

## Whitepaper

# Uitgangspunten en randvoorwaarden bij implementatie BiSL

Auteurs: Frank van Outvorst, Henri Huisman  
Datum: Januari 2009

## Inleiding

Veel organisaties zijn momenteel bezig met het (her)inrichten van de vraagzijde van de informatievoorziening. BiSL is hierbij een bruikbaar framework. Echter bij de inrichting komen voortdurend vragen als hoe BiSL nu toe te passen, hoe implementeer je BiSL? In dit artikel gaan we in op de implementatie van het BiSL-gedachtegoed in een organisatie, waarbij het onderwerp "Uitgangspunten en randvoorwaarden bij het operationaliseren van BiSL" centraal staat.

## Vertrekpunt



In het boek BiSL, Een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement (Van der Pols, Donatz en Van Outvorst, 2005) wordt aangegeven, dat er geen eenduidige, vooraf gedefinieerde manier is om BiSL te implementeren. BiSL is meer een kapstok om gericht te werken aan verbeteringen en niet een zaligmakend implementatiemodel. Dit is ons startpunt geweest om aan de slag te gaan met het omzetten van de (theoretische) functioneel-beheerprocessen naar een goed werkende praktijk.

In de praktijk zien we diverse aanleidingen om met BiSL aan de gang te gaan. Zo wordt het bijvoorbeeld gezien als mogelijke weg om een efficiëntieslag te maken in de vraagorganisatie, of als voorbereiding op een uitbestedingstraject. Maar ook problemen in de kwaliteit van de huidige informatievoorziening of het streven naar een gemeenschappelijke werkwijze binnen het Informatiemanagementdomein zijn geconstateerde aanleidingen. Elk van deze aanleidingen kent een eigen dynamiek, problematiek en aanpak.

In dit artikel wordt de term functioneel beheer hetzelfde gebruikt als in het BiSL-boek: het domein van beheer, sturing en opdrachtgeverschap voor de informatievoorziening namens de opdrachtgever (businessprocesmanager), waar zowel het traditionele "operationele functioneel beheer" als informatiemanagement deel van uit maken.

## Uitgangspunten en randvoorwaarden

Afhankelijk van de situatie zijn verschillende uitgangspunten en randvoorwaarden van belang bij het operationaliseren van BiSL om te komen tot een goed functionerend functioneel beheer. In deze paragraaf komt een aantal belangrijke uitgangspunten en randvoorwaarden in willekeurige volgorde aan bod, die in onze praktijk een rol spelen.

## **Whitepaper**

### **1. Functioneel beheer niet positioneren als leverancier**

Functioneel beheer is verantwoordelijk voor de informatievoorziening binnen de organisatie. Deze informatievoorziening dient ter ondersteuning van de (bedrijfs)processen binnen die organisatie. Eindverantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van het bedrijfsproces is de proceseigenaar. Tussen functioneel beheer en proceseigenaar dient een nauwe, directe relatie te bestaan met voldoende afstemming over en weer. Functioneel beheer is voor de proceseigenaar het aanspreekpunt als het gaat om onderwerpen op het terrein van de informatievoorziening.

Vanuit deze optiek dient functioneel beheer niet met de proceseigenaar in een expliciete klant-leverancier-relatie te staan. Als er sprake zou zijn van een klant-leverancier-relatie, dan is functioneel beheer vanuit de optiek van de proceseigenaar een buiten de organisatie opererende leverancier. In dat geval moet de proceseigenaar een inkoopfunctie naar deze leverancier organiseren. Hierbij moeten expliciete afspraken gemaakt worden over de diensten en de kwaliteit die functioneel beheer zal leveren. In feite gaat deze nieuwe inkoopfunctie dan de rol van functioneel beheer overnemen en wordt functioneel beheer een verlengstuk van de ICT-leverancier zonder toegevoegde waarde.

### **2. Uniformiteit in bedrijfsprocessen als voorwaarde voor efficiency**

Het komt regelmatig voor, dat functioneel beheer vanuit diverse organisaties of organisatie-onderdelen wordt samengevoegd. Dit samengevoegde functioneel beheer ondersteunt meerdere bedrijfsprocessen. Er wordt verondersteld, daarmee efficiencyvoordelen te behalen. De gedachte hierachter is, dat gelijksoortige functioneel beheeractiviteiten kunnen worden gebundeld en dat deze met minder mensen kunnen worden uitgevoerd.

Deze redenering gaat niet altijd volledig op. Voor adequaat functioneel beheer is domein- en proceskennis zeer belangrijk. Om echte efficiency te behalen is uniformiteit van de te ondersteunen bedrijfsprocessen nodig. Immers, als de bedrijfsprocessen zeer divers zijn ingericht en divers verlopen (ook al zijn het in de aard gelijksoortige bedrijfsprocessen), dan moet er binnen het functioneel beheer toch van veel verschillende bedrijfsprocessen kennis worden opgebouwd en onderhouden. Dit is moeilijk te combineren met efficiencyvoordelen.

