

## 2.3 Implementeren van functioneel beheer is meer dan een procesmodel

*Recente ontwikkelingen laten een verschuiving van de aandacht zien van de professionalisering van IT-afdelingen naar de toegevoegde waarde van IT voor de business. Daarbij komt steeds meer de focus op het vakgebied van functioneel beheer te liggen. Juist de noodzaak van de toegevoegde waarde leidt ertoe dat functioneel beheer een meer zichtbare positie moet gaan innemen. Deze positie moet haar in staat stellen de rol als intermediair tussen business en IT op een professionele wijze in te vullen. Vanuit de business krijgt functioneel beheer daarbij in hoofdzaak de volgende doelstelling mee: méér grip op IT!*

*Met dit artikel willen wij u voorzien van een aanpak om functioneel beheer te professionaliseren. Met pragmatisme als uitgangspunt, de focus op resultaat en het regelmatig promoten van behaalde resultaten als toetssteen leidt deze aanpak tot een zich steeds nadrukkelijker profileren van functioneel beheer. Zodra de business de gewenste toegevoegde waarde ervaart, zit functioneel beheer op de goede weg.*

### INLEIDING

Steeds meer wordt functioneel beheer gezien als het startpunt voor meer grip op IT. De media-aandacht in de vorm van boeken, artikelen en seminars neemt navenant toe. Daarbij wordt relatief veel gesproken over functioneel beheer als vakgebied en de positie die functioneel beheer als regievoerder dient in te nemen. Met het beschikbaar komen van BiSL krijgt ook het theoretische kader meer en meer vorm. Zonder in twijfel te willen trekken dat deze uitingen oplossingsgericht zijn, blijft naar onze mening juist de implementatie van functioneel beheer onderbelicht.

Dit artikel wil een aanvang maken met het onder de aandacht brengen van deze onderbelichting. Beginnend vanuit een theoretische basis en gebruik makend van de opgedane ervaringen op het gebied van de inrichting en de professionalisering van functioneel beheer wordt een aanpak aangereikt. Het gebruik en de werking van de aanpak wordt aan de hand van twee concrete klantcases nader toegelicht.

### PRAKTIJKCASES

#### Case 'Prioriteit'

*Bij deze case komt de drang tot professionalisering vanuit de IT-organisatie (technisch applicatiebeheer). In de pogingen van IT zich te organiseren op alle signalen van de business in het algemeen en functioneel beheer in het bijzonder loopt zij tegen verschillende uitvoeringsvormen van functioneel beheer (per businessafdeling) aan. Bij aanvang staan ruim 200 wijzigingsverzoeken open met uiteenlopende prioriteit en een aantal is al meer*

dan 2 jaar oud. Bij de afdeling applicatiebeheer is echter beperkte capaciteit om voor al die wijzigingsverzoeken een impactanalyse te maken, laat staan deze wijzigingen ook binnen de gewenste tijd te realiseren. Bij wijze van pilot is een professionaliseringstraject gestart bij één van de functioneel beheerafdelingen.

### Case 'Zichtbaarheid'

Deze case speelt binnen een functioneel beheerafdeling met zes functioneel beheerders. De focus van het beheer richt zich op functioneel applicatiebeheer. Het beheer van de bedrijfsprocessen is bij een andere afdeling belegd. De kennis van de bedrijfsprocessen is bij één functioneel beheerder in voldoende mate aanwezig, bij de overige functioneel beheerders is dat niet het geval. De drive voor professionalisering wordt gehaald uit de noodzaak tot het expliciet maken van de toegevoegde waarde van de afdeling. De toegevoegde waarde is hierbij het overlevingselement in een reeds in gang gezette fusie. Tijdens het traject ligt sterk de nadruk op het elders beleggen van oneigenlijke taken, het uitvoeren van eigenlijke taken en het vergroten van de zichtbaarheid richting de business.

## DE THEORETISCHE BASIS

Met de uiteenzetting van de theoretische basis willen we de koppeling naar de aanpak inzichtelijk maken. De theoretische basis is getoetst in de praktijk en geeft antwoord op de volgende vragen:

- Wat is functioneel beheer en hoe staat het in de omgeving?
- Welke activiteiten vallen binnen het taakveld van functioneel beheer?
- Welke eisen worden gesteld aan een functioneel beheerder?

### Wat is functioneel beheer en hoe staat het in de omgeving?

In veel organisaties speelt informatievoorziening een grote rol. Bedrijfsprocessen worden in hoge mate ondersteund door informatiesystemen. Het waarborgen en continueren van de kwaliteit van de informatievoorziening voor de bedrijfsprocessen is van groot belang. Functioneel beheer zorgt ervoor dat een informatiesysteem functioneel aan de eisen van de organisatie voldoet en blijft voldoen.

Functioneel beheer vervult op hoofdlijnen de volgende activiteiten:

- Afstemming met de eigenaar over welke functionaliteiten op welk moment tegen welke kosten moet worden ingekocht.
- Afstemming met de eigenaar over welke functionaliteit bij welke (interne of externe) IT-leverancier moet worden ingekocht.
- Ondersteuning van de gebruikers van de functionaliteiten tijdens de dagelijkse operatie in geval van verstoringen of vragen.
- Begeleiding van wijzigingen, zowel correcties als vernieuwingen, vanaf het opkomen van de wens of noodzaak, via de financiering en de realisatie, tot en met de implementatie.
- Evaluatie van het gebruik van de functionaliteiten - met eigenaar en gebruikers - en levering van de functionaliteiten - met de IT-leveranciers. Hierbij wordt vastgesteld of de ondersteuning van de bedrijfsprocessen op de gewenste wijze heeft plaatsgevonden en of eventuele aanpassingen noodzakelijk zijn.

