

Positioneren van functioneel beheer en informatiemanagement

Centraal of decentraal?

Door het enorme belang van informatievoorziening voor bedrijven, is ook het beeld over functioneel beheer en informatiemanagement veranderd. Hoe kom je tot een juiste afweging en een bewuste keuze voor het positioneren van functioneel beheer binnen een organisatie?

IT SERVICE MAGAZINE 4 • JUNI 2008

Informatievoorziening speelt een steeds belangrijkere rol. Voor een groot aantal (informatie-intensieve) organisaties is de informatievoorziening zo sterk verweven met het bedrijfsproces dat we deze niet meer los van elkaar kunnen zien. Werkt de informatievoorziening niet goed, dan betekent dit een verstoring van het bedrijfsproces met directe gevolgen voor de continuïteit van het bedrijfsproces (en mogelijk zelfs van de organisatie). Door het toenemende belang van informatievoorziening veranderde ook het beeld over functioneel beheer en informatiemanagement. In het verleden zag men functioneel beheer veelal als het uitvoeren van operationele activiteiten. Deze moesten ervoor zorgen dat de informatievoorziening in de dagelijkse praktijk goed bleef werken (bijvoorbeeld tabellen- en autorisatiebeheer en het beantwoorden van vragen over de werking van informatiesystemen). Die tijd ligt achter ons. Inmiddels is functioneel beheer uitgegroeid tot een volwaardig vakgebied. Bij het inrichten en professionaliseren van functioneel beheer lag de afgelopen jaren de nadruk op:

1. *Awareness*; het onder de aandacht krijgen van functioneel beheer als vakgebied binnen de eigen organisatie. Ontwikkelingen als outsourcing, fusies en toenemende complexiteit van de informatievoorziening hebben bijgedragen tot de noodzaak functioneel beheer als een apart aandachtsgebied te benaderen en een duidelijke plaats te geven binnen de eigen organisatie.
2. *Processen en activiteiten*; aan de hand van

BiSL, het in 2005 geïntroduceerde procesmodel voor functioneel beheer, zijn organisaties aan de slag gegaan met het beschrijven van processen en activiteiten van functioneel beheer.

Nu functioneel beheer op de kaart staat, is het van belang na te denken hoe we het zo goed mogelijk binnen de eigen organisatie kunnen positioneren. Is het verstandig functioneel beheer centraal binnen de organisatie te beleggen, zodat we eenduidig kunnen sturen op de informatievoorziening? Of is het misschien verstandiger functioneel beheer decentraal te organiseren, dichtbij eindgebruikers binnen het bedrijfsproces?

De positionering

Functioneel beheer is namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor de instandhouding en het aansturen van de informatievoorziening van een organisatie. Functioneel beheer acteert hierbij vanuit het perspectief van de gebruikersorganisatie en het bedrijfsproces en voert in opdracht van de businessmanager de portefeuille informatievoorziening. Functioneel beheer kent strategische, tactische en operationele activiteiten. De strategische activiteiten duiden we ook wel aan met de term 'informatiemanagement' en houdt zich bezig met richting geven en bewaken van de inhoud en vorm van de informatievoorziening. Het object van functioneel beheer is de informatievoorziening. Deze kan bestaan uit geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde onderdelen en speelt een essentiële rol bij de positionering, inrichting en uitvoering van het functioneel beheer.

De praktijk

De plaats waar functioneel beheer in organisaties is gepositioneerd, verschilt per organisatie. Vaak is het moeilijk aan te geven welke expliciete keuzes ten grondslag liggen aan deze positionering. Veelal blijken die er niet te zijn. De 'keuze' is vooral ingegeven door ontwikkelingen in het verleden (historisch gegroeid) en niet vanuit een (integrale) visie op de informatievoorziening. Wel zijn in de praktijk een aantal kenmerken te onderkennen ten aanzien van de positionering van het functioneel beheer. Hierna bespreken we een aantal van deze kenmerken.