Daarnaast ontstaat bij samenvoeging het risico van het op afstand plaatsen van functioneel beheer van het bedrijfsproces, waardoor de kennis van feitelijke bedrijfsuitvoering verdwijnt binnen het samengevoegde en op afstand geplaatste functioneel beheer. Hierdoor kunnen beheertaken niet meer goed worden uitgevoerd. Om dit te compenseren moeten vervolgens weer extra afstemmingsmomenten worden ingericht.

Wel is het natuurlijk mogelijk om na samenvoeging door de schaalgrootte voordelen in kwaliteit en continuïteit te bereiken. Voor een deel kunnen de functioneel beheerprocessen uniform worden ingericht en uitgevoerd. Hierdoor wordt het makkelijker om van elkaar functioneel beheerwerk over te nemen. Ook zijn er bij een samenvoeging veel mogelijkheden om focus te leggen op professionalisering en kwaliteit van functioneel beheer.

### **3. Goede verbinding tussen projecten en functioneel beheer**

Nieuwbouw, innovatie en grote wijzigingen worden veelal in projecten uitgevoerd. Voor de besluitvorming over deze projecten bestaan vaak speciale besluitvormingscircuits, waarbinnen men zich volledig richt op verandering en vernieuwing. Relaties met de bestaande staat

## Whitepaper

(techniek, gebruik, kwaliteit) van de informatievoorziening en met het bestaande en toekomstige beheer worden daarbij te vaak niet meegenomen. Er moet echter een nadrukkelijke verbinding bestaan tussen projecten en functioneel beheer.

Als een goede verbinding tussen projecten en beheer ontbreekt, dan dreigt functioneel beheer de sluitpost van projecten te worden. Dit heeft als risico dat de organisatie geconfronteerd wordt met onacceptabel hoge beheerkosten (na een binnen begroting gerealiseerd project), grote risico's voor de continuïteit van de procesuitvoering, et cetera. Dit kan mogelijk ook leiden tot verstoorde werkverhoudingen tussen projecten en functioneel beheer. Het risico daarvan is dat over en weer onvoldoende samenwerking en –belangrijker nog- kennisuitwisseling plaatsvindt.

### 4. Functioneelbeheertaken in de lijn

Er zullen altijd functioneelbeheertaken zijn die door de lijn worden uitgevoerd. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een eerstelijns gebruikersondersteuning op de werkvloer door de super user of kerngebruiker, of om bewaking van de gegevenskwaliteit. Afhankelijk van de omvang van de organisatie en de informatievoorziening, het belang van de informatievoorziening voor de organisatie en de mate waarin specialistische bedrijfsproceskennis nodig is, zullen meer of minder functioneelbeheertaken niet binnen de functioneelbeheerorganisatie uitgevoerd worden, maar in de lijn.

Op deze functioneelbeheertaken die in de lijn en dus decentraal of gedeconcentreerd worden uitgevoerd dient wel een centrale regie, coördinatie en afstemming plaats te vinden vanuit de “dedicated” functioneelbeheerorganisatie. De geluiden vanaf de werkvloer, veel voorkomende vragen en problemen moeten immers wel op het juiste niveau geadresseerd kunnen worden. De mensen die functioneelbeheertaken in de lijn uitvoeren hebben vaak daarvoor onvoldoende tijd, middelen en kennis. Voor de “centrale”, “dedicated” functioneel beheerorganisatie ligt een belangrijke verantwoordelijkheid om de contacten met het functioneel beheer in de lijn te organiseren en de signalen vanuit de organisatie om te zetten naar benodigde acties.

### 5. Functioneel beheer volgt de kennis van de bedrijfsprocessen

Kennis van de gebruikersorganisatie en de bedrijfsprocessen is cruciaal voor het uit kunnen voeren van functioneel beheer. Dit betekent, dat ophanging en uitvoering van functioneel beheer in principe altijd daar zal plaatsvinden waar materiedeskundigheid van het bedrijfsproces zich concentreert. Functioneel beheer volgt daarmee dus de lijnen van de kennis van de bedrijfsprocessen.

Als afgeweken wordt van dit principe en functioneel beheer op een andere wijze wordt opgehangen, zullen dus speciale stuurmaatregelen nodig zijn om te borgen dat kennis van het bedrijfsproces en de gebruikersorganisatie toch voldoende geborgd is binnen het functioneel beheer. Deze sturing en de daaruit voortkomende acties brengen over het algemeen extra werk met zich mee, et alle risico's vandien.

### 6. Functioneel beheer volgt de macht van de business

Besluitvorming over de informatievoorziening zal moeten aansluiten op de wijze waarop de overall besluitvorming binnen de organisatie plaatsvindt. Functioneel beheer volgt daarmee de lijnen van de macht van de business. De ophanging van functioneel beheer zal moeten aansluiten bij de lijnen van besluitvorming binnen de businessorganisatie.