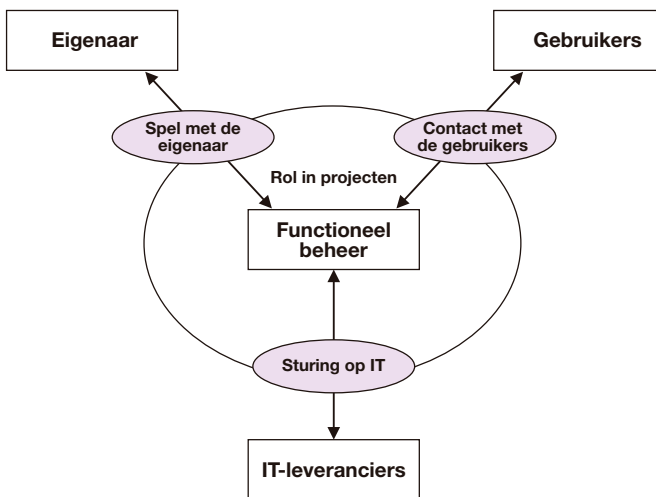
Zoals blijkt uit deze opsomming van activiteiten heeft functioneel beheer te maken met drie partijen, te weten: eigenaar, gebruikers en IT-leveranciers. Voor het realiseren van de afstemming tussen functionaliteiten en de bedrijfsprocessen is een goede communicatie

tussen business (zowel eigenaar van de bedrijfsprocessen/applicaties als gebruikers) en de leveranciers van de functionaliteiten onontbeerlijk. Door deze communicatie te begeleiden en te bewaken slaat functioneel beheer een brug tussen de business en IT.

Om deze intermediairpositie op een kwalitatief goede wijze, in lijn met de verwachtingen van de business, te kunnen volbrengen, is kennis van de bedrijfsprocessen onontbeerlijk. Vanuit deze kennis moet de functioneel beheerder in staat zijn de vertaalslag te maken naar de gepaste IT-oplossingen in de zin van te bieden functionaliteiten. De toegevoegde waarde van functioneel beheer zit in het maken van deze vertaalslag. Deze vertaalslag zal zonder diepgaande kennis van de bedrijfsprocessen regelmatig weinig hout snijden.

### Welke activiteiten vallen binnen het taakveld van functioneel beheer?

Figuur 1 toont de intermediairpositie van functioneel beheer. Richting de verschillende partijen wordt respectievelijk het 'spel met de eigenaar' gespeeld, het 'contact met de gebruikers' gelegd en onderhouden en de 'sturing op IT' uitgevoerd en geborgd. De 'rol in projecten' is daaraan toegevoegd om als functioneel beheer bewust om te gaan met veranderingen in de omgeving. Deze veranderingen worden in de vorm van projecten geabsorbeerd.



Figuur 1 Functioneel beheer als intermediair tussen eigenaar, gebruikers en IT-leveranciers

### Spel met de eigenaar

Voor functioneel beheer fungeert de eigenaar als opdrachtgever. De discussie omtrent de definitie van het begrip 'eigenaar' willen we buiten dit artikel laten. Wij gaan ervan uit dat er per bedrijfsproces (met inbegrip van de ondersteunende middelen van dat bedrijfsproces) een eigenaar is. De eigenaar is verantwoordelijk voor het leveren van de resultaten die het bedrijfsproces voortbrengt. Hij is degene die beslist wat met welk deel van het aan dit bedrijfsproces toegekende budget gebeurt. Hij beslist dus ook over de aard van de bijdrage van functioneel beheer aan het bedrijfsproces. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten in lijn met de verwachte bijdrage zijn, wil functioneel beheer de gewenste toegevoegde waarde kunnen leveren. Onderwerpen als gedelegeerd eigenaarschap staan bij het nemen van deze beslissingen op de agenda.

Zoals reeds genoemd, zal deze toegevoegde waarde toenemen naarmate functioneel beheer meer kennis heeft van het bedrijfsproces. Dat begint in eerste instantie met procesmatig denken in het algemeen. Vervolgens gaat het niet alleen om kennis van bedrijfsprocessen binnen een afdeling, maar juist ook om kennis van deze bedrijfsprocessen over afdelingen heen. Het opbouwen en behouden van deze zogenaamde overzichts-kennis blijkt in de praktijk een moeizaam verhaal, maar maakt uiteindelijk wel het verschil.

Op basis van de bedrijfsdoelstellingen en -processen maakt functioneel beheer de vertaling naar de optimale ondersteuning in de vorm van geleverde functionaliteit. Vaststelling van deze ondersteuning vindt plaats in de vorm van 'requirements', die worden afgestemd met de eigenaar. De eigenaar is degene die beslist over de inhoud van de wijziging. Daarnaast bepaalt deze ook de prioriteiten als er keuzes gemaakt moeten worden. Door het met de eigenaar vastleggen van prioriteringsregels wordt het mogelijk prioriteringen door functioneel beheer te laten stellen (gedelegeerde beslissing). Een soortgelijke constructie van gedelegeerde beslissing is mogelijk in het geval van het accepteren van wijzigingen. In dat geval vindt acceptatie plaats op basis van reeds gedefinieerde en afgestemde acceptatiecriteria.

De eigenaar heeft baat bij het beleggen van deze gedelegeerde beslissingbevoegdheid in die zin dat hij dan meer bezig kan zijn met het bedrijfsproces zelf (als het ware zijn 'core business'). Dit delegeren van bevoegdheden ontslaat hem echter niet van de uiteindelijke verantwoordelijkheid. Daarom zal hij met functioneel beheer toetsmomenten afspreken in de vorm van periodieke rapportages en evaluaties.

Met de eigenaar vindt ook de afstemming plaats over de plek van functioneel beheer in de organisatie. In onze visie staat functioneel beheer aan de kant van de business gepositioneerd. Vanuit deze positie kan zij het meeste betekenen, ervan uitgaande dat zij de bedrijfsprocessen kent en van daaruit blijvend zoekt naar een optimale afstemming tussen bedrijfsprocessen en informatievoorziening.

### Contact met de gebruikers

Het contact tussen functioneel beheer en de gebruikers is belangrijk voor de acceptatie en motivatie van de mensen die direct met het informatiesysteem te maken hebben. Door op te treden als intermediair kan functioneel beheer tijdig problemen en informatiebehoeften signaleren en daar actief op reageren. Functioneel beheer zorgt voor ondersteuning op twee verschillende niveaus:

