

Maak functioneel beheer beheersbaar

EERST ORGANISEREN,

Een van de redenen dat het opzetten van functioneel beheer niet goed van de grond komt, is dat men te perfectionistisch of te theoretisch, en dus niet pragmatisch, te werk gaat. Terwijl pragmatisch werken in veel organisaties een groot goed is, wordt de op papier sluitende theorie in hoge mate teniet gedaan door de alledaagse werkelijkheid. Een functioneel beheerorganisatie moet samenwerken met afdelingen en andere beheergroepen en daarom is communicatie de sleutel tot succes.

Bij het implementeren van functioneel beheer wordt in bijna alle gevallen direct gestart met het inrichten van de operationele BiSL-processen, zoals gebruikersondersteuning en wijzigingenbeheer. Hierdoor wordt een aantal fundamentele inrichtingsaspecten over het hoofd gezien. Allereerst moet op strategisch niveau worden bepaald:

- wie functioneel beheer gaat uitvoeren: is er een bestaande afdeling die dicht bij de business staat of moet er een nieuwe worden opgericht?
- waar functioneel beheer wordt gepositioneerd in relatie tot de overige organisatieonderdelen.

Zowel bij een bestaande als bij een nieuw op te richten functioneel beheerafdeling dienen de gewenste competenties in kaart te worden gebracht, waarna een ideaal team kan worden samengesteld. Het gebeurt helaas nog te vaak dat medewerkers willekeurig bij elkaar worden gezet vanwege hun affiniteit met ICT en/of de business. Inzicht in de gewenste kennis, ervaring en houding is er niet, terwijl deze zaken essentieel zijn voor het succes van functioneel beheer.

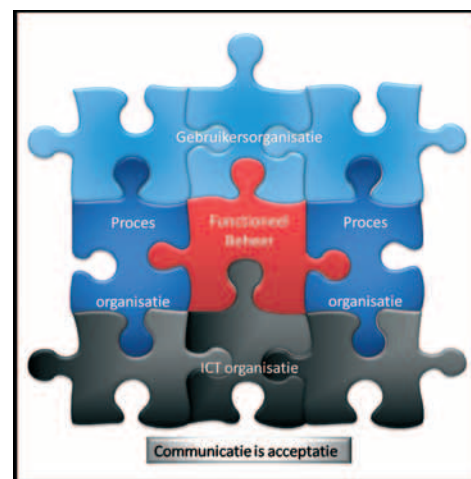
Inrichten functioneel beheer is teamsport

Bij de positionering moet goed worden nagedacht over afhankelijkheden en relaties van en met functioneel beheer. Immers, als 'spin in het web' moeten functioneel beheerders samenwerken met zowel leveranciers als klanten (binnen en buiten de organisatie) en hebben diensgevolge veel relaties te managen. Vaak vergeet men 'het rondje' langs de organisatieonderdelen waarmee samengewerkt gaat worden. Deze *roadshow* dient echter om uit te leggen waarom functioneel beheer belangrijk is,

BAS VAN GILS & LÉON VADER

wat er in de samenwerkingsrelatie van de ander wordt verwacht en om eventuele vragen te kunnen beantwoorden. Het is van groot belang kenbaar te maken waar de afdeling voor staat. De klantorganisatie (de business) en de leveranciersorganisatie (veelal applicatie- en technisch beheer) dienen de juiste verwachtingen te hebben en er moeten voldoende afspraken worden vastgelegd om te kunnen sturen op de juiste werking van functioneel beheer.

De opzet van functioneel beheer verloopt vaak niet geheel vlekkeloos, vanwege een aanpak die onvoldoende gefaseerd en planmatig is. Wil men de invoering goed aanpakken, dan bevat de eerste fase in ieder geval de eerdergenoemde aandachtspunten. Vervolgens kan men, afhankelijk van de organisatiebehoefte, functioneel beheer stapsgewijs naar een hoger niveau brengen.

