

De uitdagingen voor functioneel beheer en informatiemanagement



Yvette Backer



Remko van der Pols I

De afgelopen jaren is de vraagorganisatie ontdekt, is functioneel beheer als aparte discipline ontdekt, is de noodzaak tot professionalisering van het functioneel beheer onderkent en is BiSL een bekende standaard geworden. Diverse organisaties zijn inmiddels gestart met de inrichting van functioneel beheer. Als gevolg van die ervaringen zijn er ook vragen gerezen. Wat is de impact van de vraagorganisatie op processen en procesinrichting? Wat zijn leerpunten en leertrajecten en is er een volgorde van zaken? Zijn we klaar als de vraagorganisatie ingericht is? Yvette Backer en Remko van der Pols gaan dieper op deze vragen in.

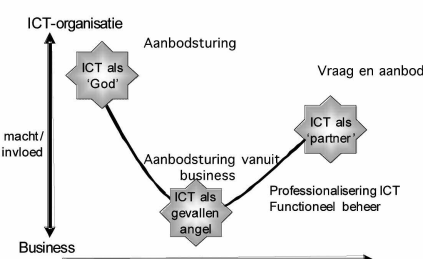
Zoals de titel van het artikel al suggereert, is alleen de inrichting van de vraagorganisatie niet voldoende. Het is ook niet de eindstap. Ervaring bij 'early-adaptors' leert dat er een hele reeks aan leerpunten is en dat deze reeks nog niet ten einde is. Tot nu toe is er eigenlijk altijd vanuit het aanbod gestuurd. We zien regelmatig dat, omdat men dat nu eenmaal gewend is, men de vraagorganisatie ook aanbodgericht stuurt. Op dit moment is de aandacht van organisaties vooral gericht op de inrichting van het functioneel beheer

of de vraagorganisatie en niet op het vraaggericht denken en het vraaggericht doen. Het is zeker goed om aandacht te geven aan de inrichting, om verantwoordelijkheden en taken expliciet te beleggen en te zorgen voor duidelijke lijnen en heldere afspraken. Maar alleen de organisatie inrichten, impliceert nog niet dat men ook vraaggericht gaat denken en vraaggericht gaat doen. Na de inrichting zal de aandacht dus daarop gericht moeten worden, om zo daadwerkelijk klaar te zijn voor de uitdagingen van de toekomst.

Het basismodel
Het vertrekpunt voor dit artikel is het plaatje met groeifasen van een functioneel beheer organisatie uit Figuur 1. Dit plaatje, gebaseerd op onze ervaringen uit de praktijk, onderkent faseringen en stappen die in de rest van dit artikel worden uitgewerkt. Dit plaatje is weliswaar op basis van de praktijk opgesteld, maar er zit wel degelijk een ratio/rekenings achter: De inrichting van functioneel beheer verloopt in organisaties bottom-up. Men start met de operationele processen, en

beveegt daarna naar boven. Een aantal voorloperorganisaties zijn nu bezig met de sturende processen en bewegen naar de richtinggevende processen. Bij deren beweegt men altijd van buiten naar binnen, of van achter naar voren. Men moet eerst de fout maken, om te kunnen zien dat men de fout maakt en om van de fout te leren. Vaak kan men pas de eigen fouten herkennen als de omgeving (in dit geval de leverancier) het aantoonbaar goed doet. Hier komen we later nog op terug.

De essenties van vraaggericht denken
Scheiding van vraag en aanbod
Tegenwoordig zien we, vooral als gevolg van de massale outsourcing van ICT-organisaties, dat aanbod en vraag gescheiden zijn en ook gescheiden belegd zijn binnen organisaties. Dit is niet altijd zo geweest.



Figuur 2. relatie business IT.