- In de eerste plaats biedt functioneel beheer **ondersteuning aan gebruikers** bij hun dagelijkse werkzaamheden. De functioneel beheerder fungeert als centraal aanspreekpunt in het geval van vragen en storingen. Door het bieden van ondersteuning op de werkvloer signaleert hij de informatiebehoefte van gebruikers en kan hij in veel gevallen directe hulp bieden of verwijzen naar wijzigingen die eraan komen. Zodra functioneel beheer constateert dat er sprake is van een door meer gebruikers gestelde vraag, kan snel geschakeld worden om te komen tot het geven van een korte opleiding of instructie. Periodiek overleg tussen gebruikers en functioneel beheer wordt gebruikt om te rapporteren over status en voortgang van lopende zaken en om de samenwerking te evalueren.
- In de tweede plaats speelt functioneel beheer een rol in het **beheer van de functionaliteit**. Op basis van de gesignaleerde informatiebehoefte stelt functioneel beheer deze behoefte in meer detail vast. Dat kan zover gaan dat functioneel beheer het functioneel ontwerp maakt. In ieder geval zal functioneel beheer het ontwerp toetsen aan de specificaties

die zij zelf heeft vastgesteld. Zoals bij het spel met de eigenaar al is aangegeven, is de situatie denkbaar waarbij functioneel beheer de prioriteiten vaststelt en de acceptatie doet van de opgeleverde wijziging. Bij de acceptatie kan zij zich laten ondersteunen door de gebruikers door hen te laten deelnemen aan gebruikersacceptatietesten. Het gehele traject van specificatie, prioritering, ontwerp, acceptatie, implementatie en opleiding valt binnen een gestructureerd wijzigingsproces, waarbij functioneel beheer naast een bijdrage aan de uitvoering ook de coördinatie voor zijn rekening neemt. Bij de uitvoerende taken moet ook gedacht worden aan het onderhoud van documentatie, procedures en werkinstructies. Overigens wordt bij de in te richten beheerprocessen aansluiting gezocht (tweerichtingsverkeer) bij de beheerprocessen zoals deze binnen IT zijn ingericht.

In het geval het aantal gebruikers te groot is om een ieder voldoende aandacht te geven of indien sprake is van een gedecentraliseerde organisatievorm, worden kerngebruikers geïnstalleerd om zo te komen tot kanalisering van signalen. Deze kerngebruikers zijn in dat geval de aanspreekpunten op de werkvloer (zowel voor de gebruikers als voor de functioneel beheerders) en zorgen zelf voor overdracht richting de gebruikers. Periodiek overleg zal in geval van aanwezigheid van kerngebruikers plaatsvinden tussen kerngebruikers en functioneel beheer.

Het contact met de gebruikers zal door de gebruikers als kwalitatief beter ervaren worden naarmate functioneel beheer meer en beter op de hoogte is van de werkzaamheden die de gebruikers uitvoeren. Het periodiek meten van de gebruikerstevredenheid houdt functioneel beheer scherp op de kwaliteit van de geleverde diensten.

### Sturing op IT

In het spel met de eigenaar en het contact met de gebruikers richt functioneel beheer haar aandacht op de business en het gebruik van informatiesystemen en daarin geboden functionaliteit. Om de stabiele levering van deze functionaliteit te kunnen borgen, met behoud van flexibiliteit (aanpassing aan veranderende eisen en wensen), is een effectieve en efficiënte sturing op IT onontbeerlijk. Door middel van heldere en geformaliseerde afspraken met de IT-leveranciers creëert functioneel beheer een relatie met IT die past bij de dienstverlening die de business wenst: niet te veel en niet te weinig.

In deze afspraken zal ook de focus van functioneel beheer op zogenaamde 'eigenlijke' activiteiten tot uiting komen. Eigenlijke activiteiten zijn activiteiten die typisch door functioneel beheer uitgevoerd moeten worden vanuit de positie en de expertise die zij heeft. Oneigenlijke activiteiten zijn daarmee activiteiten die functioneel beheer elders dient te beleggen. Indien het hierbij gaat om technisch applicatiebeheer en technisch beheer activiteiten zal functioneel beheer deze willen beleggen binnen IT. Met het elders beleggen van deze oneigenlijke activiteiten ontstaat de ruimte die nodig is om te kunnen werken aan de eigen professionalisering. Overigens stelt het elders beleggen van activiteiten ook specifieke eisen aan de vaardigheden van een functioneel beheerder, daar waar het gaat om het coördineren en delegeren van taken.

Het borgen van het leveren van deze IT-dienstverlening door de IT-organisatie is typisch een zaak van service management. Daar waar functioneel beheer weet wat de business wil en nodig heeft, gaat service management aan de slag met het borgen van de afspraken binnen de IT-organisatie. Het contactvlak van functioneel beheer en service management wordt gevormd door de afspraken die tussen de business en IT gemaakt worden, vaak in de vorm van SLA's. De door IT geleverde dienstverlening (zowel de status, voortgang als de kwaliteit)

zal door service management periodiek gerapporteerd worden aan functioneel beheer. Invulling van deze rapportage kan zowel in de vorm van overleggen als schriftelijk. Op basis van deze rapportage kan vervolgens bijsturing van afspraken plaatsvinden.

Naast service management als aanspreekpunt voor de borging van de afspraken, zal functioneel beheer in de praktijk ook de behoefte hebben aan operationele aanspreekpunten in het geval van het oplossen van verstoringen of het doorvoeren van wijzigingen. Een heldere communicatiestructuur op operationeel, tactisch en strategisch niveau vormt de ruggengraat van een effectieve en efficiënte samenwerking.

### **Rol in projecten**

Veranderingen in de business, geïnitieerd vanuit de omgeving van de business, zijn tegenwoordig aan de orde van de dag. Functioneel beheer zal in deze dynamiek mee moeten, wil zij de aansluiting met de business willen behouden. Aangezien veranderingen vaak in projectvorm worden verwerkt, zal functioneel beheer die rol in projecten moeten kiezen en pakken die haar in staat stelt de eisen en wensen van de gebruikersorganisatie weer in lijn te brengen met de geleverde IT-diensten.

Vanuit deze rol zal functioneel beheer ervoor moeten zorgen dat de veranderingen ook hun weerslag hebben op functioneel beheer zelf. Zo zal in een vroeg stadium de impact op het spel met de eigenaar, het contact met de gebruikers en de sturing op IT moeten worden vastgesteld om vervolgens te worden opgenomen in het projectresultaat. Bij de toetsing van het door het project opgeleverde projectresultaat zal zij gebruik maken van acceptatiecriteria. De impact op deze acceptatiecriteria ten gevolge van de voorgenomen veranderingen dient niet vergeten te worden.

Ook zal functioneel beheer kennis moeten opdoen van de eventueel gewijzigde bedrijfsprocessen en ondersteunende middelen. Deze kennis zal haar onder andere ook in staat stellen de gebruikers goed voor te bereiden op de veranderingen, zowel voorafgaand aan de implementatie (opleiding) als na de implementatie tijdens de ondersteuning op de werkvloer. Door de gebruikers zal deze voorsprong als pro-actief gedrag worden ervaren.

