

Whitepaper

Functioneel Beheer anno 2009: hoe staan wij ervoor?

Auteurs: Machteld Meijer, Onafhankelijk Expert Consultant bij Maise
Mark Smalley, Principal Consultant bij Capgemini
Datum: Februari 2009

Inleiding

Hoewel het concept functioneel beheer (FB) uit de jaren tachtig/negentig dateert, hebben veel organisaties pas de laatste jaren het belang ervan dusdanig op hun netvlies dat er daadwerkelijk in wordt geïnvesteerd. Men is ook nog volop aan het worstelen met de inrichting ervan. Om organisaties hierbij te ondersteunen heeft de ASL BiSL Foundation een sessie op 12 februari 2009 georganiseerd waar met de aanwezige vakgenoten en geïnteresseerden ervaringen zijn uitgewisseld. Dit white paper geeft in hoofdlijnen de uitkomsten van deze sessie aangevuld met expertcommentaar van een paar actieve leden van de stichting die bij de avond aanwezig waren.

Op 12 februari 2009 werd een themabijeenkomst "Functioneel Beheer, de verbindende schakel!" gehouden. Op het programma stond:

- Opening en inleiding (Wim Schimmel, directeur VKA)
- Generieke e-Overheidsvoorzieningen en behoeftemanagement voor 1500 overheidsorganisaties - Herman Holtkamp, plaatsvervangend directeur GBO.Overheid
- Functioneel beheer dichter naar de business – Henri Huisman (Verandermanagement, vts Politie Nederland)
- Workshop – Inleiding door Wim Schimmel - In een aantal kleinere workshops zoekt u onder professionele leiding naar de issues die spelen rond de verbinding tussen FB en de business en de oplossingen die hiervoor mogelijk zijn.
- Plenaire afsluiting

In vijf workshops is inhoudelijk gediscussieerd over de problematiek bij organisaties waarin functioneel beheer wordt bedreven. De uitkomsten van deze workshops zijn aan het einde van de sessie gepresenteerd. Dit white paper geeft een samenvatting van de waarnemingen en de aanbevolen maatregelen om de effectiviteit van FB (functioneel beheer¹) te vergroten, aangevuld met commentaar van enkele deskundigen.

¹ Onder FB verstaan we het hele domein, dat wordt afgedekt door BiSL, dat zich bezig houdt met de informatievoorziening (vanuit gebruikers-/businessperspectief). Oftewel: operationeel functioneel beheer (dat vaak wordt uitgevoerd door functioneel beheerders) en informatiemanagement, dus ook bijvoorbeeld contractmanagement en leveranciersmanagement. Dit FB-domein wordt de laatste tijd ook aangeduid met Business InformatieManagement (BIM) of IV-management.

Whitepaper

Waarnemingen

- Business en FB praten niet genoeg en niet genoeg met elkaar
- De verschillende soorten functionarissen in het FB-domein (bijvoorbeeld Informatiemanagers en gebruikersondersteuners) praten niet genoeg met elkaar en zitten niet op één lijn
- Business en FB praten niet dezelfde taal
- Er zijn onvoldoende of onduidelijke afspraken en verwachtingen tussen de business en FB
- De verantwoordelijkheid voor de informatievoorziening is niet goed belegd

Aanbevelingen

1. Positioneren van FB in de business

Toelichting: FB is organisatorisch vaak te dicht bij de ICT 'opgehangen' waardoor de business-belangen niet goed worden behartigd.

Expertcommentaar: Bij veel grote bedrijven wordt de afdeling functioneel beheer dichtbij de IT-afdeling gepositioneerd. Deze Afhandelingen beschouwen de business dan ook vaak als hun klant en sluiten soms zelfs SLA's af met de business. Terwijl het domein FB bedoeld is om de belangen van de business te behartigen en als opdrachtgever te fungeren van de ICT namens de business. Het informatiemanagement zit wel vaak bij de business. Daarmee is er dus al een afstand gecreëerd tussen operationeel functioneel beheer en informatiemanagement. Hierdoor wordt de onderlinge communicatie niet bevorderd, terwijl die zo belangrijk is. Door de grotere afstand met de business is het lastiger voor de functioneel beheerders om alle ins en outs te kennen van de bedrijfsprocessen die ze ondersteunen. En als ze ze al kennen van vroeger (omdat ze vanuit de business kwamen) is het lastiger om bij te blijven. Als je onvoldoende weet van de businessbelangen dan wordt het een lastige zaak deze goed te behartigen.

2. Verkrijgen FB'ers met materiekennis

Toelichting: Te vaak wordt de positie van FB'er bezet door iemand met ervaring in de ICT, dus aan de aanbodkant. Hoe zij verstand hebben van ICT kunnen zij zich onvoldoende inleven in de wereld van de gebruikers. Dit uit zich in misverstanden, suboptimale oplossingen en weinig meedenken.

Expertcommentaar: De vraag is in hoeverre je een ex-ICT'er materiekennis kunt geven. Omdat dat zo lastig is zie je vaak dat de afdeling functioneel beheer taken gaat oppakken die eigenlijk thuis horen in het ICT-domein: applicatiebeheer en technisch beheertaken, zoals het geven van suggesties (of meer dan dat) hoe bepaalde gewenste functionaliteit ingebouwd zou kunnen worden of op welk platform een applicatie zou moeten draaien. Het is beter om iemand vanuit de business in het vak FB bekwaam te maken.