In figuur 2 hebben we geschetst hoe macht en invloed in de loop van de tijd van de ICT-leverancier naar de business is verplaatst. De eerste fase behelst de begintijd van de automatisering. Aangezien in het land der blinden één oog koning is, lag in die tijd alle macht bij de ICT-leveranciers. Zij bepaalden wat er geautomatiseerd werd en hoe dat gedaan werd. Men keek op tegen de IT'ers en wist niet anders dan dat dit de normale weg was. Na deze fase viel ICT uit de ivoren toren. Aanleidingen waren onder andere de hoge kosten en het toch veelvuldig falen van projecten. Men begon de IT'ers steeds meer te zien als een 'nerd', die alleen in technische, voor gebruikers onbegrijpelijke, termen kon communiceren. De business nam de sturing van de ICT over en ging de ICT managen. Alles wat geen business value had, werd ook niet uitgevoerd. Deze fase leidde echter niet tot verbetering. Eilandautomatisering werd nog erger, systemen werden moeilijk onderhoudbaar en ondanks hard schoppen kwam daar geen verandering in. Men trok de conclusie dat het wel-

licht niet de meest geëigende taak voor de business was om ICT te managen en ging op grote schaal over tot outsourcing. Een tweede tendens was de professionalisering van ICT. ICT wilde voorkomen dat ze voortdurend verantwoordelijk werden gesteld voor het mislukken van projecten en dus gingen men verzakelijken. Er kwamen contracten, service level agreements waarin gedetailleerd beschreven werd wat de opdrachtgever kon verwachten, etc. Hiermee zijn we in de derde fase beland, ICT als partner. In deze fase zijn diverse organisaties nu aangekomen. Let wel, er is alsnog geen vraagsturing. Ook in een vraagorganisatie kan men namelijk aanbodgericht sturen. We zien dit dan ook gebeuren in veel organisaties. Eigenlijk is dat ook voor de hand liggend: we hebben namelijk nooit anders gedaan. Tot nu toe werd ook als klant direct of indirect (in de voorgaande fase) beslist hoe het informatiesysteem gebouwd werd, welke onderdelen er nodig waren, welke middelen gebruikt werden ('we gaan over op SAP').

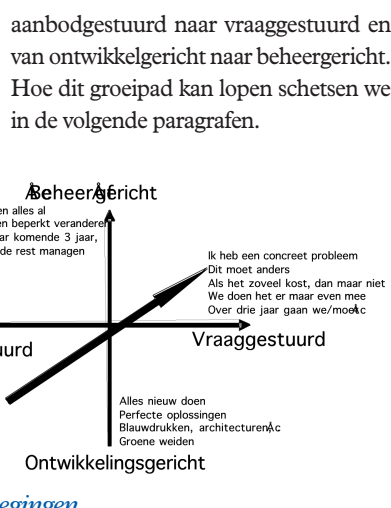
En interessante parallel is te trekken met de koop en het onderhoud van auto's. Bij het kopen van een auto (uitzonderingen daargelaten) heeft de koper en gebruiker het altijd over de buitenkant, de functionaliteiten en opties, datgene wat hij/zij ertoe van plan is. Nooit wordt er gesproken over de materialen die gebruikt zijn bij de bouw van de auto en de legeringen van het metaal erin. Ook over het productiekproces, bijvoorbeeld of er robots gebruikt worden, en welke robots dan, wordt niet gesproken. Zelfs niet waar de auto wordt geassembleerd. Ook de keuze van de motor is een functionele afweging: er is een beperkt aantal mogelijkheden en daaruit kiest men.

De vervangingsvraag
Een tweede fundamentele ontwikkeling is dat we niet meer leven in een automatiseringswereld. Alles wat geautomatiseerd kan worden, is al in meer of mindere mate geautomatiseerd. Immers, de meeste grote automatiseringsprojecten zijn niet om een bestaand bedrijfsproces voor de eerste keer te automatiseren, maar om een bestaand informatiesysteem te vervangen. De branche werkt echter nog heel sterk vanuit een automa-