### **Welke eisen worden gesteld aan een functioneel beheerder?**

Functioneel beheer speelt in een organisatie een belangrijke rol in het succesvol gebruiken en blijven gebruiken van informatiesystemen. De rol van functioneel beheer is geen eenvoudige: ze vraagt kennis van de business en IT, maar ook flexibiliteit en goede communicatieve vaardigheden.

De volgende kennisgebieden zijn voor een functioneel beheerder van belang voor het succesvol uitvoeren van zijn taken:

- kennis van bedrijfsprocessen
- inzicht in functioneel ontwerpen
- kennis van testen en implementatie
- kennis van service managementprocessen.

Daarnaast moet een functioneel beheerder de volgende competenties bezitten:

- didactisch vaardig
- communicatief en initiatiefrijk
- teamplayer
- coördinerend en delegerend

- service- en klantgericht
- pragmatische instelling
- stressbestendig
- sociaal
- flexibel.

### Samenvatting theoretische basis

Functioneel beheer is de intermediair tussen de business en IT. Vanuit deze positie heeft zij richting de business contacten met enerzijds de eigenaar en anderzijds met de gebruikers van de bedrijfsprocessen en applicaties. Met de eigenaar maakt zij afspraken over de te leveren dienstverlening en worden uitspraken gedaan ten aanzien van het beslissen over wijzigingen en het prioriteren daarvan. Richting de gebruikers heeft functioneel beheer een ondersteunende rol. Vanuit diezelfde intermediairpositie heeft zij daarnaast ook contacten met IT-leveranciers. Hierbij borgt zij dat de IT-dienstverlening dusdanig acteert dat de business zijn werk kan doen. Het kernwoord daarbij is stabiliteit.

In de praktijk heeft de business ook te maken met veranderingen in de omgeving die in meer of minder mate hun invloed hebben op de bedrijfsprocessen en applicaties. Dat vereist een omgang met flexibiliteit (aanpassing aan veranderende eisen en wensen), die uiteindelijk weer uit dient te monden in stabiliteit.

Vanuit de intermediairpositie en het spanningsveld tussen de genoemde stabiliteit en flexibiliteit komen we tot het doel van functioneel beheer: het in lijn brengen en houden van de eisen en wensen van de gebruikersorganisatie met de geleverde IT-diensten.

### VAN THEORIE NAAR AANPAK VOOR PROFESSIONALISERING

Na deze theoretische uiteenzetting van al hetgeen functioneel beheer in zich moet hebben, wordt ingegaan op de aanpak om te komen tot een professioneel functioneel beheer. Uitgangspunten daarbij zijn dat binnen elke organisatie functioneel beheer activiteiten worden gedaan en dat het professionaliseren in het algemeen en dat van functioneel beheer in het bijzonder een iteratief proces is dat kortcyclisch van aard is. Dat laatste past ook geheel binnen de lijnen van een veranderingsproces, want dat is het professionaliseren van functioneel beheer ook.

De aandachtsgebieden zoals die bij de theoretische basis zijn beschreven, zijn de basis voor de aanpak tot professionalisering. Het woord professionalisering is hier gebruikt omdat elke organisatie, bewust of onbewust, al activiteiten op het gebied van functioneel beheer uitvoert. Vaak wordt dit echter niet expliciet onderkend en zijn het activiteiten die een aantal eindgebruikers 'erbij doen'. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het opleiden van nieuwe medewerkers óf het leveren van ondersteuning bij de oplevering van een nieuwe release.

Het doel van de in dit deel geschetste aanpak is om deze taken meer voor het voetlicht te brengen zodat de organisatie ook gericht kan sturen op hetgeen nodig is voor professionalisering van functioneel beheer. Een procesmodel zoals BiSL is daarbij een handig referentiekader maar niet het enige waar aandacht aan moet worden besteed, zoals de titel van dit artikel ook suggereert. Dit is ook telkens weer gebleken in de praktijk op het moment dat antwoord gegeven moet worden op de vraag:

***“Handig zo’n model, maar waar moeten we beginnen?”***

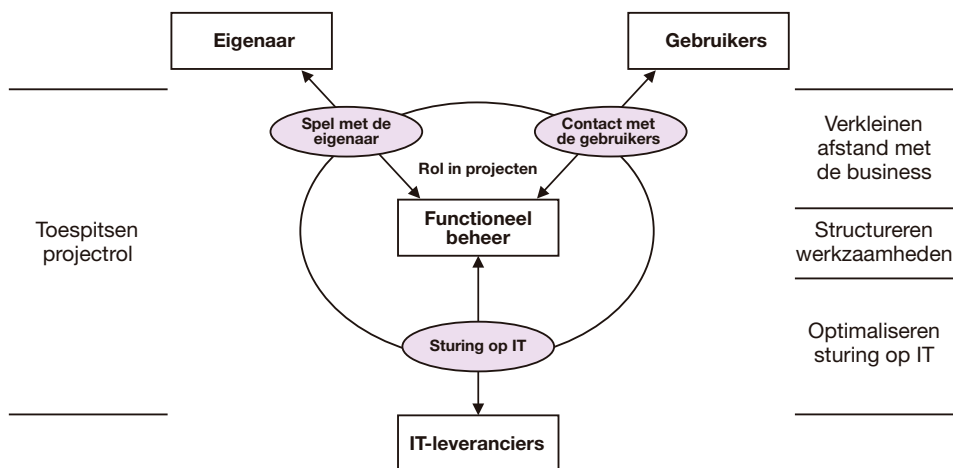
Om antwoord te geven op deze vraag en te komen tot de aanpak is de vraag concreet gemaakt:

- Wat zijn de doelstellingen voor het professionaliseren van functioneel beheer?
- Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan?
- Wat is het referentiekader om de professionalisering te borgen?
- Welke producten dragen bij aan de professionalisering?
- Wat is de uitgangssituatie?

De antwoorden op deze vragen, die hierna meer in detail worden behandeld, leveren de ingrediënten voor de aanpak.

### Wat zijn de doelstellingen voor het professionaliseren van functioneel beheer?

In de theoretische basis is de rol geschetst die functioneel beheer in de organisatie heeft. Om die rol goed in te kunnen vullen zijn de vier aandachtgebieden uit het beschreven taakveld van functioneel beheer vertaald naar vier te bereiken doelstellingen, zie figuur 2.