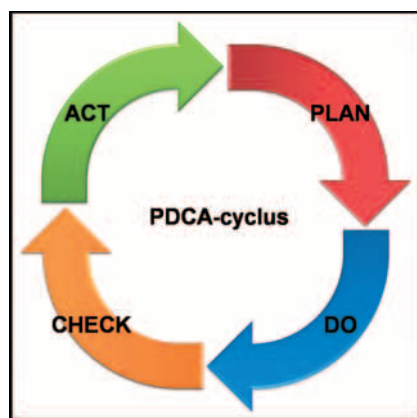


DAN BEHEREN



De 'Plan-Do-Check-Act' cyclus kan door het management worden gehanteerd om functioneel beheer gefaseerd en op basis van groeiende praktijkervaring in te voeren.

1. Plan - start met het maken van het plan;
2. Do - ga vervolgens aan de slag met de eerste processen;
3. Check - evalueer de resultaten;
4. Act - stuur waar nodig bij en maak aangepaste plannen voor de toekomst.



PDCA-cyclus (Deming)

Het spreekt voor zich dat deze cyclus zich zo vaak als nodig kan herhalen. Bij het gebruik van BiSL voor de inrichting van functioneel beheer is het van belang niet rigide vast te houden aan het model, maar slechts gebruik te maken van de onderdelen die aansluiten bij de desbetreffende organisatie.

Een onderneming op zich

Het voorgaande in ogenschouw nemend, valt op te merken dat de functioneel beheerafdeling eigenlijk een (kleine) onderneming op zich is. Alle processen, relaties, resultaten en behoeften van een organisatie zijn bij een functioneel beheerafdeling op microniveau terug te vinden. Voor het succes en het voortbestaan van een dergelijke afdeling is men afhankelijk van de tevredenheid van de klanten (de business), de afspraken met de leveranciers (ICT) en de eigen middelen zoals budget, motivatie en kennis van de medewerkers. Het management van een functioneel beheerafdeling moet binnen dit spanningsveld opereren. Zolang het management zich daarvan bewust is,

kunnen er weloverwogen keuzes worden gemaakt en zal functioneel beheer beheersbaar blijven.

Niet geheel onbelangrijk in het licht van dit onderwerp is compliance, dat bij veel ondernemingen een steeds grotere stempel op de bedrijfsvoering drukt. Een goed opererende functioneel beheerafdeling kan bijdragen aan inzicht in operationele en administratieve risico's. Daarnaast kan bij wijzigende wet- en regelgeving een functioneel beheerafdeling, door de ruime kennis en de *helikopterview* over de keten, bijdragen aan adequate invoering van nieuwe maatregelen. Als de functioneel beheerders in een vroeg stadium worden betrokken bij zaken als productontwikkeling en andere projecten met mogelijke impact op de te beheren systemen en processen, zal de efficiëntie van de organisatie toenemen en zullen de risico's aanzienlijk afnemen.

Key succesfactoren zijn de kennis, de ervaring en de attitude van de functioneel beheerders. Daarom is het noodzakelijk de medewerkers te stimuleren om kennis uit te breiden en te delen. Kennis en ervaring kunnen (tijdelijk) aangevuld worden door externe medewerkers, maar het blijft belangrijk om voor borging van kennis van de (core)business binnen de eigen organisatie zorg te dragen. Door het karakter van de 'spin in het web' functie kan functioneel beheer worden neergezet als een uitdagende rol middenin de organisatie, als brug tussen business en ICT. Hierbij heeft men veel contact met (interne) klanten en leveranciers en is men verantwoordelijk voor de juiste werking van de informatiesystemen en uit dien hoofde betrokken bij een breed scala aan projecten. •

Bas van Gils en Léon Vader zijn informatie-analist bij Accedis, een organisatie gespecialiseerd in het vervullen van de brugfunctie tussen business en ICT. Accedis onderscheidt zich door de houding, kennis en ervaring van haar medewerkers. De werkwijze van Accedis is erop gericht om samen met de opdrachtgever een functioneel beheerorganisatie op te zetten of te verbeteren die past binnen de huidige organisatie en is toegesneden op de organisatie van de toekomst.

Voor het aanvragen van onze brochure functioneel beheer of voor andere vragen verwijzen wij naar onze website: www.accedis.nl of stuurt u een e-mail naar info@accedis.nl.