♦ Centraal/decentraal

Bij de besluitvorming en sturing van de informatievoorziening zijn vaak vele partijen betrokken zoals directie, management, businessdirecteuren, leveranciers en gebruikers. De uitvoering van tactische en operationele activiteiten van functioneel beheer zijn soms ondergebracht bij een afdeling functioneel beheer, O&I of informatiemanagement. Maar deze activiteiten kunnen ook meer verspreid binnen de organisatie bij verschillende lijn- en stafonderdelen zijn ondergebracht. Vooral bedrijfsbrede (concern) informatievoorziening en die rond primaire systemen zijn functioneel vaak op een centrale plaats gepositioneerd (één of meer centrale afdelingen). Daarbij is het beheer van specifieke informatievoorziening voor het bedrijfsproces meestal decentraal geregeld (binnen één of meer afdelingen).

♦ Activiteiten: geconcentreerd/versnipperd

Een ander belangrijk kenmerk heeft betrek-

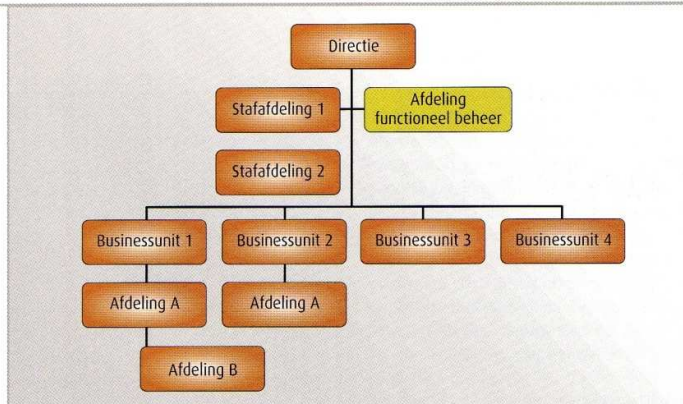
Centraal

Een waterzuiveringbedrijf met 400 medewerkers heeft een stafafdeling waar de verantwoordelijk ligt voor het functioneel beheer van de volledige informatievoorziening (alle systemen). Deze afdeling is het eerste aanspreekpunt voor gebruikers die over verschillende businessunits zijn verspreid.

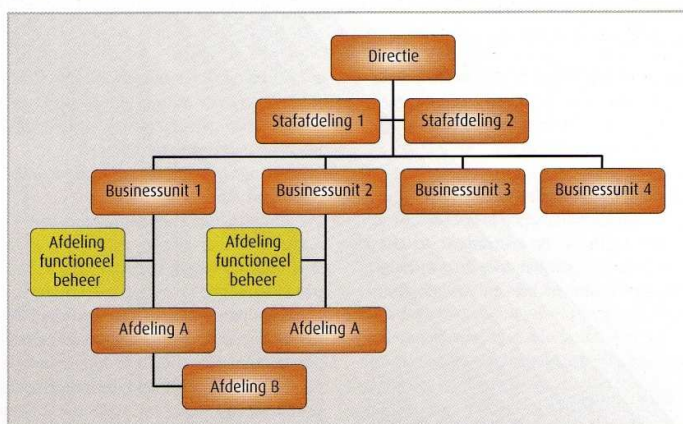
Zij initieert en coördineert wijzigingen, communiceert met leveranciers en stelt het informatiebeleidsplan op. De manager van deze stafafdeling rapporteren direct aan de bedrijfsdirecteur (tevens portefeuillehouder Informatie).

Decentraal

Bij een groot verzekeringskantoor valt voor de verschillende bedrijfsprocessen (Leven, Schade, Marketing & Verkoop) de verantwoordelijkheid voor strategisch functioneel beheer en informatiemanagement rechtstreeks onder de directie. Hier komt onder meer een lange-termijninformatieplan tot stand en valt de beslissing met welke leveranciers het bedrijf wel en niet zaken doet. De uitvoering van het functioneel beheer vindt binnen de verschillende bedrijfsprocessen plaats. Beheeractiviteiten worden uitgevoerd voor deze vestiging. Er is sprake van een team functioneel beheer Schade, een team functioneel beheer Leven en een team functioneel beheer Marketing & Verkoop.