Figuur 2 Doelstellingen professionalisering functioneel beheer

In tabel 2 is een aantal voorbeelden gegeven van producten die een bijdrage leveren aan deze doelstellingen.

### Aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan?

Praktijkervaring leert dat, voordat met het realiseren van de doelstellingen kan worden begonnen, voldaan moet worden aan een aantal randvoorwaarden om de professionalisering echt van de grond te krijgen:

- **Draagvlak en communicatie** - Ten eerste dient functioneel beheer expliciet in de organisatie onderkend en erkend te worden. Dat betekent dat er commitment moet zijn bij zowel het management van de business en bij de gebruikers, alsook bij de IT-afdeling, betreffende de functie, positie en verantwoordelijkheden van functioneel beheer. Communicatie vanuit het management en het zichtbaar maken van functioneel beheer in de organisatie zijn daarbij noodzakelijk.
- **Ruimte scheppen** - Ten tweede dienen de functioneel beheerders de ruimte te krijgen om de activiteiten uit te voeren die gericht zijn op het bereiken van de genoemde doelstellingen. Om die ruimte te krijgen, maken we onderscheid in zogenaamde eigenlijke en oneigenlijke functioneel beheertaken. In de praktijk blijken functioneel beheerders

allerlei activiteiten uit te voeren die geen onderdeel uitmaken van functioneel beheer. Vaak is dit historisch zo gegroeid. Als dit onderscheid niet wordt onderkend, is het ook heel lastig tijd (vrij) te maken om te professionaliseren.

Aandachtsgebied	Doelstelling
Relatie van functioneel beheer met de business	<b>Verkleinen afstand met de business</b> (eigenaar en gebruikers): dit uit zich in weten wat de gebruikers dagelijks doen en wat de behoeften zijn van de business.
Relatie van functioneel beheer met IT	<b>Optimaliseren sturing op IT</b> : de functioneel beheerder zorgt voor een optimale sturing op de IT-leverancier en vertegenwoordigt daarbij de business. Dat resulteert in vastgelegde afspraken in de vorm van een of meerdere service level agreements die blijven aansluiten bij de behoeften van de business.
Rol van functioneel beheer in projecten	<b>Toespitsen projectrol</b> : dit betekent in ieder geval dat functioneel beheer vanaf de start bij een project betrokken is. Functioneel beheer pakt juist die rol die zij vanuit haar positie en expertise het beste kan uitvoeren. Tenslotte houdt functioneel beheer er rekening mee dat ze deze rol ook na afronding van het project moeten kunnen blijven uitvoeren.
Functioneel beheer zelf	<b>Structureren werkzaamheden</b> : de mate waarin de eerste drie doelstellingen gehaald worden, is afhankelijk van de volwassenheid van functioneel beheer. Oftewel, de wijze waarop functioneel beheer haar werkzaamheden heeft gestructureerd heeft invloed op de realisering van de drie voorgaande doelstellingen.

Tabel 1 Uitgewerkte doelstellingen professionalisering functioneel beheer

Doelstellingen	Producten
Verkleinen afstand met de business	Centrale mailbox voor Functioneel Beheer Procedure aanmelden wijzigingsvoorstellen Projecten- en wijzigingenoverleg met proceseigenaren Gebruikersoverleg Overzicht kernegebruikers
Optimaliseren sturing op IT	Voortgangsbespreking afhandeling calls/wijzigingsverzoeken/projecten Opstellen (functionele) service level agreements Overzicht vaste aanspreekpunten IT Procedure doorzetten calls aan IT
Toespitsen projectrol	Standaard projectproces (incl. rol functioneel beheer) Projectenkalender Template functioneel ontwerp Standaardplan gebruikersacceptatietesten Acceptatiecriteria functioneel beheer Opleidingsplan gebruikers
Structureren werkzaamheden	Werkinstructie behandelen wijzigingsverzoeken en afhandelen calls Urenregistratie Opleiding Functioneel Beheer Functioneelbeheerdossier per informatiesysteem Ingericht call registratietool

NB: Vermijd de valkuil van het voeren van een discussie over het toekennen van een product aan één van de doelstellingen. Kies de doelstelling waar het product de meeste toegevoegde waarde heeft en onderken de toegevoegde waarde bij andere doelstellingen.

Tabel 2 Voorbeelden producten bij doelstellingen

Net zoals de theoretische basis is ook BiSL een middel tot bewustwording van eigenlijke en oneigenlijke taken. Met die bewustwording wordt voorkomen dat functioneel beheer wordt afgerekend op taken die niet bijdragen aan functioneel beheer zelf en aan de professionalisering. Afhankelijk van de daadwerkelijke ruimte die geschapen wordt, slaagt de professionalisering in meer of mindere mate.

De volgende situatie toont een voorbeeld hoe met oneigenlijke taken om te gaan om ruimte te scheppen.

#### **Case 'Zichtbaarheid'**

*Eén van de zes functioneel beheerders is het aanspreekpunt op het gebied van kantoorautomatisering (registreren van aanvraag en uitleveren van laptops) voor 450 gebruikers. Op basis van de urenregistratie wordt geconcludeerd dat hij hiermee gemiddeld 50% van zijn tijd bezig is. Resultaat is dat hij onvoldoende tijd kan spenderen aan het oplossen van functionele vragen en het opleiden en begeleiden van nieuwe medewerkers. In goed overleg is met het lijnmanagement geconcludeerd dat 'het slepen met laptops' niet tot de 'core business' van functioneel beheer hoort. Met technisch beheer is een plan gemaakt dat voorziet in een overdracht van deze werkzaamheden binnen een termijn van een maand. Na een extra investering voor kennisoverdracht zijn de oneigenlijke taken elders belegd.*

Tabel 3 toont een aantal producten die een bijdrage leveren aan het invullen van deze randvoorwaarden.

Invullen randvoorwaarden	Producten
Commitment en communicatie	Periodiek overleg met systeem-/proces eigenaren en informatiemanagement Nieuwsbrief Functioneel Beheer Communicatieplan
Ruimte scheppen	Functie- en activiteitenbeschrijving Functioneel beheer Urenverantwoording bestaande activiteiten Overzicht eigenlijke en oneigenlijke FB taken Transitieplan oneigenlijke activiteiten.

