

Hoe sterker de schakels, hoe beter de ketting

# Perspectief: Functioneel Beheer

Het aantal applicaties blijft groeien en *legacy*-systemen blijven langer operationeel dan gepland. De gemiddelde levensduur van applicaties is dus veel langer dan verwacht. De diversiteit en complexiteit van technologieën blijft ook groeien. Het belang van de werkbare en geactualiseerde applicaties voor het ondersteunen van de bedrijfsprocessen is zeer groot, terwijl er tevens een grote druk ligt op organisaties om kostenreductie in de informatievoorziening te realiseren.

De noodzaak tot standaardisatie en professionalisering van de informatievoorziening is dan ook onderkend en mogelijke oplossingen worden nu gevonden in outsourcing, shared service-centers en off-shore development. Hiermee is tevens het grootste knelpunt geboren: in de situatie waarin business en ICT fysiek verder van elkaar verwijderd raken is de alignment tussen beide partijen een grotere uitdaging.

## Ontwikkelingen Industrie versus ICT sector

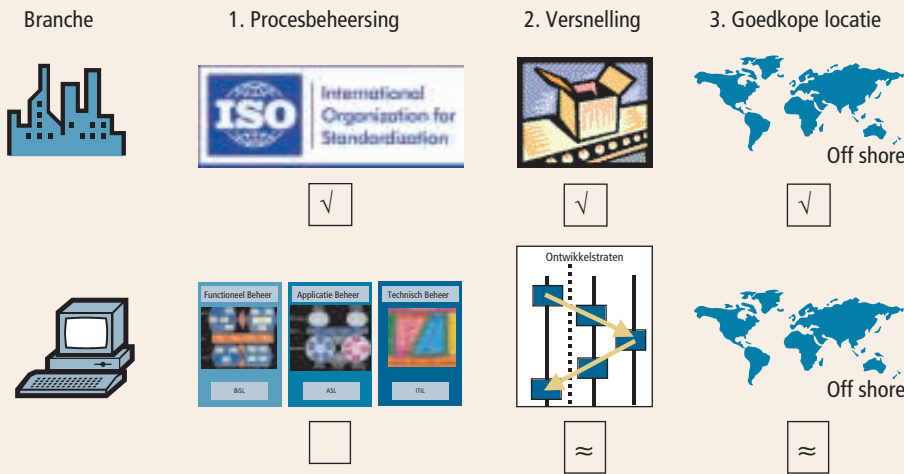
In de ontwikkelingen op het gebied van productieprocessen, zijn de volgende fasen herkenbaar.

1. Beheersing
2. Versnelling
3. Kostenreductie

Ter illustratie wordt er een voorbeeld uitgelicht van de verschillen en overeenkomsten hierin tussen de industriesector en de ICT sector.

## Industrie

1. In de industriesector is procesbeheersing decennia geleden gerealiseerd door het definiëren van de primaire processen en zelfs certificering hiervan;
2. Hierna heeft er een versnelling van de productieprocessen plaatsgevonden door o.a. lopende band productie, pre-fab onderdelen, etc.;
3. Daarnaast is het realiseren van kostenreductie door productie in lageloonlanden in veel gevallen ook reeds geëffectueerd.



**Figuur 1** Industrie versus ICT

**ICT**

1. Binnen de ICT sector is procesbeheersing nog niet volledig onder controle;
2. Er wordt gestart met het realiseren van versnelling van de productieprocessen door middel van software factories/ontwikkelstraten en shared service centers;
3. Goedkope bouwlocaties worden onderzocht met als doel Off-Shore ontwikkeling te laten plaatsvinden.