Schema 1. Centraal functioneel beheer



Schema 2. Decentraal functioneel beheer

king op de plek waar een bedrijf de activiteiten van functioneel beheer heeft ondergebracht. Deze zijn of geconcentreerd georganiseerd op een specifieke plek in de organisatie of versnipperd. Bij concentratie van het functioneel beheer positioneert men de verschillende beheeractiviteiten geclusterd. Bij versnippering van de activiteiten zijn dezelfde activiteiten op verschillende plaatsen in de organisatie ondergebracht.

♦ *Expliciet benoemd/impliciet aanwezig*
Sommige organisaties hebben de activiteiten van functioneel beheer expliciet benoemd. Men weet welke activiteiten onderdeel uitmaken van het werkveld van functioneel beheer en heeft deze ook geëxpliciteerd in de organisatie (inclusief de mogelijkheid er op te sturen). In andere gevallen zijn de activiteiten van functioneel beheer niet zichtbaar binnen de organisatie. Het is onduidelijk waar activiteiten plaatsvinden, wie deze activiteiten uitvoert en hoeveel tijd dit kost.

Vanuit integrale visie

Het toenemende belang van informatievoorziening maakt het noodzakelijk een bewuste keuze te maken over de positionering van het functioneel beheer in de organisatie. In het verleden werd dit vooral ingegeven door incidentele ontwikkelingen. Tegenwoordig erkent men in toenemende mate het belang om functioneel beheer pro-actief, vanuit een integrale visie op informatievoorziening, binnen de eigen organisatie te positioneren. Hiervoor is inzicht vereist in de aspecten die een rol spelen bij deze keuze.

Allereerst is het van belang inzicht te hebben in de noodzaak tot verandering. Waarom is het noodzakelijk de huidige positie van functioneel beheer in de organisatie te onderzoeken of te heroverwegen? Hiervoor onderscheiden we een tweetal aanleidingen:

1. (Grote) verandering van de informatievoorziening

Wijzigingen in de informatievoorziening hebben vaak grote impact op de organisatie en de

positionering van functioneel beheer. De keuze voor bijvoorbeeld concernbrede informatievoorziening/systemen of voor het gebruik van standaardpakketten in plaats van maatwerk kan betekenen dat een bedrijf het functioneel beheer meer centraal organiseert om integraal te kunnen sturen. Of juist meer decentraal om dichterbij de eindgebruiker te staan voor directe ondersteuning.

2. Veranderingen in de organisatie van informatievoorziening

Een (grote) verandering in de informatievoorziening hoeft niet altijd aanleiding te zijn voor wijzigingen in de positionering van functioneel beheer en informatiemanagement (IM). Ook een verandering in de organisatie van de informatievoorziening (bijvoorbeeld in de eigen IM-afdeling, business, besluitvorming of ketenpartners) kan leiden tot de conclusie dat de huidige organisatie van het functioneel beheer niet meer optimaal aansluit bij de wensen en behoefte van de organisatie/ eindgebruikers. Dit kan een reden

zijn om de huidige positie van functioneel beheer te heroverwegen. In beide gevallen is sprake van een discrepantie ('gap') tussen de informatievoorziening en de positionering van functioneel beheer binnen de organisatie. De wijze waarop functioneel beheer is georganiseerd sluit niet meer aan bij de informatievoorziening. Enerzijds veroorzaakt door een grote verandering in de informatievoorziening, anderzijds door veranderingen in de voor de informatievoorziening verantwoordelijke organisatie.

Inrichtingsaspecten

De noodzaak tot verandering is een eerste vereiste bij het heroverwegen van de positionering van functioneel beheer. Hiernaast onderscheiden we ook een drietal inrichtingsaspecten die een rol spelen bij het maken van een bewuste keuze voor een meer centrale dan wel decentrale positionering van het functioneel beheer.