Als van dit principe wordt afgeweken ontstaat een vleugellamme besluitvorming over de informatievoorziening. Hierdoor is er geen adequate sturing of regie op de informatievoorziening mogelijk. Informatievoorziening wordt dan een afgezonderd onderwerp voor specialisten, waarbij het voor het bedrijfsmanagement geen onderwerp van belang is.

## **Whitepaper**

### **7. Goede sturing op gebruikersondersteuning**

Functioneel beheer heeft de zorg voor de informatievoorziening van de organisatie. Deze verantwoordelijkheid vraagt om een proactieve invulling van het functioneel beheer. Met name op het terrein van gebruikersondersteuning is het belang van proactieve invulling van functioneel beheer groot. Dergelijke proactieve invulling van gebruikersondersteuning (als onderdeel van functioneel beheer) moet goed gestuurd worden.

In de praktijk blijkt, dat voor de medewerkers die functioneel beheer uitvoeren de proactieve opstelling een extra uitdaging voor hun werk betekent. Sturing op proactieve gebruikersondersteuning wordt moeilijker indien functioneelbeheertaken verder van de feitelijke bedrijfsprocessen af worden geplaatst.

### **8. Borging van afstemming tussen functioneel beheer en proceseigenaren**

In veel organisaties wordt functioneel beheer uitsluitend geassocieerd met (en ingevuld) op uitvoerend niveau. In dergelijke gevallen is er een risico dat functioneel beheer onvoldoende is aangehaakt op de besluitvorming over procesinrichting en informatievoorziening. De “verticale” afstemming ontbreekt.

In dergelijke situaties is het belangrijk om een structurele afstemming tussen proceseigenaar en (uitvoerend) functioneel beheer te organiseren. Ervaringen rond het daadwerkelijk gebruik van de informatievoorziening en het procesverloop kunnen dan worden doorgegeven vanuit functioneel beheer naar de proceseigenaar. Deze laatste kan dan in zijn besluitvorming beter rekening houden met en inspelen op de problematiek in de dagelijkse praktijk.

### **9. Duidelijke en structurele afstemming tussen de verschillende niveaus**

Het is belangrijk om duidelijke en structurele afstemming tussen uitvoerend, sturend en richtinggevend niveau van functioneel beheer te organiseren. Binnen het BiSL-gedachtegoed wordt dit ook als een belangrijk aspect onderkend.

Voor de uitvoerende werkzaamheden is het cruciaal om richting en kaders mee te krijgen voor de werkzaamheden. Enerzijds om te voorkomen dat beslissingen vanuit het dagelijks beheer ineens onvoorziene en ongewenste gevolgen hebben voor de informatievoorziening op langere termijn. Anderzijds om te garanderen, dat alle contacten met bij de informatievoorziening betrokken partijen (ICT-leverancier, gebruikersorganisatie, proceseigenaren, et cetera) verlopen volgens de ontstane verwachtingen en afgesproken patronen.

Daarnaast is het cruciaal voor besluitvorming om inzicht te hebben in de huidige stand van zaken om te voorkomen dat ingezet beleid niet kan worden gerealiseerd door belemmeringen vanuit de huidige situatie.

Dit uitgangspunt mag een open deur lijken, in de praktijk blijken nog maar erg weinig organisaties in staat op een effectieve manier met dit uitgangspunt om te gaan.

## Whitepaper



### Afsluiting

In dit artikel hebben wij een aantal uitgangspunten en randvoorwaarden genoemd waar we in de praktijk vaak tegenaan lopen, als we bezig zijn met het (her)inrichten of (verder) professionaliseren van functioneel beheer. Uiteraard zijn dit niet de enige relevante uitgangspunten en randvoorwaarden die spelen. Graag horen we met welke zaken de lezer (nog meer) te maken heeft gekregen.

Dit artikel is ons eerste in een (grote of kleine) serie van artikelen waarin wij ingaan op (her)inrichten van functioneel beheer aan de hand van BiSL. In volgende artikelen zullen we zeker opmerkingen en aanvullingen op dit eerste artikel behandelen en besteden we aandacht aan hoe invulling gegeven kan worden aan de genoemde uitgangspunten en randvoorwaarden, in combinatie met voorbeelden uit de praktijk.

Voor aanvullingen en opmerkingen zijn wij bereikbaar via de mail:

[Henri.huisman@vtspn.nl](mailto:Henri.huisman@vtspn.nl)

[Frank.van.outvorst@capgemini.com](mailto:Frank.van.outvorst@capgemini.com)

#### *Over de auteurs*

**Frank van Outvorst** is werkzaam vanuit Capgemini BAS als adviseur op het gebied van functioneel beheer en informatiemanagement. Naast inhoudelijke informatievoorzieningsvraagstukken houdt hij zich met name bezig met vraagstukken rond de inrichting van de IV-organisatie en dan met name aan de kant van de gebruikersorganisatie/opdrachtgever.

**Henri Huisman** werkt bij de vts Politie Nederland. Hij ondersteunt de politiekorpsen met het verandertraject rond het vormgeven en inrichten van functioneel beheer en informatiemanagement.