Tabel 3 Producten die een bijdrage leveren aan het invullen van randvoorwaarden

#### **Wat is het referentiekader om de professionalisering te borgen?**

Tijdens het professionaliseren implementeert functioneel beheer producten die een bijdrage leveren aan de doelstellingen. Om te toetsen of de te realiseren producten volledig geïmplementeerd worden en uiteindelijk ook volledig geïmplementeerd zijn, wordt een referentiekader gebruikt. Dit referentiekader bevat de volgende vier aspecten:

- Organisatorische inbedding - de activiteit of het product is belegd bij functioneel beheer met heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dat betekent dat de activiteit bijvoorbeeld terugkomt in de functiebeschrijvingen van de functioneel beheerders.
- Onderdeel uitmaken van een proces - per product is het gebruik en de werkwijze afgesproken en vastgelegd. Voor het gebruik en de werkwijze moet worden gekeken naar het product zelf en naar de plaats die het inneemt in de bestaande beheerprocessen. Dat daarbij aansluiting moet worden gezocht bij de procesinrichting van de business en de IT-leveranciers is evident.

- Uitgevoerd door mensen - na de implementatie bezit de functioneel beheerder competenties en heeft hij kennis en ervaring om het product op adequate wijze te kunnen gebruiken en toepassen.
- Benodigde hulpmiddelen - bij de uitvoering van zijn activiteiten maakt de functioneel beheerder gebruik van al dan niet geautomatiseerde ondersteunende hulpmiddelen.

Door structureel aan deze aspecten aandacht te schenken wordt het gebruik van de producten geborgd.

### Welke producten dragen bij aan de professionalisering?

Met de te bereiken doelstellingen, het referentiekader en de in te vullen randvoorwaarden komen we tot een matrix waar de producten ingevuld worden. Deze matrix vormt de basis voor de vraag in welke volgorde welke activiteiten en producten worden uitgevoerd. Elke organisatie heeft zijn eigen prioritering in het realiseren van de doelstellingen en dus in de volgorde waarin producten worden opgeleverd. De basis voor de productenmatrix wordt geleverd door de best practices die in de afgelopen jaren zijn verzameld bij het inrichten of professionaliseren van functioneel beheer.

#### Case 'Zichtbaarheid'

*Om de vragen van gebruikers op een goede wijze te registreren, in behandeling te nemen en de voortgang ervan te bewaken wordt door één van de functioneel beheerders een registratietool (**middel**) gemaakt in MS-Access (=oneigenlijke taak!!). Voor de registratietool moet het gebruik, de uitvoering en het beheer vooralsnog binnen de afdeling functioneel worden belegd (**organisatie**). Om er nu voor te zorgen dat de tool ook een doel heeft wordt met zowel de key users, de functioneel beheerders als de bestaande service support desk (onderdeel van IT-afdeling) het volgende afgesproken:*

- Hoe moet de gebruiker de melding aanleveren?
- Welke gegevens worden in de tool vastgelegd?
- Welke functioneel beheerder is verantwoordelijk voor de afhandeling?
- Op welke wijze moet, indien nodig, de melding worden doorgezet naar de bestaande service support desk?
- Bij wie is het eigenaarschap en het beheer belegd?

*Deze afspraken maken onderdeel uit van het proces call-afhandeling (**proces**). Vervolgens moet elke functioneel beheerder per toerbeurt de registratie van de meldingen op zich nemen en dus weten hoe de tool werkt. Daarvoor is kennis van de afgesproken prioritering, de verantwoordelijkheid van de overige functioneel beheerders en inzicht in de situatie van de gebruikers (en dus het businessproces waarvan de gebruiker deel uitmaakt) essentieel (**mensen**). Op het moment dat deze aspecten zijn ingericht (toetsing aan de aspecten van het referentiekader), is het gebruik van de registratietool geborgd in de organisatie. Hiermee wordt de toegevoegde waarde van de tool (zicht krijgen op de hoeveelheid calls en de benodigde tijd voor afhandeling) voor het realiseren van de doelstellingen 'verkleinen van de afstand met de business' én 'structurering van werkzaamheden' geborgd.*

De in voorgaand voorbeeld genoemde registratietool is volgens tabel 4 in de productenmatrix ingevuld. In het voorbeeld van de registratietool is het structureren van de werkzaamheden de belangrijkste reden om het in te voeren. Uiteindelijk blijkt dit ook meer inzicht te geven in de eigenlijke en oneigenlijke taken van functioneel beheer (het invullen van de randvoorwaarde 'ruimte scheppen'). Het levert daarnaast ook inzicht in het aantal geregistreerde calls en de status daarvan ('verkleinen afstand met de business').

	Op te leveren producten	REFERENTIEKADER			
		Organisatie	Proces	Mensen	Middelen
<b>Commitment en Communicatie</b>					
<b>Ruimte scheppen Verkleinen afstand met de business</b>					
<b>Structureren werkzaamheden</b>	Registratietool	Waar beleggen we eigenaarschap, gebruik en beheer van de tool 'belgging eigenaarschap en beheer binnen functioneel beheer'	Welke plaats neemt de tool in, in het proces call afhandelingen 'Aangepaste werkinstructie	Wat moeten de betrokken medewerkers weten om de tool te gebruiken en te beheren 'Instructie gebruik registratietool'	Uit welke (functionele) componenten bestaat de tool? 'Functionele specificaties registratietool'
<b>Optimaliseren sturing op IT</b>					
<b>Toespitsen projectrol</b>					

Tabel 4 Voorbeeld van de registratietool in de productenmatrix

### Wat is de uitgangssituatie?

Zoals hiervoor al gezegd, is de volgorde waarin de activiteiten moeten worden uitgevoerd en de producten worden opgeleverd afhankelijk van de problematiek die op dat moment bij de business of de IT-afdeling speelt. De volgende toetsen helpen bij het vaststellen van de uitgangssituatie:

- Kijk wat er is.
- Toets dat aan het referentiekader.
- Toets welke bijdrage het levert aan het realiseren van de doelstellingen.

Op deze wijze worden de doelstellingen van de professionalisering en het referentiekader gebruikt bij het vaststellen van de uitgangssituatie. Dat geeft meteen een vliegende start.

Aan de hand van onderstaande voorbeelden worden twee uitgangssituaties geïllustreerd.