1. De informatievoorziening

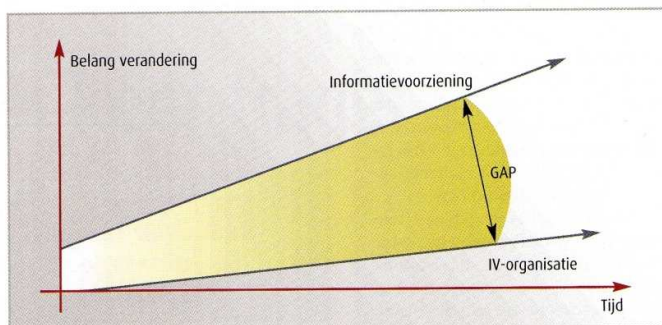
De informatievoorziening is het object van functioneel beheer en is daardoor bepalend voor de mogelijkheden voor de positionering van functioneel beheer. Voor de positie

Geconcentreerd

Bij een grote bank is de uitvoering van het functioneel beheer voor het betalingssysteem op één plek in de organisatie georganiseerd. Dit kan een centrale afdeling zijn maar ook op decentraal niveau in een businessline. Alle noodzakelijke activiteiten worden hier uitgevoerd. Het gaat om de ondersteuning van het gebruik, uitvoeren van wijzigingen, sturing op informatievoorziening en het opstellen van informatiebeleid.

Versnipperd

Bij een zorginstelling gebeuren de activiteiten voor functioneel beheer her en der verspreid door de organisatie. De ondersteuning bij het gebruik van systemen is een taak van superusers. Gegevensbeheer maakt onderdeel uit van de afdeling metagegevensbeheer. Wijzigingsverzoeken die uit de verschillende gebruikersoverleggen komen, worden op verschillende plekken in de organisatie beoordeeld. De realisatie van deze wijzigingen vindt plaats binnen het projectbureau en sturing op de informatievoorziening is centraal ondergebracht bij de stafafdeling.



Schema 3. Schematische voorstelling van de discrepantie ('gap') tussen de informatievoorziening en de positionering van functioneel beheer binnen de organisatie

van het functioneel beheer moet men inzicht hebben in de huidige informatievoorziening binnen de organisatie en de voorgenomen veranderingen op korte en (middel)lange termijn. De volgende onderwerpen zijn van belang.

- ♦ Welk informatievoorzieningsdomein (IV-domein) ondersteunt functioneel beheer? IV-domeinen volgen veelal de bedrijfsprocessen binnen de organisatie, bijvoorbeeld het personele proces, het financiële proces of een primair proces. Welk IV-domein functioneel beheer ondersteunt, is een belangrijk aspect bij de keuze voor positionering.
- ♦ Wat is het belang van de informatievoorziening voor de organisatie? Hoe kritisch voor continuïteit van de organisatie is de informatievoorziening? Leidt uitval tot verlies of afname van de concurrentiepositie of is het alleen 'lastig'.
- ♦ Wat is de complexiteit van de informatievoorziening binnen het IV-domein? Hoe divers is de gebruikersgroep (zowel intern als extern), welke ketenpartners zijn erbij betrokken, welke leveranciers spelen een rol. De mate van complexiteit heeft invloed op de positie van functioneel beheer in de organisatie.
- ♦ Inzicht in de ontwikkelingen op korte en middellange termijn. Welke veranderingen in de informatievoorziening spelen er op korte en middellange termijn?

2. Business/bedrijfsprocessen

Functioneel beheer is onderdeel van de business en verantwoordelijk voor de informatievoorziening van het bedrijfsproces. Om functioneel beheer uit te kunnen voeren, is inzicht in het bedrijfsproces en de business een vereiste. Ook veranderingen in de busi-

ness en het bedrijfsproces hebben invloed op de uitvoering van het functioneel beheer en de positionering hiervan. De volgende onderwerpen zijn hierbij van belang:

- ♦ Kennis van het bedrijfsproces en de veranderingen die hierin optreden. De keuze voor bijvoorbeeld decentralisatie of uitbesteding van activiteiten binnen het bedrijfsproces kan directe invloed hebben op de positionering van het functioneel beheer.
- ♦ Kennis van de gebruikersorganisatie. Functioneel beheer ondersteunt gebruikers bij het gebruik van de informatievoorziening. Een vereiste is dan om zicht te hebben op de gebruikersorganisatie en eventuele veranderingen hierin. Een gebrekkig kennisniveau van gebruikers over het gebruik van de informatievoorziening kan betekenen dat je als afdeling functioneel beheer juist dicht bij de gebruikers (meer decentraal in de organisatie) wilt zitten. Ook de verspreiding van de verschillende gebruikersgroepen (versnipperd of juist allemaal bij elkaar) is van invloed op de keuze voor positionering van functioneel beheer.
- ♦ Bij de besluitvorming rond informatievoorziening zijn vaak vele partijen betrokken. Het is essentieel om zicht te hebben op betrokkenen bij deze besluitvorming (wie heeft de macht). Een directeur financiën zal altijd willen besluiten over de financiële informatievoorziening. Als informatievoorziening echt belangrijk voor hem is, wil hij er ook over gaan. Dat zou kunnen betekenen dat het functioneel beheer dichtbij deze besluitvormer wordt georganiseerd.
- ♦ Een ander inrichtingsaspect, dat tegenwoordig in belang toeneemt, is de positie binnen de keten en de ontwikkelingen die hierin plaatsvinden. Welke ketenpartijen spelen een rol binnen de informatievoor-

zienting en hoe afhankelijk ben je van ander partijen voor onder meer inhoudelijke gegevens? De belastingdienst heeft bijvoorbeeld steeds nauwere relaties met het UWV en de gemeentelijke administratie voor de aanlevering van gegevens. Voor de positionering van het functioneel beheer kan dit betekenen dat je bepaalde aspecten zoals beheerbedrijfsinformatie en contractmanagement, meer centraal binnen de organisatie wil onderbrengen.

3. *De huidige functioneel-beheerorganisatie*
Deze speelt ook een belangrijke rol bij de keuze voor meer centrale dan wel decentrale positionering van het functioneel beheer. Inzicht in de huidige organisatie en de ontwikkelingen hierin is cruciaal.

- ♦ De huidige positionering is van invloed op de mogelijkheden voor verandering. Is deze centraal of decentraal, geconcentreerd of versnipperd (zoals hiervoor besproken).
- ♦ De bemensing van functioneel beheer is op een aantal punten van belang. De beschikbare capaciteit voor de uitvoering, het kennisniveau van de functioneel beheerders, beschikbare middelen en de werklust van functioneel beheer spelen hierbij een rol. Wanneer blijkt dat specifieke kennis over functioneel-beheeractiviteiten zich op verschillende plekken in de organisatie bevindt, bemoeilijkt dit een centrale positionering van de functioneel-beheerafdeling.

Expliciet benoemd

In de genoemde voorbeelden hebben we steeds te maken met expliciet benoemd functioneel beheer. Het is inzichtelijk welke activiteiten waar worden uitgevoerd en (op hoofdlijnen) zijn de kosten en baten bekend.

Impliciet aanwezig

Bij een grote overkoepelende stichting voor sport zijn verschillende sportverenigingen uit het hele land aangesloten. Deze stichting ziet informatie niet als een productiefactor voor de organisatie. Het beheer van de diverse systemen (klantregistratie, financiële administratie, P&O-gegevens en de evenementenkalender) wordt door medewerkers in de business uitgevoerd. Zij zijn hier 'in gerold' en hebben in meer of mindere mate affiniteit met IT. Het is onduidelijk welke functioneel-beheeractiviteiten waar worden uitgevoerd, wat de kosten zijn en hoeveel capaciteit noodzakelijk is.

rijk is het maken van een goede inventarisatie van de besproken inrichtingsaspecten om op basis hiervan een afweging te maken die past bij de organisatie of het informatievoorzieningsdomein. Zo'n inventarisatie dient een organisatie niet eenmalig te doen maar op regelmatige basis, steeds opnieuw. Bij het verkrijgen van inzicht in deze inrichtingsaspecten is het van belang je te realiseren dat er ook onderwerpen zijn waar we weinig invloed op kunnen uitoefenen. Denk aan politieke besluitvorming, de cultuur van de organisatie en de 'macht' binnen de organisatie. Deze aspecten moet je als gegeven beschouwen. Zij spelen een belangrijke rol bij de ruimte die er is om veranderingen aan te brengen in de positie van functioneel beheer en informatiemanagement.

