloos geëffectueerd kan worden.

Taken in de verbinding tussen gebruiks- en functionaliteitenbeheer

Tussen de aandachtsgebieden gebruiksbeheer en functionaliteitenbeheer bevinden zich activiteiten die zich bezig houden met enerzijds het onderkennen van welke veranderingen noodzakelijk zijn (Wijzigingenbeheer) en anderzijds het feitelijke doorvoeren in de organisatie van de veranderde informatievoorziening (Transitie). *Hoe* de informatievoorziening wordt veranderd ligt binnen functionaliteitenbeheer, en *wat er* verandert en de feitelijke doorvoering van de verandering in de gebruikersorganisatie ligt binnen deze verbindende activiteiten. Deze processen worden hieronder kort toegelicht.

- § **Wijzigingenbeheer** heeft tot doel te komen tot de juiste besluiten over het aanbrengen van wijzigingen of vernieuwingen in de informatievoorziening. Hiertoe bevat wijzigingenbeheer een mechanisme voor het inventariseren, evalueren, prioriteren en ten uitvoer brengen van wijzigingen in de informatievoorziening.
- § **Transitie** is gericht op de effectuering van de verandering voor de eindgebruikers, die is voorbereid in de processen van functionaliteitenbeheer en de achterliggende activiteiten van de ICT-leverancier. Transitie vormt het regiemechanisme op het in gebruik nemen van aangebrachte wijzigingen of vernieuwingen.