

Rollen in functioneel beheer en informatiemanagement

De betekenis van beheerprocessen voor het technisch beheer, het applicatiebeheer en het functioneel beheer en informatiemanagement is in de literatuur¹ met verwijzing naar modellen als ITIL, ASL en BiSL, min of meer gedetailleerd weergegeven en gemeengoed geworden voor vele organisaties. Het feit dat door verschillende organisaties dezelfde betekenis wordt gegeven aan beheerprocessen maakt de communicatie inzake beheer en onderhoud, ook buiten de eigen kring, een stuk gemakkelijker. Communicatie is essentieel voor een goede afstemming tussen vraag- en aanbodorganisaties (Business-IT alignement) en een voorwaarde voor (out-) sourcing en inrichting van informatievoorziening (IV). Steeds meer organisaties krijgen te maken met deze ontwikkelingen.

Is de betekenis van beheerprocessen redelijk uniform, voor rollen² binnen functioneel beheer en informatiemanagement geldt deze duidelijkheid nog niet.

Een term als 'Functioneel beheerder' als aanduiding van een rol is dikwijls onvoldoende om (zeker naar buiten toe) helder te krijgen welke taken en bevoegdheden zo iemand heeft. De betekenis die daaraan gegeven wordt is in veel gevallen per organisatie verschillend. Dikwijls worden met deze term 'Functioneel Beheer' vooral de uitvoering van operationele taken gevat. Vaak omvat die term ook weer niet alle operationele taken uit het BiSL model. Dat leidt tot spraakverwarring, tot onbegrip of schijnafspraken. Dat geldt met name voor communicatie naar buiten, waar (soms tot onze verbazing) andere definities gelden. Willen we de communicatie en samenwerking verder verbeteren dan is het zinvol om rollen specifiek te benoemen en te koppelen aan de uit te voeren beheerprocessen.

Onderstaand ga ik verder in op ver-

schillende rollen in informatiemanagement. Verderop in deze notitie is een aanzet gegeven tot de beschrijving van een vijftal complementaire rollen binnen IM/FB. Afsluitend volgt een pleidooi voor voldoende variëteit van rollen binnen informatievoorziening en automatisering.

Aanvullende rollen in informatiemanagement

Om een invulling te kunnen geven aan taken, verantwoordelijkheden en

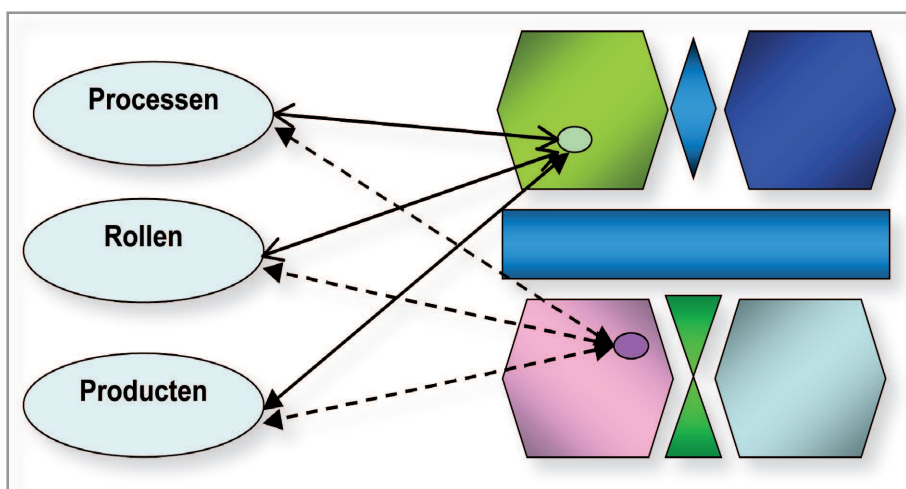


Tekst: Ron van Agtmaal

bevoegdheden voor een blijvend goede informatievoorziening gedurende de lifecycle van een voorziening zijn verschillende rollen in informatiemanagement nodig:

- Bij verschillende rollen passen verschillende profielen van mensen: een ontwikkelaar is geen beheerder en een businessman is geen IT-er. De juiste mensen en competenties in de juiste rol inzetten is belangrijk om een goede rolvervulling te verkrijgen. Daar worden mensen blij van en organisaties effectiever.
- Verschillende rollen leveren verschillende resultaten, producten op: een contract, een opdracht, een factuur, een offerte, etc..
- Aanvullende rollen zijn een noodzaak

Figuur 1.: afbeelding van processen, rollen en producten op beheermodel BiSL



¹ zie bijvoorbeeld Looijen, M. Beheer van informatiesystemen Kluwer 1997; van der Pols, ASL, een framework voor applicatiebeheer, ten hagen Stam2001; Thiadens, Th.J. Beheer van ICT-voorzieningen, infrastructuur, applicaties en organisatie, Academis service 2002.

² Onder een rol wordt in dit kader verstaan de positie die een of meerdere mensen hebben binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn met de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden

■ BEHEERPROCESSEN

om IM/FB met succes te kunnen uitvoeren. Zonder de rol van opdrachtgever is er geen leveranciersrol om in te vullen. Zonder een rol voor businessontwikkeling is er geen noodzaak de IV te wijzigen. Variëteit in rollen maakt het spel veelzijdig en interessant.

Net zoals de processen een plaats hebben in de beheermodellen van BiSL, ASL en ITIL, zo kunnen ook de rollen en de producten geplaatst worden op deze modellen. Daarmee wordt de link gelegd tussen een rol die iemand vervult, het proces dat hij of zij uitvoert en de producten (resultaten) die dat oplevert of behoeft.

In figuur 1 is deze relatie aangegeven voor wat betreft het model BiSL. Het vervolg van dit artikel gaat nader in op uitwerking van de rollen.

Vijf rollen

In Informatiemanagement en Functioneel Beheer maak ik onderscheid in de volgende rollen:

1. Dienstverlener, leverancier
2. Opdrachtgever
3. Afnemer, gebruiker
4. IV ontwikkelaar
5. Business ontwikkelaar

Rollen kunnen voorkomen in meerdere beheerdomeinen. Zo is de rol van leverancier meestal dominant aanwezig in de beheerdomeinen Applicatiebeheer en Technisch Beheer. De rol van opdrachtgever is dominant aanwezig in het Functioneel Beheerdomein. In het kader van dit artikel ga ik in op de invulling van de onderscheiden rollen vanuit IM/FB.

1. De dienstverlener, de leverancier

De dienstverlener is verantwoordelijk voor juiste levering van afgesproken diensten of producten. Het is degene die:

- diensten levert op verzoek van de directe business, de gebruikers
- functionele vragen van gebruikers (-vertegenwoordigers) beantwoordt
- gebruikerstraining geeft
- gebruikersacceptatietesten uitvoert
- de landelijke tabellen beheert

- de gegevenslogistiek regelt en bestuurt
- het gebruikersoverleg organiseert en faciliteert

In deze rol levert de functionaris diensten voor klanten, afnemers, eindgebruikers. Soms zijn die klanten gemakkelijk te herkennen, soms wat lastiger. Meestal zijn er geschreven of ongeschreven afspraken over het wat, wanneer en hoeveel van de te leveren diensten (SLA, PDC, DAP....).

2. De opdrachtgever, verwerver van diensten

De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de juiste opdrachtformulering en sturing op opdrachttuitvoering en oplevering van resultaten. Het is degene die:

- de inkoop doet
- de factuur betaalt
- de offerte goedkeurt en contract ondertekent
- de wijzigingen in IV goedkeurt of laat goedkeuren
- de opdracht verstrekt en budgethouder is
- de leveringsvoorwaarden bewaakt
- de voortgang en planning van de oplevering bewaakt
- de acceptatie van de levering doet

Deze rol vertegenwoordigt de klant die naar behoefte diensten koopt of laat maken bij een dienstverlener. Er is meestal sprake van een opdracht, een leveringsovereenkomst over het wat, wanneer en hoeveel van de te leveren diensten door de leverancier en een factuur.