tiseringsbenadering. Doen alsof er niets is en de informatievoorziening nog gemaakt moet worden. Deze benadering uit zich in twee veel voorkomende knelpunten in de huidige tijd. Binnen de automatisering gaat men nog heel sterk uit een top-down benadering, waarbij uitgaande van het beleid van de organisatie een blauwdruk van de gewenste informatievoorziening gemaakt wordt. Binnen deze blauwdruk is er zelden plaats voor de bestaande systemen en bestaande structuren. Daardoor worden alle bestaande investeringen in de ICT min of meer afgeschreven. Men streeft van nature naar een perfecte oplossing. Ook dat is logisch: als men nieuw begint, maakt men iets goed. Deze (in zichzelf) perfecte oplossing is in een vervangingswereld zelden meer de optimale oplossing voor een organisatie. Die heeft te maken met beperkte investeringsruimte, werkwijzen die gebaseerd zijn op bestaande structuren, gebruikers die gewend zijn aan bestaande werkwijzen, een hoog afbreukrisico om een nieuwe informatievoorziening te bouwen. Daarnaast ook bij zowel gebruikers als management een beperkte verandercapaciteit (de business gaat tenslotte gewoon door). En daarbij zijn er ook grote delen van de informatievoorziening die wel degelijk acceptabel werken (waardoor de noodzaak om die weg te doen niet zo hoog is).

De planologie heeft met dezelfde uitdagingen te maken. Een voorbeeld is de Noord/Zuidlijn in Amsterdam. Deze metrolijn door Amsterdam wordt gebouwd onder straten door, kent korte bochten en heeft een trajectverloop, wat vanuit planningsoogpunt verre van optimaal is. Desondanks heeft men voor deze variant gekozen, om te voorkomen dat er veel gesloopt zou moeten worden wat nadelig zou kunnen zijn voor het gezicht van de binnenstad en de rust bij de bevolking. De heftige rellen bij de aanleg van de eerste lijn is men nog niet vergeten.

Dubbele cultuurshift
Dat maakt de uitdaging voor functioneel beheer er niet makkelijker op. Er zullen dus twee veranderingen tegelijkertijd uitgevoerd moeten worden. Van



Figuur 3. De bewegingen

De groeifasen
Vraaggericht inrichten
Een eerste stap in het proces van vraagsturing is de inrichting van de vraagorganisatie. Procesinrichting is in de informatiebranche begonnen bij de inrichting van infrastructuurbeheer (in terminologie van Looijs; technisch beheer) en is vervolgens doorgaan richting applicatiebeheer. Een valkuil is dat men bij de inrichting van functioneel beheer dan ook de benaderingswijzen hanteert, zoals die bij deze andere domeinen toegepast is. Maar dit werkt zelden prettig. De bij ICT-organisaties toegepaste benaderingswijzen kenmerken zich veelal door de hieronder genoemde eigenschappen. Gechargeerd zijn we dat men de volgende idealen bij de start van een inrichtingsstraject nastreeft:

- integraal afgestemd,
- vergelijkbaar gestuurd,
- uniform,
- perfecte processen,
- een van tevoren bepaald volwassenheidsniveau.

Deze benadering is een logisch gevolg van de perfectie-benadering die in vorige paragraaf al naar voren kwam.

Andere zienswijze
Binnen de business hanteert men echter andere zienswijzen. Allereerst is de praktijk dat business zelden integraal, volledig afgestemd en uniform over de hele organisatie is. Ook zijn de onderdelen niet volledig vergelijkbaar en heeft men geen behoefte aan perfecte oplossingen, maar aan iets dat werkt. Business is bijna altijd niet perfect en bijna altijd suboptimaal. Men heeft daar te maken met medewerkers, die de veranderingen aan moeten

kunnen, bestaande werkwijzen, en beperkte hoeveelheid geld, concurrenten of politiek die snel schakelt. Ook zijn omvang en complexiteit van de informatievoorzieningen voor de verschillende onderdelen verschillend.

Aard van functioneel beheer
Daardoor kan in een organisatie de aard van het functioneel beheer enorm verschillen. Er zijn veel meer inrichtingsvariabelen (onder meer door de hoge afhankelijkheid van de macht in de business), maar ook hoe de informatievoorziening eruit ziet en wat de rol is die functioneel beheer daarin kan spelen, is belangrijk bij de inrichting van functioneel beheer. Binnen de organisatie komen vele afdelingen voor en informatievoorziening speelt niet voor iedere afdeling dezelfde rol. In een ander artikel [vdPols, Backer] zijn de verschillende inrichtingsvariabelen benoemd en is gesteld hoe dit leidt tot verschillende werkwijzen. In de andere vormen van beheer (applicatiebeheer en technisch beheer) is de uniformiteit van de dienstverlening veel groter. ICT-organisaties zijn ook in hoge mate al gespecialiseerd op een aantal vormen van dienstverlening of markten (bijvoorbeeld MKB, infrastructuur, werkplekken, bepaalde pakketten).