Volledig decentraal of volledig centraal functioneel beheer komt beperkt voor

- ♦ Ook de cultuur van de organisatie en de eigen functioneel-beheerorganisatie zijn van belang. In een sterk informele organisatie met korte lijnen kan het formaliseren van activiteiten zoals een centrale gebruikersondersteuning tot veel weerstand leiden.

Bewust kiezen

De vraag die overblijft luidt: hoe maak je de keuze tussen centrale dan wel decentrale positionering van functioneel beheer? Hierop bestaat geen eenduidig antwoord. De inrichtingsaspecten geven aan welke elementen een rol spelen, maar bepalen niet welke keuze men moet maken. Dit verschilt per organisatie (en binnen de organisatie per informatievoorzieningsdomein). Belang-

tingsaspecten is het van belang je te realiseren dat er ook onderwerpen zijn waar we weinig invloed op kunnen uitoefenen. Denk aan politieke besluitvorming, de cultuur van de organisatie en de 'macht' binnen de organisatie. Deze aspecten moet je als gegeven beschouwen. Zij spelen een belangrijke rol bij de ruimte die er is om veranderingen aan te brengen in de positie van functioneel beheer en informatiemanagement.

De praktijk leert dat volledig decentraal of volledig centraal gepositioneerd functioneel beheer beperkt voorkomt. Vaak maken organisaties de keuze om het functioneel beheer van bijvoorbeeld primaire systemen centraal in de organisatie te organiseren en specifieke activiteiten (zoals gebruikersondersteuning) meer decentraal.

Samenvatting en conclusie

Bij het inrichten en professionaliseren van het functioneel beheer en informatiemanagement binnen organisaties heeft de afgelopen paar jaar de nadruk gelegen op:

- ♦ het onder de aandacht brengen van het vakgebied in de organisatie (awareness)
- ♦ het beschrijven van processen en het beleggen van activiteiten aan de hand van BiSL.

Veel organisaties worstelen nu met de vraag hoe zij functioneel beheer binnen de organisatie gaan positioneren. Is het verstandig dit centraal te doen of juist decentraal?

Veelal zijn er incidentele ontwikkelingen geweest die er voor hebben gezorgd dat functioneel beheer op een specifieke wijze is gepositioneerd. Zoals de invoering van een bepaald pakket en op een specifieke plaats in de organisatie aanwezige kennis. Door het toenemende belang van de informatievoorziening binnen de organisatie is het nu tijd bewust na te denken over de positionering. Hierbij speelt een aantal aspecten een rol:

- ♦ de noodzaak voor verandering
- ♦ de informatievoorziening (het object van functioneel beheer)
- ♦ de business, het bedrijfsproces
- ♦ de huidige inrichting/ positionering van de organisatie.

Al deze aspecten hebben kenmerken in zich die een rol spelen bij het maken van de uiteindelijke keuze over de positionering. Hiervoor bestaan echter geen eenduidige richtlijnen. De uiteindelijke keuze tussen centraal en decentraal (of een mengvorm) is afhankelijk van de specifieke situatie binnen de organisatie. Daarbij kan de positionering van functioneel beheer zelfs per informatie-domein verschillen.

Literatuur

Pols, R. van der, Y. Backer, *Inrichtingsaspecten bij functioneel beheer*, IT Service Management best practices, deel 3, p. 99 - 113.

Pols, R. van der, E. van Outvorst, R. Donatz, *BiSL: Een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement*, Van Haren Publishing, 2005.

TANJA GOENSE-VAN DEN BOSCH

is consultant bij BlinkLane Consulting.

RALPH DONATZ

werkt als consultant bij Getronics Consulting en is mede-auteur van het boek *BiSL Foundation*.