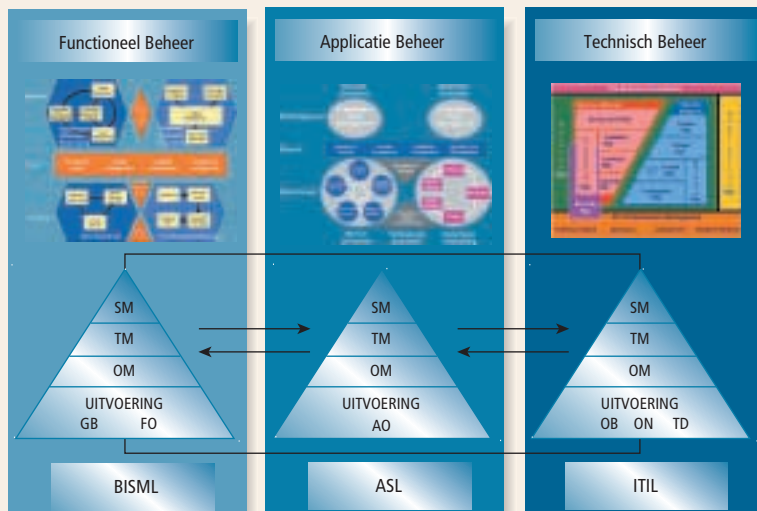
Daar waar de industrie haar procesbeheersing volledig onder controle had alvorens er versnelling plaatsvond en productie in lage-loonlanden plaatsvond, is dit binnen de sector ICT niet het geval.

In Nederland wordt de driedeling in informatievoorziening door middel van de beheerdomeinen 'functioneel beheer', 'Applicatie Beheer' en 'technisch beheer' veel gehanteerd.

Deze driedeling draagt bij aan de stabiliteit en continuïteit van de organisatie.

Om te voorkomen dat bij iedere wijziging van de organisatie de hele inrichting van beheer moet veranderen, biedt het grote voordelen deze beheervormen te scheiden. In het verleden lag de totale verantwoordelijkheid voor de ICT en de drie beheerdomeinen bij één organisatieonderdeel en de vertaalslag van gebruikerswensen naar functionele wensen werd door de ICT-organisatie uitgevoerd. Er was nauwelijks een splitsing te maken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In de praktijk uitte zich dit in een machtige ICT-organisatie die de gebruiker vertelde wat er moest gebeuren. Het is van belang om tussen de diverse beheerorganisaties heldere opdrachtgever-opdrachtnemer relaties te definiëren. Het functioneel beheer opereert als opdrachtgever.

Deze driedeling is over het algemeen ook zichtbaar in de organisatiestructuur van bedrijven in de vorm van:



**Figuur 2** De driedeling draagt bij aan de stabiliteit en continuïteit van de organisatie.

- een afdeling functioneel beheer (vertaling gebruikerswensen naar functionele specificaties) en een afdeling informatie management (bepalen toekomst van informatievoorziening) voor het functioneel beheer domein;
- een afdeling onderhoud of Applicatie Beheer voor het applicatiebeheer domein;
- een afdeling infrastructuur of exploitatie voor het technisch beheer domein.

**De mate van procesbeheersing varieert per beheerdomein**

**Technisch Beheer: procesmanagement sinds 1985**

Met name Technisch Beheer organisaties houden zich al een decennia bezig met het professionaliseren van hun dienstverlening door middel van procesinrichting op basis van ITIL. ITIL best practices zijn in 1985 ontstaan in Engeland en ITIL wordt sinds 1992 herkend als de facto standaard voor technisch beheer in Nederland.

**Applicatie Beheer: procesmanagement sinds 2000**

De 90-er jaren tendens om tot outsourcing van legacy-systemen over te gaan bracht de noodzaak met zich mee om ook de componenten van Applicatie Beheer dienstverlening expliciet te beschrijven teneinde de concurrentie met andere aanbieders aan te kunnen. Dit heeft geresulteerd in het model "Application Services Library" (ASL) waarin processen met betrekking tot beheer, onderhoud en vernieuwing van applicaties zijn uitgewerkt. ASL is inmiddels geadopteerd door verschillende ICT-organisaties en is op weg naar een positie als de facto standaard voor Applicatie Beheer binnen Nederland.