3. De afnemer, superuser, eindgebruiker

De afnemer is verantwoordelijk voor het goede gebruik van geleverde IV-producten en diensten ten behoeve van de business. Het is degene die:

- geleverde diensten gebruikt of verbruikt
- voor zijn/haar werk afhankelijk is van de juiste dienstverlening
- vaak organisatorisch is ondergebracht in de lijnorganisatie van de core business

- voor wie de diensten min of meer een gegeven, een uitgangspunt is
- voorzieningen gebruikt
- mede de kwaliteit van de gegevens (-invoer) bewaakt
- mede de gewenste wijzigingen inbrengt
- de kwaliteit van de dienstverlening aan den lijve ondervindt
- het eindoordeel velt over de bruikbaarheid van functionaliteit en geleverde services

Deze mensen zitten in de afnemersrol van een dienst. Zij hebben die dienst als vanzelfsprekend nodig voor hun functies, achten het een commodity en klagen als het er niet is. Er is sprake van een leveringsovereenkomst over het wat, wanneer en hoeveel van de te leveren diensten.

4. De ontwikkelaar van IV

De ontwikkelaar van Informatievoorziening is verantwoordelijk voor de aanpassing en verbetering van de informatievoorziening en de organisatie van de informatievoorziening in opdracht van en naar behoeften van de business. Het is degene die:

- de businessontwikkelingen vertaalt naar IV behoeften
- de IT mogelijkheden vertaalt naar businesskansen
- IV behoeften omzet naar requirements voor organisatie en informatietechnologie
- de ontwikkeling van IV periodiek toetst aan de business requirements (business case)
- de planmatige ontwikkeling van de IV vorm geeft
- de samenhang in ontwikkeling van de IV vorm geeft en bewaakt (architectuur)
- de IV-portfolio en de lifecycle van voorzieningen bewaakt
- de invoering van ontwikkelde informatievoorziening realiseert

In deze rol vind je de bruggenbouwers tussen de gewenste ontwikkeling van de core business van het bedrijf en (ontwikkelings-)mogelijkheden van de informatievoorziening ten behoeve van de core business. Resultaten zijn informatie(-

beleids)-plannen, business cases in projectplannen, organisatieinrichtings- en -ontwikkelingsplannen, personeelsontwikkelingsplannen etc.

5. De ontwikkelaar van de business

De ontwikkelaar van de business is verantwoordelijk voor de business zelf op middellange en langere termijn en derhalve voor de continuïteit en perspectief van het bedrijf. Het is degene die:

- nieuwe businessproducten ontwikkelt
- de wenselijke business portfolio vaststelt
- de productlifecycle vaststelt
- de marketing van de productportfolio bepaalt
- de marktstrategie kiest (PPPP)
- de verkoopstrategie en de inkoopstrategie vaststelt
- de workflow ontwerpt en invoert
- de integratie in de bedrijfskolom realiseert (ketenintegratie)
- de differentiatie realiseert (specialisatie)
- gaat over samenwerken, overname en fusie
- de belangrijkste IV wijzigingen goedkeurt
- de business case bij projecten beoordeelt

Deze mensen zijn de ondernemers, de businessmen, die ten behoeve van de uitvoering van hun ondernemingsplan nu en in de toekomst een adequate ondersteuning van informatievoorziening behoeven. IV is voor hen soms een drempel en soms een kans om business te creëren.

De ontwikkeling van de business komt als resultaat voor in allerlei bedrijfsplannen, divisieplannen, en vaak in het creatieve hoofd van de ondernemer.

Evenwicht in rollen

Het spel wordt pas goed gespeeld wanneer verschillende spelers in het veld ook een verschillende rol mogen en kunnen spelen. Stelt u zich eens voor hoe een voetbalwedstrijd zou verlopen wanneer de coaches van beide elftallen uitsluitend aanvallers zouden opstellen. U zou geen spannende wedstrijd gaan zien!