3. Ontwikkelen communicatieve competenties van FB'ers

Toelichting: Er zijn nog steeds te veel FB'er die achter hun PC zitten terwijl een belangrijk deel van hun taak in het communiceren met de business ligt.

Expertcommentaar: Oorzaak hiervan kan zijn dat de FB'er uit de ICT komt en te veel met een ICT-blik kijkt naar zijn werk. Maar het kan ook zijn dat mensen met verkeerde competenties op de FB-plek komen te zitten. Bijvoorbeeld de medewerker van de afdeling klantenservice die wel verstand van zaken had maar niet zo goed met klanten kon communiceren. Zal hij dan nu wel goed met de eindgebruikers kunnen communiceren? Het gaat hier ook weer om het weten wat je verantwoordelijkheden zijn en om het zoeken naar mensen met de goede competenties om hun rol binnen FB goed op te kunnen pakken. Weten hoe BiSL in elkaar steekt is leuk. Maar als je

Whitepaper

niets weet van de business, of als je niet goed kunt communiceren, adviseren, analyseren of rapporten schrijven, dan ben je nog niet de juiste persoon op de juiste plek

4. Ontwikkelen vakinhoudelijke competenties van FB'ers

Toelichting: FB'ers hebben onvoldoende zicht op de taken die uitgevoerd moeten worden en hoe je dat doet.

Expertcommentaar: Eigenlijk is het zo dat niet alleen de functioneel beheerders geen zicht hebben op wat ze zouden moeten doen, vaak is voor iedereen die een rol heeft in de informatievoorziening niet bekend wat ze zouden moeten doen. Veel mensen realiseren zich niet eens dat ze FB-taken (in de ruime zin) uitvoeren. Zeg maar eens tegen een contractmanager of een CIO of een businessarchitect dat ze (ook) functioneel beheer doen. Ze zullen het vaak niet herkennen, want "functioneel beheer is toch die afdeling die gebruikersvragen afhandelt?" Het is belangrijk dat het businessmanagement onderkent wie er allemaal een rol hebben in het functioneel beheer en dat er dan gezamenlijk wordt gezocht naar oplossingen. Stuur niet alleen de afdeling FB naar een BiSL cursus maar ga allemaal. Al is het eerst maar een management overview. Men verkeert nu vaak nog in de volwassenheidsfase 'onbewust onbekwaam'. Dus awareness is het eerste waar aan gewerkt moet worden. Een ieder moet zich van zijn eigen rol en verantwoordelijkheden bewust worden.

Voor het vergroten van de vakinhoudelijke competenties van functioneel beheerders zijn niet veel handvatten op een handzame wijze beschikbaar. Met de komst van het BIMA-examen van EXIN, waarin dergelijke vaardigheden worden geëxamineerd, wordt het maken van deze handvatten heel duidelijk gestimuleerd,

5. Operationele, tactische en strategische taken moeten meer op elkaar worden afgestemd

Toelichting: Wanneer er (veelal in grote organisaties) verschillende functies zijn die invulling geven aan delen van FB, bestaat er een groot risico dat de afstemming onvoldoende is.

Expertcommentaar: Bij dit punt komt weer een aantal van de eerdere reacties samen. Hoe kun je de taken op elkaar afstemmen?

- Als men zich bewust is van de activiteiten die men zou moeten doen om het bedrijfsproces optimaal te ondersteunen met een goede informatievoorziening.
- Als men zich bewust is van de samenhang van die activiteiten (BiSL helpt bij het onderkennen van de verbanden tussen de activiteiten).
- Als er een goede attitude is van naar elkaar willen luisteren en een ander informatie willen verschaffen (horizontaal, maar veel meer nog verticaal in de organisatie).
- Als men goed kán communiceren.
- Als een ieder voldoende weet van de bedrijfsprocessen, zodat ook daardoor geen misverstanden ontstaan.

In grote organisaties zal het afstemmen moeilijker zijn dan in kleinere organisaties, de basiscompetenties heb je altijd nodig, BiSL kan altijd helpen. En niet alleen in grote organisaties. Ook als er maar twee mensen een rol hebben in FB. Alleen de wijze waarop en diepgang waarmee je BiSL toepast verschilt.

Conclusie

Elke organisatie die informatie nodig heeft zou moeten nadenken over hoe zij het organiseert dat de juiste informatie op de juiste tijdstippen beschikbaar is, oftewel hoe zij FB invult. Operationele functioneel beheerders doen maar een deel van de daartoe benodigde activiteiten. Zij zullen voor hun rol de goede competenties moeten hebben. Vooral bedrijfsproceskennis en communicatieve vaardigheden zijn onontbeerlijk. Ook de overige FB-activiteiten (op tactisch en strategisch niveau) moeten worden onderkend en ingevuld en in samenhang worden gebracht met de operationele activiteiten.

Whitepaper

ASL BiSL Foundation

Een van de hoofddoelen van de ASL BiSL Foundation is om het vak informatiemanagement / functioneel beheer te professionaliseren. Dit wordt bereikt door het bieden van een framework waarin de relevante processen met elkaar in relatie gebracht worden. Daarnaast dient het framework als kapstok om ontwikkelde best practices te categoriseren. Naast het framework omvat BiSL een uniforme woordenlijst. Door het gebruik van deze terminologie kunnen bij het informatiemanagement / functioneel beheer betrokken partijen beter met elkaar communiceren.