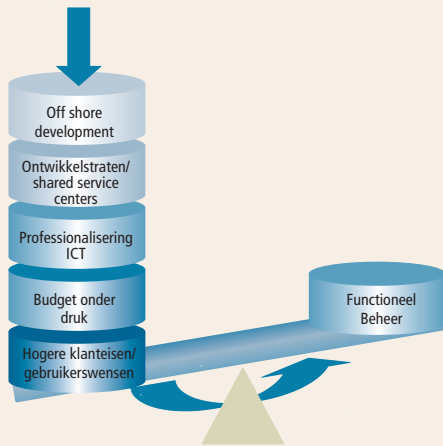
**Functioneel Beheer: procesmanagement sinds?**

Tot op heden heeft functioneel beheer niet de aandacht gekregen die nodig is.

**Aanleiding tot professionaliseren van Functioneel beheer**

De informatievoorziening is een samenspel van vraag en aanbod, ieder met haar eigen taken en verantwoordelijkheden. In de praktijk blijkt dat met name de vraagzijde nog erg gevoelig is voor verbeterpunten. De toenemende professionaliteit van interne en externe ICT-leveranciers op het gebied van Technisch Beheer en Applicatie Beheer stelt steeds hogere eisen aan de Functioneel

Beheer organisaties. Het wordt steeds zichtbaarder dat met name het organiseren van de vraagzijde, het beter definiëren van de vraag, concrete besparingen oplevert binnen de informatievoorziening. Een goede aansluiting tussen vraag en aanbod (business-ICT-alignment), ontstaat alleen als ook de vraagzijde zich organiseert.



**Figuur 3** Aanleiding professionalisering Functioneel Beheer

Een goed functionerende Functioneel Beheer organisatie kent de business en procedures van de organisatie, communiceert (denkt en spreekt) in termen van de business/gebruiker en kent de ICT-wereld voldoende.

De functioneel beheer-organisatie is:

- de stem van de gebruikersorganisatie;
- verantwoordelijk voor de aansturing van de ICT-leveranciers;
- (gedelegeerd) systeemeigenaar;
- verantwoordelijk voor ondersteuning van gebruikers.

**BISML (Business Information Systems Management Library) is het procesmodel waarin de strategische, tactische en operationele processen voor functioneel beheer zijn uitgewerkt. BISML is opgezet naar analogie van ITIL en ASL**

In 1998 verschenen de eerste publicaties over dit model. Binnen een groot aantal organisaties werd het belang van gestructureerd functioneel beheer onderkend en is het model ingevoerd. BISML zal, analoog aan ITIL en ASL, per medio 2004 in publiek domein beschikbaar zijn.

BISML speelt o.a. in op actuele problematiek zoals business-ICT-alignment en supplier management en geeft de kaders van

de verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het "stuur" raakt hiermee daadwerkelijk in handen van de businessorganisatie.

Een goed functionerende functioneel beheer organisatie zorgt er voor dat:

- potentieel van de ICT-leveranciers volledig wordt benut;
- er een geplande toekomst van de informatievoorziening is;
- gebruikers worden ontlast door adequate gebruikersondersteuning (vragen en verstoringen);
- de informatievoorziening blijft aansluiten bij de actuele behoefte van de gebruikersorganisatie (wijzigingen).

BISML beschrijft (zie figuur 4) zeven typen processen:

1. De beheerprocessen in de linkeronderhoek, die een continu karakter hebben en die het functioneren van de informatiesystemen monitoren en het gebruik ervan ondersteunen (gebruiksbeheer).
2. De vernieuwingsprocessen in de rechteronderhoek, die veelal projectmatig worden uitgevoerd en waarmee wijzigingen in de systemen worden aangestuurd, getoetst en begeleid (functionaliteitenbeheer).
3. De processen wijzigingenbeheer en beheerregels en procedures, die een natuurlijke verbinding vormen tussen beheer (links) en vernieuwing (rechts).
4. De sturende processen in de middenlaag waarmee de ICT-ondersteuning van de organisatie als geheel wordt aangestuurd en beheerst (inclusief het functioneel beheer zelf).