Consequenties
De consequenties hiervan zijn dat men zelden een standaardproces kan definiëren en implementeren over de volle breedte van de organisatie.

Een belangrijke activiteit binnen het functioneel beheer is het opstellen van de specificaties voor wijziging of vernieuwing van de informatievoorziening. In sommige organisaties zien we ook een specialisatie binnen het functioneel beheer die zich hiermee bezighoudt: de informatie-analist. Voor degenen echter die verantwoordelijk zijn voor het functioneel beheer van de werplekautomatisering maakt dit vrijwel geen onderdeel van de taak uit. Het opstellen van specificaties voor de nieuwe versie van Microsoft heeft geen zin.

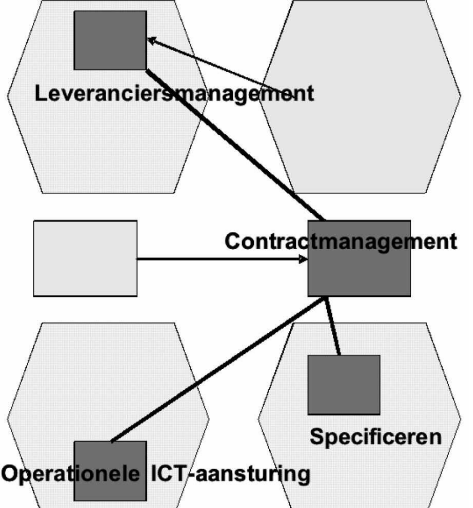
Wat wil niet zeggen, dat voor iedere afdeling en bij iedere organisatie de implementatie over de volle breedte opnieuw

gedaan moet worden:
• Best practices zijn, met enige aanpassing, vaak herbruikbaar of vormen een goed startpunt, waardoor niet alles opnieuw verzonnen hoeft te worden.
• Sommige processen of best practices binnen de verschillende functioneel beheer afdelingen zijn wel degelijk vergelijkbaar.

Leverancierssturing
Het startpunt voor functioneel beheer was leverancierssturing. In de fase van ICT als partner werd de relatie tussen ICT-organisatie en afnemer verzakelijkt en was er een contractpartner nodig. Dit werd terecht functioneel beheer. Maar de invulling van deze sturing gebeurt grotendeels nog steeds op basis van aanbod, omdat dat al dertig jaar zo verloopt. Deze wijze van sturing vereist dat de afnemer (functioneel beheer) de technische expertise heeft en die inzet om keuzes voor informatievoorziening te maken. Daardoor is het voor leveranciers alsnog makkelijker om de verantwoordelijkheid uiteindelijk bij de afnemer te leggen.

Als we onze auto naar de garage brengen voor een onderhoudsbeurt, verwachten we dat men daar vaststelt wat er wel en niet moet gebeuren en welke materialen er gebruikt moeten worden. Als we dit allemaal zelf zouden willen aansturen en vastleggen in een contract, lopen we de kans een controle over het hoofd te zien, verouderde materialen te gebruiken of juist de nieuwste die niet geschikt zijn voor onze auto. We hebben niets meer dan de impliciete garantie dat de auto na afloop goed en veilig zal rijden.

Daarbij komt dat het aantal leveranciers waarmee functioneel beheer te maken heeft steeds groter wordt. Steeds meer leveranciers leveren specifieke onderdelen van de informatievoorziening en de integratie en afstemming tussen al deze leveranciers wordt dus steeds belangrijker. Daardoor wordt de integratie belangrijk en dus ook de wijze waarop men die vanuit functioneel beheer vormgeeft (of juist niet). Men zal dus van tevoren moeten nadenken over de relatie die men met de leverancier(s) wenst, welke verwachtingen men heeft en langs welke eenheden men wil sturen.



