

Functioneel beheer:

Maak het beheersbaar



Accedis B.V.

Bezoekadres	Planetenweg 91 2132 HL Hoofddorp
Postadres	Postbus 175 2130 AD Hoofddorp
Telefoon	023 562 75 55
Fax	023 557 42 01
E-mail	info@accedis.nl
Internet	www.accedis.nl

Inhoud

HOOFDSTUK	PAGINA
Inleiding.....	3
Beheer algemeen	4
Functioneel beheer: onze mening	7
Compliance	11
Tenslotte.....	12

Inleiding

In de praktijk blijkt vaak dat investeringen in informatiesystemen niet het gewenste rendement opleveren. De oorzaak hiervan wordt meestal gezocht in:

- het niet voldoen van het gekochte pakket of ontwikkelde systeem aan de vooraf gestelde eisen;
- het te lang duren en/of te veel kosten van de ontwikkeling;
- het niet goed of slecht geregeld zijn van het beheer.

Accedis is van mening dat goed ICT-beheer het rendement van informatiesystemen kan verbeteren. Het kan ook een positieve invloed hebben op de relatie tussen business en ICT die, vooral bij slecht beheer, onder druk komt te staan.

Het beheer is onder te verdelen in technisch beheer, applicatiebeheer en functioneel beheer. Voor de business is het van groot belang haar gebruikers zo goed mogelijk te ondersteunen en zoveel mogelijk grip te houden op de bedrijfsprocessen. Beide zaken komen vooral tot uiting in het functioneel beheer.

In deze brochure lichten wij de drie beheervormen kort toe en schenken we specifieke aandacht aan functioneel beheer. Daarbij komt het raamwerk voor functioneel beheer, BiSL, ter sprake. Tenslotte positioneren wij functioneel beheer binnen de organisatie. Uit deze positionering blijkt dat functioneel beheer de brug is tussen business en ICT.

De brochure 'Functioneel beheer: Maak het beheersbaar' schetst onze visie op het functioneel beheer van informatiesystemen. Indien goed opgezet, zet u met functioneel beheer een belangrijke stap in het dichten van de kloof tussen business en ICT.

Beheer algemeen

In veel organisaties is het beheer van de informatievoorziening traditioneel opgedeeld in drie beheervormen, te weten technisch beheer, applicatiebeheer en functioneel beheer. Elk van deze beheervormen heeft zijn specifieke aandachtsgebied. Technisch beheer richt zich op het exploiteren, applicatiebeheer op het ontwikkelen en onderhouden, en functioneel beheer op het gebruiken van de informatievoorziening. Door veel organisaties wordt bij het inrichten van hun beheerorganisatie gebruik gemaakt van de beschrijving van een aantal fundamentele processen zoals die gedocumenteerd zijn in een drietal frameworks, te weten:

- **ITIL**: Information Technology Infrastructure Library, het framework voor technisch beheerprocessen;
- **ASL**: Application Services Library, het framework voor applicatiebeheerprocessen;
- **BiSL**: Business Information Services Library, het framework voor functioneel beheerprocessen.

De bovengenoemde frameworks zijn modellen waarin wordt beschreven welke activiteiten en processen binnen respectievelijk technisch beheer, applicatiebeheer en functioneel beheer plaatsvinden en hoe deze processen samenhangen. Het zijn slechts modellen, een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Deze modellen kunnen dienen als instrument om uw organisatie en processen te structureren en te benoemen. ITIL geeft daarbij uitsluitend een beschrijving van *wat* er moet gebeuren, terwijl ASL en BiSL meer het *hoe* en het *waarom* van de uitgevoerde activiteiten beschrijven.