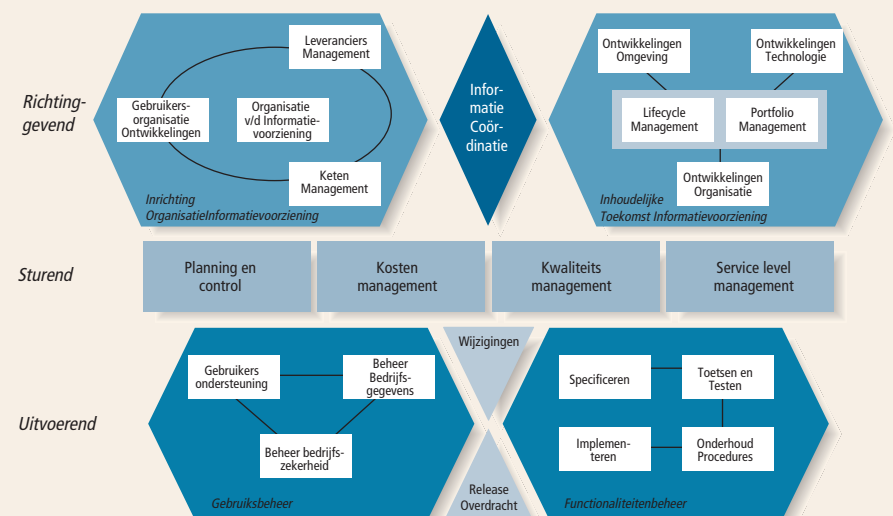
5. De richtinggevende processen in de linkerbovenhoek, waarin besluiten worden genomen en afspraken gemaakt over de inrichting van de organisatie van de informatievoorziening en de daarbij betrokken partijen.
6. De richtinggevende processen in de rechterbovenhoek waarin besluiten worden genomen over de toekomst van de inhoud van de informatievoorziening.
7. Het tussenproces op het richtinggevende niveau midden bovenin het model, informatie-coördinatie, waarin gezorgd wordt dat alle bij besluitvorming betrokken partijen de benodigde informatie leveren zodat men binnen het richtinggevende niveau binnen het functioneel beheer in staat is de juiste beslissingen te nemen.

Door de invoering van de BISML-processen worden verantwoordelijkheden helder geformuleerd en processen goed op elkaar afgestemd.

Dit geeft de mogelijkheid om de processen van de verschillende beheerdomeinen op elkaar te laten aansluiten. Hierdoor is het mogelijk de domeinen efficiënt en doelgericht te managen en de totale dienstverlening te laten aansluiten bij de gewenste service-levels.

Binnen Functioneel Beheer-organisaties doen zich veelal de volgende knelpunten voor.

- Afdelingen worden in het operationeel werk ondergesneeuwd en dit gaat vaak ten koste van de kwaliteit en het ontwikkelen van visies. Dit leidt tot ondermeer ketenkettingbotsingen.



**Figuur 4** BISML

Functioneel beheer kan te weinig tijd besteden aan het opstellen van specificaties hierdoor kan de Applicatie Beheer organisatie geen volledige impact-analyse maken en tijdens deze fase zullen de tekortkomingen aan het licht komen. Gevolg: we moeten stappen terug zetten in de keten.

- Een goedlopende samenwerking kan het probleem van continuïteit maskeren. Medewerkers hebben weinig woorden nog om elkaar goed te begrijpen. Meteen opschrijven en actueel documenteren lijkt eerder het proces te verstoren. Tijdens vakantie, ziekte en reorganisatie zal er een moeizame inhaal-slag moeten gaan plaatsvinden.
- Aansturing van meerdere leveranciers is veelal niet transparant en legt daardoor een onnodig beslag op de Functioneel Beheer-organisaties. De oorzaak hiervan is de complexiteit van Service Level Agreements (SLA's), en de samenhang met andere SLA's uit de verschillende domeinen.
- Doorvoeren van kostenreducties van 5 a 10% worden al snel een schot in het duister omdat de kostenverdeling niet transparant is.
- Aanspreekpunten zijn niet duidelijk door een veelheid aan contactpersonen.

Tijdens verbeterprojecten om deze knelpunten weg te nemen kunnen valkuilen worden vermeden door beproefde oplossingen voor procesinrichting, zoals het BISML-framework en de bijbehorende best practices, te hanteren. Invoering van de BISML-processen draagt bij aan: overdraagbaarheid door eenduidige werkwijze waardoor continuïteit en arbeidsmobiliteit ontstaat; transparante organisaties waardoor alle communicatielijnen helder zijn, duidelijke

separatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en samenhang in visie en strategie.