#### Case 'Prioriteit'

*De behoefte om functioneel beheer in te richten, komt in eerste instantie vanuit de IT-afdeling Applicatiebeheer. Op dat moment staan ruim 200 wijzigingsverzoeken open met uiteenlopende prioriteit en een aantal is al meer dan 2 jaar oud. Bij de afdeling Applicatiebeheer is echter beperkte capaciteit om van al die wijzigingsverzoeken een impactanalyse te maken, laat staan deze wijzigingen ook binnen de gewenste tijd te realiseren. Op basis van dit knelpunt is voor de volgende aanpak gekozen:*

*Alle wijzigingsverzoeken, die via e-mail zijn bewaard, worden op een gestructureerde wijze vastgelegd in een spreadsheet met daarin de betrokken afdeling, de indiener, de datum van indienen, de gewenste realisatiedatum, et cetera. Daaruit blijkt dat voor nagenoeg geen enkel wijzigingsverzoek een goede business case is gemaakt. De functioneel beheerder*

komt met proceseigenaren overeen dat de wijzigingsverzoeken standaard voorzien moeten worden van een opbrengsten- en kostenanalyse volgens een door functioneel beheer aangeleverd sjabloon. Tevens wordt een aanleverprocedure afgesproken. Dit leidt direct tot een eerste prioritering van de openstaande verzoeken. De functioneel beheerder bespreekt vervolgens de geprioriteerde wijzigingsvoorstellen met de afdeling Applicatiebeheer. De verzoeken worden ingebracht in het periodieke overleg van de Change Advisory Board. Resultaat is dat ruim 100 wijzigingen in de IT-projectenkalender zijn meegenomen. De overige 100 worden gezien ouderdom en prioriteit niet gehonoreerd. Functioneel beheer stemt de projectenkalender vervolgens af met de betrokken afdelingen, waarmee een planning wordt opgesteld voor het opstellen en uitvoeren van de gebruikersacceptatietesten. De afdeling Applicatiebeheer kan hiermee vervolgens beter de benodigde capaciteit plannen. Het resultaat is dat de business meer zicht heeft op de realisatie van de wijzigingsverzoeken en besteding van het IT-budget.

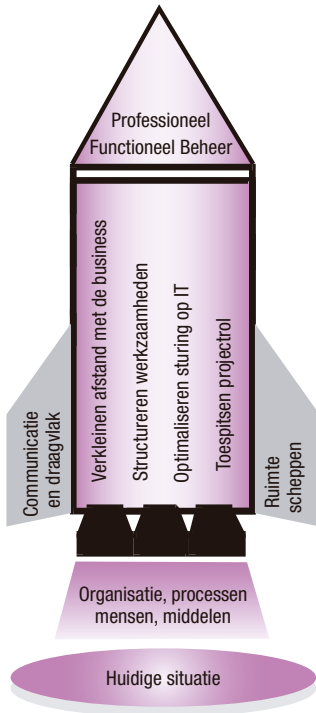
### Case 'Zichtbaarheid'

In deze case heeft de functioneel beheer afdeling een omvang van zes medewerkers. Als gevolg van een aankomende fusie ontstaat de noodzaak om daadwerkelijk aan te tonen wat de toegevoegde waarde van functioneel beheer is. Daarbij is het zaak dat haar positie in de nieuwe organisatie is gewaarborgd. Inzicht in de bestede tijd is essentieel. Als eerste wordt een tool (MS-Access) voor de registratie van alle gebruikersvragen geïnstalleerd en wordt met alle functioneel beheerders afgesproken hoe zij daarmee om dienen te gaan. Hiermee verkrijgen de functioneel beheerders en ook de business meer inzicht in de omvang van het aantal en de soort gebruikersvragen. Vervolgens houdt elke functioneel beheerder voor zijn domein bij hoeveel tijd wordt besteed aan het afhandelen van de vragen. Tijdschrijven wordt ingevoerd. Omdat alle gebruikers onafhankelijk van elkaar steeds dezelfde vragen stellen, wordt voor elke business unit een kerngebruiker aangewezen die voor de functioneel beheerder het centrale communicatiepunt richting de gebruikers is. Op die manier ontstaat een eerste filter richting functioneel beheer en een aanzienlijke reductie van het aantal af te handelen vragen, omdat de kerngebruikers ook zelf veel oppakken. Ook voor de IT-afdeling blijkt het noodzakelijk functioneel beheer zichtbaar te maken door goede communicatie en afstemming. Daarom worden in overleg met accountmanagement van de IT-afdeling vaste aanspreekpunten bepaald per applicatie. Met hen worden vervolgens ook service levels afgesproken en vastgelegd. Niet alleen zicht op de tijd die de functioneel beheerders kwijt zijn aan het afhandelen van gebruikersvragen is belangrijk, ook inzicht krijgen in de projectactiviteiten is een issue. Daarom wordt met de IT-afdeling een projectenkalender opgesteld en periodiek doorgesproken, zodat de functioneel beheerders beter in staat zijn een planning te maken van hun projectactiviteiten. De communicatie en zichtbaarheid van functioneel beheer richting zowel gebruikers als IT-afdeling leiden uiteindelijk tot een hogere klanttevredenheid. Als gevolg van het inzicht in de te besteden tijd is de benodigde capaciteit aan functioneel beheerders teruggebracht naar vier. De toegevoegde waarde is aangetoond en de positie van functioneel beheer in de nieuwe organisatie is gewaarborgd.

We weten nu wat de positie van functioneel beheer is, welke doelstellingen we willen bereiken, hoe we de op te leveren producten kunnen ordenen en welke randvoorwaarden daarbij ingevuld moeten worden om te komen tot een professioneel functioneel beheer. Figuur 3 geeft de samenhang aan van deze elementen in de vorm van een raket:

- De pijlers zijn de te realiseren doelstellingen.
- De randvoorwaarden geven de sturing (vleugels) aan de raket om de juiste richting te blijven houden.

- Het referentiekader is de brandstof om de realisering van de doelstellingen te toetsen en te borgen in de organisatie.
- De huidige situatie is het lanceerplatform van de raket.



Figuur 3 Professionaliseren van functioneel beheer: Rocket Science.