Figuur 4. Leveranciersmanagement

Een ander punt is dat deze leverancierssturing, zeker bij grote organisaties, op meerdere plekken plaatsvindt. In de praktijk zien we dat de richting van deze sturing over de verschillende niveaus zelden eenduidig is. Vaak ziet men op strategisch niveau (bijvoorbeeld bij de leveranciersselectie) een vraag om een partnership-achtige houding van de ICT-leverancier (met pro-activiteit, marktkennis, adviezen geven, etc). Op het tactische niveau ziet men vaak een inkoopafdeling of men ziet contractonderhandelingen, waarbij het alleen maar om de laagste kosten gaat. Op het operationele niveau heeft men behoefte aan betrouwbaarheid, die echter niet geleverd kan worden omdat die betrouwbaarheid bij de tariefonderhandelingen omwille van lagere kosten sneuvelde. Dus wordt er veelvuldig meerwerk besteld, omdat de informatievoorziening wel moet werken. Het resultaat is uiteindelijk dat men op alle niveaus optreden is over de leverancier. Niet omdat deze het werk niet goed doet, maar omdat de verwachtingen en afspraken binnen de afnemersorganisatie verschillend zijn.

Behoeftensturing
Pas als de leverancierssturing op orde is en de afspraken met de leveranciers helder zijn en nageleefd worden, zal men zien dat het toch nog vaak niet de dienstverlening oplevert die men wenst. De oorzaak is dat functioneel beheer zelf de behoeften in eigen organisatie onvoldoende kent of onvoldoende vertaalt naar de leverancierssturing. De rol van de informatievoorziening is vaak voor ieder

onderdeel van het bedrijfsproces (informatiedomein) anders. Een paar voorbeelden. De financiële administratie is vaak gestandaardiseerd en in te passen in een pakket. Ook geldt dat het streven naar een goetkoope, flexibele, betrouwbare en innovatieve ICT-dienstverlening dus gelijktijdig staat aan een keuze voor niets: deze behoeften staan bijna altijd haaks op elkaar.

Justu van functioneel beheer zal men een juiste segmentering van deze keuzes (wat geldt wanneer) mogen veronderstellen.

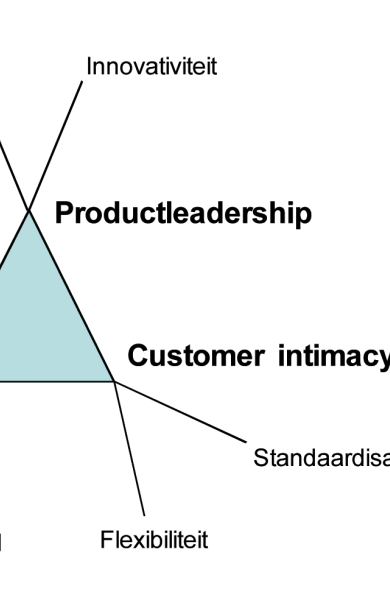
De strategische oriëntatie van een organisatie, het belang en de rol van de informatievoorziening daarbij is dus een eerste belangrijke factor. Operational excellence wordt vaak in hoge mate mogelijk gemaakt door een uitgebreide, innovatieve en dus ook dure informatievoorziening.

Door het geautomatiseerd afvangen van zoveel mogelijk situaties worden de kosten voor de totale organisatie lager. Het creëren van de juiste flexibiliteit om dit te bevorderen, is kritisch voor de concurrentiekracht.

Maar als de informatievoorziening daar geen rol in speelt, is het bereiken van lage kosten dus een belangrijke doelstelling. Vergelijkbare situaties kun je terug vinden bij Customer intimacy. Bij de aanschaf, maar ook bij strategische heroriëntaties, is het dus belangrijk dat

het belang en de rol van de informatievoorziening hierin bekend zijn. Het is ook van belang dat bekend is wat de effecten op langere termijn ervan moeten zijn. Ook geldt dat het streven naar een goetkoope, flexibele, betrouwbare en innovatieve ICT-dienstverlening dus gelijktijdig staat aan een keuze voor niets: deze behoeften staan bijna altijd haaks op elkaar.

Justu van functioneel beheer zal men een juiste segmentering van deze keuzes (wat geldt wanneer) mogen veronderstellen.