Een professionele en zakelijke applicatiedienstverlening is echter sterk afhankelijk van de wijze waarop er gestuurd wordt op de output van de verschillende processen. Het is gebleken dat de volgende resultaten kunnen worden bereikt indien er performance indicatoren aan alle processen worden verbonden en hierop adequaat gestuurd wordt:

- verbetering van kwaliteit van de dienstverlening
- verhoging van klanttevredenheid;
- kostenbesparingen (10% - 20% in 1 tot 3 jaar);
- meetbare relatie ICT-Business.

**Indien de drie beheerdomeinen tezamen niet end-to-end gemanaged worden, komt de kwaliteit en de continuïteit van een door ICT ondersteund bedrijfsproces in gevaar.**

Het is de verantwoordelijkheid van de functioneel beheer-organisatie om er voor te zorgen dat de ICT-activiteiten worden uitgevoerd op basis van de door hen aangegeven performance indicatoren (service levels).

Op dit punt ligt dan ook de uitdaging in dit tijdperk, waarin de fysieke en organisatorische afstand tussen de beheerdomeinen steeds groter wordt door ontwikkelingen zoals outsourcing van domeinen, shared service centers en off-shore development.

Dit vraagt om een duidelijke opdrachtgever/opdrachtnemers verhouding tussen de Functioneel Beheer organisatie en de overige beheer-organisaties (zowel intern als

extern). Indien de Functioneel Beheer-organisatie haar rol niet op een professionele en zakelijke manier invult, dan zullen de ICT-organisaties nooit in staat zijn om de gewenste aansluiting tussen business en ICT te realiseren.

In de praktijk zien we dat er knelpunten ontstaan op de interfaces tussen de beheerdomeinen.

Voorbeelden hiervan zijn:

- overlap tussen de werkzaamheden van beheerafdelingen;
- aansturing van meerdere leveranciers legt groot beslag op beheerafdelingen;
- onduidelijk wie er verantwoordelijk is voor de gehele keten en voor de aansluiting tussen applicatie en technisch beheer
- budgetten sluiten niet op elkaar aan;
- schuttingcultuur (niet gericht op samenwerken).

Veel problemen in de aansturing van ICT zijn terug te voeren op communicatiestoornissen tussen business en ICT die ontstaan door gebrek aan inzicht in elkaars werelden. Een manier om afstemmingsproblemen tussen Functioneel, Applicatie en Technisch beheer terug te dringen is om de verschillende verantwoordelijkheidsgebieden gezamenlijk vast te stellen en de wederzijdse verantwoordelijkheden eenduidig te benoemen.

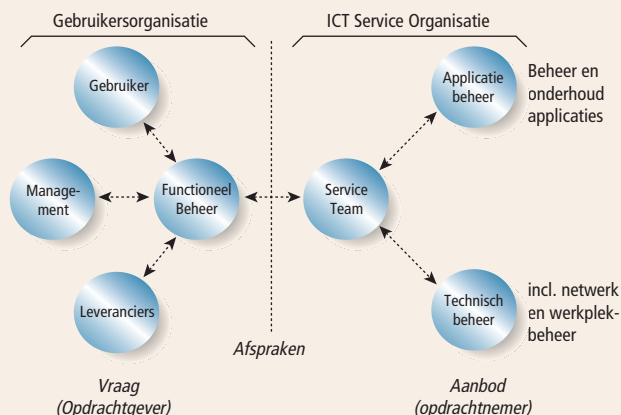
De coördinatie tussen de verschillende componenten van de ICT-dienstverlening behoort tot de verantwoordelijkheden van de ICT-dienstverlener. In de praktijk is het echter zo dat Functioneel Beheer organisaties veel tijd moeten besteden aan de coördinatie tussen de verschillende ICT-afdelingen om problemen te voorkomen.

Het is van belang voor Functioneel Beheer organisaties dat zij afspraken kunnen maken met één verantwoordelijk orgaan binnen de ICT-organisatie.