ITIL

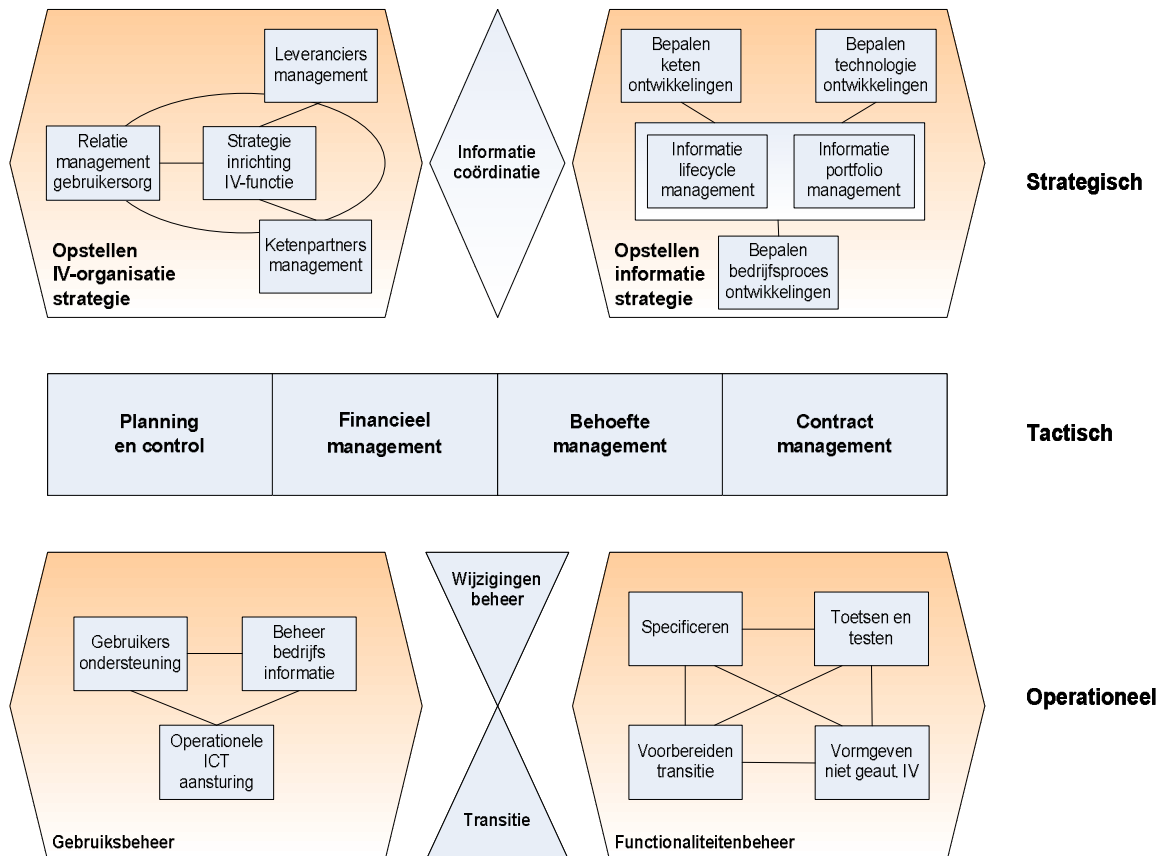
Technisch beheer is verantwoordelijk voor de instandhouding van de *infrastructuur* van het informatiesysteem. Technisch beheer richt zich op alle aspecten van de infrastructuur: apparatuur, systeemprogrammatuur en databasemanagementsystemen, die vanuit het gebruik continu beschikbaar moeten zijn. Technisch beheer bewaakt overeengekomen niveaus van dienstverlening, speelt in op veranderingen en voert wijzigingen uit binnen de infrastructuur. Technisch beheer heeft een sterke impuls gekregen door de komst van ITIL, een procesmatige aanpak van technisch beheer.

ASL

Applicatiebeheer is verantwoordelijk voor de instandhouding van de *applicatieprogrammatuur* en de *databases*. Zodra wijzigingen moeten worden aangebracht is applicatiebeheer verantwoordelijk voor het uitvoeren van deze wijzigingen en het testen ervan. Aangezien het aanpassen en onderhouden van informatiesystemen een veel voorkomende activiteit is, dient deze beheervorm, naast technisch en functioneel beheer, duidelijk ingevuld te worden. De belangstelling voor applicatiebeheer is de laatste jaren sterk toegenomen en heeft binnen organisaties een vaste plaats verworven. ASL, het ondersteunende framework, richt zich met name op de manier waarop uitvoering moet worden gegeven aan het applicatiebeheer.

BiSL

Functioneel beheer is verantwoordelijk voor de instandhouding van de functionaliteit van het informatiesysteem. Aangezien het gebruik van het informatiesysteem centraal staat, ondersteunt functioneel beheer het gebruik van de functionaliteit ervan. Daarnaast evalueert functioneel beheer het gebruik, registreert het onvolkomenheden en inventariseert het nieuwe wensen, hetgeen dan weer tot wijzigingen kan leiden. Functioneel beheer is derhalve sterk gebruikersgericht en functioneert als intermediair tussen de gebruikersorganisatie enerzijds en applicatiebeheer en technisch beheer anderzijds. Om die reden wordt van functioneel beheer zowel deskundigheid verwacht van de bedrijfsprocessen, als van de werkwijze van de gebruikers van de informatiesystemen. Omdat functioneel beheer daarnaast een belangrijke gesprekspartner is voor de andere beheerpartijen, is ook kennis vereist van de apparatuur en programmatuur. Daarnaast dient functioneel beheer de gebruikersacceptatietesten te coördineren. Het framework dat zich specifiek richt op het functioneel beheer proces is BiSL:



Bron: BiSL – Een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement

BiSL is de afgelopen jaren de de facto standaard op het gebied van functioneel beheer van de informatievoorziening geworden. BiSL geeft, evenals ITIL en ASL, richtlijnen voor een effectieve en efficiënte dienstverlening op basis van 'best practices'.