De strategische oriëntatie van een organisatie, het belang en de rol van de informatievoorziening daarbij is dus een eerste belangrijke factor. Operational excellence wordt vaak in hoge mate mogelijk gemaakt door een uitgebreide, innovatieve en dus ook dure informatievoorziening.

Door het geautomatiseerd afvangen van zoveel mogelijk situaties worden de kosten voor de totale organisatie lager. Het creëren van de juiste flexibiliteit om dit te bevorderen, is kritisch voor de concurrentiekracht.

Maar als de informatievoorziening daar geen rol in speelt, is het bereiken van lage kosten dus een belangrijke doelstelling. Vergelijkbare situaties kun je terug vinden bij Customer intimacy. Bij de aanschaf, maar ook bij strategische heroriëntaties, is het dus belangrijk dat

Organisatie XYZ heeft een bedrijfsproces waar informatievoorziening een essentiële rol in vervult. De informatievoorziening is al redelijk op leeftijd en de aansturing naar gebruikers is mager. Deze kloof wordt alleen maar groter, omdat er nauwelijks budget is voor gebruikerswensen, oplossen van fouten en het iets structureler oplossen van gewenste veranderingen. Er is ook een vernieuwingstraject ingezet, waarbij de informatievoorziening in stappen wordt vernieuwd, omdat onderkend is dat een 'big bang scenario' en complete nieuwbouw niet meer realiseerbaar is. Echter ook deze structurele verbeteringen blijven veelal liggen.

De oorzaak ligt vooral in het gegeven dat de organisatie veel beweging en veel daadkracht wil creëren. Daarvoor start men vele projecten, bij voorkeur buiten de bestaande informatievoorziening, omdat de veranderingen in de bestaande informatievoorziening zo langzaam gaan. De complexiteit, onderhoudbaarheid en ook de kwaliteit van de totale informatievoorziening verslechtert er dus nog meer door. Het vervelende is dat er eerst echt iets fout moet gaan, want dan krijgt het de aandacht. Pas dan lijken er verbeteringen mogelijk zijn. Maar ook dan wordt de oplossing nog vaak buiten de bestaande informatievoorziening gerealiseerd.

De tekortkomingen op operationeel niveau zullen moeten worden opgelost. Daar moet ruimte voor zijn. Als deze problemen structureler zijn, zal er een tactische investering gedaan moeten worden. Als blijkt dat deze samenhangen met de structuur, opzet en inrichting van de informatievoorziening, dan zal op het richtinggevende niveau een andere structuur en invulling bepaald moeten worden. Maar deze zal dus wel weer geëffectueerd moeten worden en dat betekent dat op het tactische niveau het vernieuwingsplan in gang gezet en gehouden moet worden. Een tweede uitdaging is om dat ook niet alleen te doen op het niveau van een informatiedomein, maar ook op het niveau van de informatievoorziening van de hele organisatie.

Conclusie
Zoals aan het begin van het artikel al aangegeven, is inrichting van de vraagorganisatie nog maar de eerste stap op weg naar informatievoorziening die aansluit bij de wensen van de organisatie. Gelukkig zien we dat veel organisaties en mensen werkzaam binnen het functioneel beheer meer en meer overtuigd raken van de waarde van het vraaggericht denken en doen en de verantwoordelijkheden daar neerleggen waar zij thuishoren.

Yvette Backer is senior consultant bij Getronics PinkRocade en lid van de programboard van de ASL BiSL Foundation. Zij heeft diverse boeken en artikelen geschreven over functioneel beheer, applicatiebeheer en procesinrichting.

En Remko van der Pols is Business Unit Director en principal consultant bij Getronics PinkRocade. Hij heeft vele boeken geschreven over functioneel beheer, applicatiebeheer en informatiebeleid. Hij is lid van de architecturaal board van de ASL BiSL Foundation.

Literatuur
Inrichtingsaspecten bij functioneel beheer, Remko van der Pols en Yvette Backer, IT Service Management best practices deel 3, Van Haren Publishing, 2006. Inrichting van de vraag en de vraagorganisatie, Remko van der Pols. Het boek wordt gepubliceerd in 2008.