Zo is het ook op het terrein van informatievoorziening en automatisering. Is de rol van leverancier in een organisatie oververtegenwoordigd en die van opdrachtgever onderbelicht dan is de kans groot dat de leverancier bij gebrek aan aansturing

zelf maar gaat bedenken welke producten en diensten de klant nodig heeft. Het ligt voor de hand dat deze onevenwichtigheid zal leiden tot ruis: de invoering gaat moeizaam als gevolg van te weinig draagvlak ('hebben we niet om gevraagd') en de toegevoegde waarde van geleverde diensten wordt niet herkend ('daar gaan we niet voor betalen'). De relatie komt dan onder spanning te staan.

Is de rol van de afnemer, de consument, of zo men wil de eindgebruiker, slecht vertegenwoordigd dan kan men wel invulling geven aan een opdrachtgeverrol maar de vraag blijft namens wie men spreekt. Het risico bestaat dat de opdrachtgever zelf gaat bepalen wat goed zal zijn voor de afnemer. Dat is een onwenselijke situatie. Is de ontwikkeling van de business niet goed in het vizier bij informatiemanagement dan loopt men risico's zoals het investeren in de toekomst van gister. Met andere woorden: het bedrijf is al ver gevorderd in het vormgeven van de business over 5 jaar terwijl de ontwikkeling van de IV nog is gericht op het oplossen van knelpunten uit het verleden en de zeer nabije toekomst (eind volgend jaar). Dit gebrek aan afstemming leidt tot desinvestering.

De opbouw van een evenwichtige rolverdeling kan men bevorderen door:

- het bewust creëren van verschillen
- respect voor verschillen te tonen
- door dominantie van rollen te voorkomen

Het **bewust** creëren van verschillende rollen kan geschieden door verschillende competenties en mensen in een organisatie aan te trekken en de ruimte te geven dan wel buiten de eigen organisatie aanvullende competenties op te zoeken in samenwerkingsverbanden.

Het **respect** voor de verschillen ontstaat door inzicht en leiderschap. Inzicht in elkaars doen en laten en de toegevoegde waarde die een ieder levert voor de ander zijn werk ontstaat door elkaar te informeren en samen te werken.

Leiderschap moet deze samenwerking en communicatie stimuleren, de mensen uitnodigen uit hun directe kring te stapen en over grenzen heen te kijken.

Leiderschap moet zijn gericht op het vergroten van en benutten van de verschillen in kennis, ervaring en vaardigheden binnen een organisatie of samenwerkingsverband alsmede op het vroegtijdig herkennen van belangen waarmee rekening gehouden moet worden. Een leiderschapsprincipe van 'soort zoekt soort' staat haaks op het bevorderen van diversiteit en kan men beter achterwege laten.

Wanneer een rol van nature dominant in een organisatie aanwezig is kan men proberen in die organisatie andere rollen toe te voegen. Men ziet dat fenomeen wel bij pakketleveranciers die gebruikersgroepen (afnemers) uitnodigen om hen van de vereiste feedback te voorzien. Wanneer het ontwikkelen van verschillende rollen binnen een en dezelfde organisatie niet mogelijk is (één rol is te dominant aanwezig) dan kan men ervoor kiezen om een samenwerking aan te gaan met andere organisaties met een zeer verschillende complementaire rol. Men zoekt feitelijk de andere rollen en belangen op. Zo kan in opdracht van de politiek (de Tweede Kamer) een overheidsorganisatie als Verkeer en Waterstaat (als leverancier) het rekeningrijden als oplossing bedenken. Door de ANWB bij de oplossing te betrekken worden ook de belangen van de afnemers (de automobilist) meegenomen en is de kans op een succesvolle invoering groter. Het gaat erom de juiste tegenspeler(s) te vinden (en te respecteren) vanuit een geheel verschillende rol en belang om uiteindelijk een gewaardeerd resultaat te kunnen neerzetten.

Ir. Ron van Agtmaal is principal consultant bij The Lifecycle Company. De afgelopen jaren is hij onder meer bij verschillende onderdelen van de Nederlandse Politie betrokken geweest bij de ontwikkeling van functioneel beheer en informatiemanagement.

The Lifecycle Company is een organisatie die zich onder meer bezig houdt met de inrichting van functioneel beheer en informatiemanagement.

Informatie en contact:

www.thelifecyclecompany.nl ;

Ron.van.Agtmaal@thelifecyclecompany.nl