Hieraan kan invulling worden gegeven door het inrichten van ICT service teams of het inrichten van een hoofd-/onderaannemerschap relatie.

**ICT service teams**

Een ICT service team kan worden vormgegeven door per klant één orgaan verantwoordelijk te stellen voor de totale ICT-dienstverlening (applicatie beheer én technisch beheer). Dit orgaan, het service team, draagt de verantwoordelijkheid voor integrale kwaliteit van de informatievoorzie-



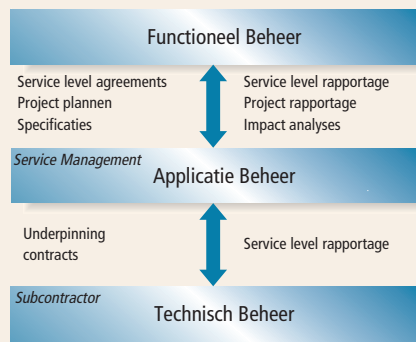
**Figuur 5** Service team

ning, zorgt voor het definiëren van de gewenste dienstverlening en houdt hierop toezicht. Functioneel beheer maakt geen onderdeel uit van het ICT service team, maar werkt als opdrachtgever nauw samen met het ICT service team. Functioneel beheer is verantwoordelijk voor het stellen van de juiste vraag. Het ICT service team is verantwoordelijk voor het leveren van hetgeen gevraagd. Het correct vertalen van gebruikerswensen naar functionele specificaties door functioneel beheer heeft een grote invloed op de kwaliteit van de informatievoorziening.

### Hoofd-/onderaannemerschap

Door het inrichten van een samenwerkingsvorm op basis van hoofd-/onderaannemerschap (figuur 6) ontstaat er een klant-leverancier relatie tussen Applicatie Beheer en technisch beheer. De benodigde infrastructuur wordt als grondstof door applicatiebeheer bij technisch beheer ingekocht. Functioneel beheer heeft alleen een klant-leverancier relatie met applicatiebeheer.

Beide werkwijzen maken de ICT-organisatie transparant voor de gebruikersorganisatie.



**Figuur 6** Hoofd-/onderaannemerschap

Deze hoeft niet (langer) bij verschillende "loketten" haar diensten te betrekken. De Functioneel Beheer-organisatie kan met het service team of de hoofdaannemer (lange termijn) afspraken maken over ontwikkeling, gebruik én exploitatie.

### Literatuurlijst:

- "Een nieuw functioneel beheermodel" IT Beheer jaarboek 2002; Deurloo, Outvorst, Van der Pols, ten Hagen & Stam, Den Haag, 2002.
- "Aansluiting door scheiding, perspectief applicatiebeheer", Informatie # 2 2003, Huijzer, N, Dolder, van C.

*Caroline van Dolder is werkzaam bij PinkRocade als Managing Consultant en is bereikbaar via e-mail: c.vandolder@pinkroccade.com*

# HOGEROP IN ICT?

## Kies voor een EXIN-certificaat

### Versterk uw positie

U wilt als ICT'er uw vak bijhouden, of u gaat aan uw allereerste ICT-opleiding beginnen. En misschien leidt u zelf ICT'ers op. Dan weet u als geen ander dat een opleiding alleen niet zoveel zegt. Een onafhankelijk examen geeft een opleiding nou eenmaal meer waarde! Certificaten garanderen de competenties en professionaliteit van ICT'ers. Ze verzekeren u bovendien van een sterke positie op de arbeidsmarkt.

**Wilt u meer weten? Wij vertellen u graag alles over de diverse examenmogelijkheden bij EXIN. Bel ons of surf naar: [www.exin.nl](http://www.exin.nl)**



EXIN biedt u een breed scala aan ICT-examens. Met I-Tracks en de internationaal erkende en praktijkgerichte diploma's en certificaten voor AMBI, PDI, ITIL, PRINCE2, ISPL, FPA, DSDM, CMM en ASL, waarborgt EXIN de kwaliteit van ICT'ers.

**EXIN, hét exameninstituut voor ICT'ers**  
Telefoon (030) 234 48 53. E-mail [info@exin.nl](mailto:info@exin.nl)