## GENERIEKE AANPAK

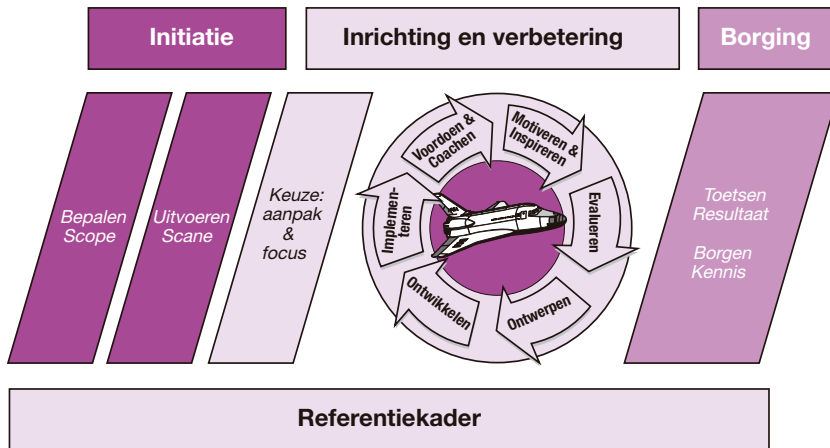
De theoretische basis en de daaruit afgeleide aanpak voor professionalisering bevat een aantal fasen die in de praktijk zijn getoetst. Deze fasen vormen tezamen een generieke aanpak voor de implementatie van de activiteiten die nodig zijn voor de professionalisering van functioneel beheer:

1. Kijk wat er is en verbeter van daar uit: voer een 0-meting uit waarmee de huidige situatie in kaart wordt gebracht en de belangrijkste knelpunten aan het licht komen. Maak duidelijk welke doelstellingen het meest opportuun zijn om te realiseren, kijkend naar de volwassenheid van functioneel beheer.
2. Prioriteer de knelpunten en stel de productenmatrix samen met producten die een bijdrage leveren aan het oplossen van de knelpunten.
3. Stel een gefaseerd verbeterplan op.
4. Zorg voor voldoende kennis en kunde om het veranderproces te begeleiden en de medewerkers in hun rol te coachen.
5. Borg de opgedane kennis in de organisatie en toets voortdurend het resultaat met behulp van het referentiekader.

Deze stappen zijn in figuur 4 gevisualiseerd.

Het is belangrijk ervoor te zorgen dat verbeteringen ook direct zichtbaar zijn. Daarmee blijft het commitment vanuit het management overeind en wordt functioneel beheer steeds

zichtbaarder in de organisatie. Dit is te realiseren door tijdens het implementatieproject te zorgen voor een kortcyclische aanpak: de gerealiseerde producten worden direct in de operationele omgeving gebruikt.



Figuur 4 Generieke aanpak voor professionalisering van functioneel beheer.

## CONCLUSIE

*“Wil de business méér grip op IT krijgen, dan is functioneel beheer het middel”.*

Het professionaliseren van functioneel beheer staat vol in de schijnwerpers. Business zonder IT is bijna niet meer denkbaar. De aandacht van de business voor IT zou navent moeten zijn. Dat vereist dat de business kennis over IT heeft. Door de zich snel opvolgende ontwikkelingen binnen IT houdt IT het specialisme in stand. Het gat dat zo is ontstaan, is het gat waar functioneel beheer haar plek gevonden heeft. Vanuit de kennis die zij van de bedrijfsdoelstellingen en -processen heeft, legt functioneel beheer de relatie met IT. En wel die IT die gepast is: niet te veel en niet te weinig, gericht op stabiliteit, met ruimte voor flexibiliteit.

In dit artikel is, uitgaande van een theoretische basis, een vanuit de praktijk opgebouwde en in die praktijk getoetste aanpak uiteengezet. En alhoewel als model voor de aanpak gebruik wordt gemaakt van een raket, is de in dit artikel uiteengezette aanpak allesbehalve ‘rocket science’. Op basis van bestaande concepten is een aanpak neergezet die haar kracht haalt uit de eenvoud. De aanpak is gericht op het kortcyclisch verbeteren. Dat past ook bij een veranderingstraject dat professionaliseren is, en dat is meer dan een procesmodel.

De communicatie tijdens het professionaliseringstraject richt zich behalve op inhoudelijke aspecten juist ook op de profilering van functioneel beheer. Toegevoegde waarde is slechts dan van waarde als het zichtbaar is. Durf functioneel beheer op de kaart te zetten! Doelgericht, stapsgewijs. De behaalde successen vormen de motor voor volgende successen. En laten we eerlijk zijn: wat is nu mooier dan voort te bouwen op behaalde successen. Juist dat is de essentie van professionaliseren.

**Ir. J.H.W. Coumans (Henry)** is werkzaam bij Sogeti Nederland BV, waarvan meer dan 10 jaar als consultant, projectmanager en verandermanager in beheeromgevingen. De laatste jaren heeft hij zich gespecialiseerd in het professionaliseren van functioneel beheer.

**W.L.M. Teunissen (Wilbert)**, Management Consultant Service Management bij Sogeti Nederland B.V., heeft meer dan 15 jaar ervaring met de inrichting van beheerprocessen en -organisaties op het gebied van service management en functioneel beheer bij diverse grote bedrijven.

# IT Service Management best practices GOLD EDITION

onder redactie van Jan van Bon

Deze Gold Edition bevat een topselectie van de beste, meest actuele best practices uit vijf delen *IT Service Management best practices*, waarvan de laatste een internationale editie was. In 30 artikelen krijgt u voorbeelden, analyses, methoden en stappenplannen voorgeschoteld die antwoorden geven op – vaak - lastige kwesties en vragen uit de praktijk. Ook de humor is niet vergeten, want soms kan het al helpen om samen eens te lachen om de waan van de dag.

Dit boek is een waardevol naslagwerk vol praktische aanpakken die zich in de praktijk hebben bewezen en die u zo in uw eigen organisatie kunt toepassen.

De onderwerpen die aan de orde komen zijn:

- Governance en compliance
- Functioneel beheer en sourcing
- Methoden en instrumenten
- Mens en organisatie
- Frameworks en standaarden

De onderwerpen bestrijken het gehele domein van informatiemanagement, van business tot demand tot supply, op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Op welke positie u ook zit in dit domein, u zult er uw voordeel mee kunnen doen: is het niet met een stappenplan dan toch door ideeën en inspiratie op te doen.

De selectie is zodanig uitgevoerd dat organisaties nog jarenlang vooruit kunnen met de beschreven oplossingen.

Dit boek is tot stand gekomen met steun van:



bita Center

ISBN 978-90-8753-505-6



9 789087 535056

**Van Haren**  
PUBLISHING

GOLD EDITION