In de praktijk constateert Accedis dat functioneel beheer effectiever en efficiënter kan worden ingezet en uitgevoerd. Wij worden in deze mening gesterkt door de volgende waarnemingen:

- 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 (respectievelijk incident management en change management bij ASL en ITIL). Hierdoor wordt een aantal fundamentele inrichtingsaspecten over het hoofd gezien.
- Het komt voor dat functioneel beheer beschikt over onvoldoende kennis van de bedrijfsprocessen. De inhoudelijke communicatie en afstemming laten te wensen over.
- De 'verticale' indeling van beheer in functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer bemoeilijkt de coördinatie, kwaliteitsborging en besturing van zaken die over grenzen van afdelingen en/of informatiesystemen gaan.
- Er is soms geen duidelijke koppeling tussen de te verlenen diensten en de vergoeding hiervoor. Daardoor is de kans groot dat de communicatie en samenwerking tussen de gebruikersorganisatie en de ICT-organisatie niet effectief is. Dit kan consequenties hebben voor het ontwikkelen van een effectief kosten/baten beleid.

Financieel management is noodzakelijk voor het maken, onderhouden en bewaken van een kosteneffectieve informatievoorziening. Tevens is het van belang voor een kosteneffectieve inzet van ICT-middelen, die nodig zijn voor de ondersteuning en uitvoering van de bedrijfsprocessen van de organisatie. Financieel management is één van de sturende processen binnen functioneel beheer en verantwoordelijk voor de kosten/baten kant van de informatievoorziening.

Het is al geruime tijd usance dat de gebruikersorganisatie een aantal van haar beheertaken uitbesteedt aan een derde partij. Dit kan de bestaande ICT-organisatie zijn, maar ook een externe partij. Bij de laatste is er sprake van outsourcing. Outsourcing heeft vooral een bedrijfskundige en economische achtergrond. Het gaat immers – meestal – om het beheer van de informatievoorziening dat sterk bepalend is voor het rendement van de bedrijfsprocessen van de organisatie. Bovendien moet een organisatie bepalen welk niveau van dienstverlening zij eist van de leverancier (van operationele ondersteuning tot en met een strategisch partnership). Outsourcing is dus niet alleen een ICT-technisch gerelateerd vraagstuk. Dit dwingt de gebruikersorganisatie nog nadrukkelijker invulling te geven aan het beleid, de planning en de controle. Als deze zaken uit handen worden gegeven, zal de gebruikersorganisatie haar grip op de informatievoorziening verliezen.

Functioneel beheer: onze mening

Bij het implementeren van functioneel beheer richt men zich in bijna alle gevallen meteen op het inrichten van operationele BiSL processen zoals gebruikersondersteuning en wijzigingenbeheer. Dit zijn de processen waarover het meest wordt nagedacht. Voor een gestructureerde en weloverwogen aanpak is het echter van belang zo snel mogelijk aandacht te schenken aan een aantal fundamentele inrichtingsaspecten, die op strategisch niveau moeten worden bepaald:

- Wie gaat functioneel beheer uitvoeren?
- Waar wordt functioneel beheer gepositioneerd?

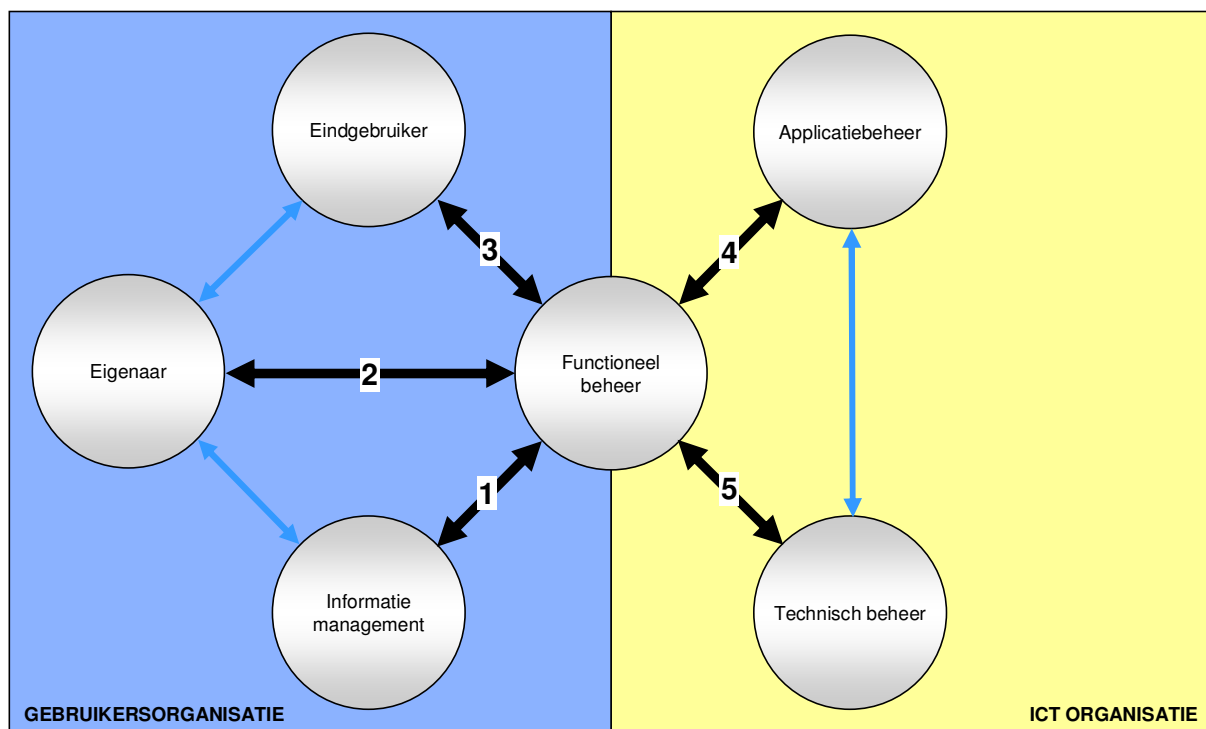
Wie gaat functioneel beheer uitvoeren?

Er moet worden bepaald waar functioneel beheer in de organisatie wordt belegd. Er kan worden gekozen voor het inrichten van een nieuwe afdeling of er kan een bestaande afdeling verantwoordelijk voor worden gemaakt. In beide gevallen dient deze afdeling dicht bij de business te staan. De gewenste competenties moeten in kaart worden gebracht, waarna een ideaal team kan worden samengesteld. Voor het uitvoeren van functioneel beheer is het dus van groot belang dat de medewerkers van deze afdeling sterke affiniteit met de business hebben. Zij moeten weten en begrijpen wat er in de business speelt op zowel operationeel als tactisch niveau. Het team van functioneel beheerders bestaat, bij voorkeur, uit medewerkers afkomstig uit de business, zoals ondermeer voormalige (sleutel)gebruikers van de systemen en applicaties. Het samenvoegen van de gewenste kennis, ervaring en attitude is essentieel voor het succes van functioneel beheer.

Waar wordt functioneel beheer gepositioneerd?

De afdeling functioneel beheer is de 'spin-in-het-web', de brug tussen de business en ICT. Zij heeft kennis van de business, maar begrijpt ook de mogelijkheden van geautomatiseerde oplossingen. Functioneel beheer vertaalt business kansen naar ICT oplossingen, waarbij zij applicatiebeheer en technisch beheer in beweging zetten om deze oplossingen te realiseren. Vice versa zorgt functioneel beheer ook voor de juiste communicatie naar, en voorbereiding van, de gebruikersorganisatie bij wijzigingen met een technische oorsprong, zoals systeem upgrades of nieuwe releases van databaseservers.

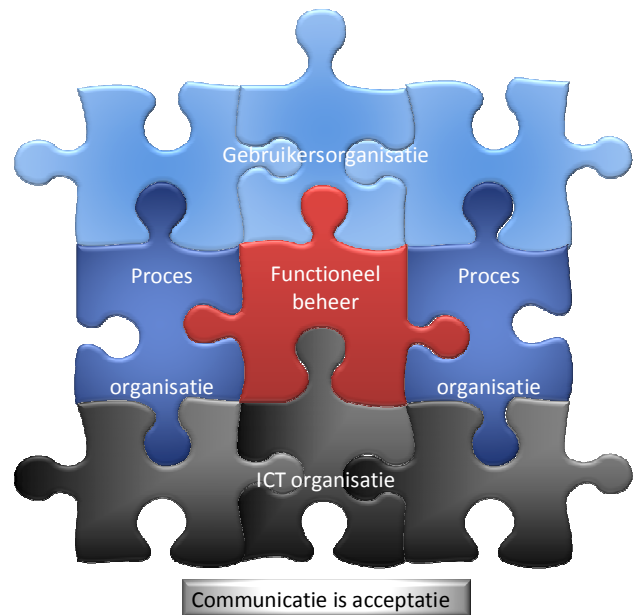
Bij projecten waarbij systemen of applicaties door de business gebruikt gaan worden, is het noodzakelijk dat functioneel beheer vroegtijdig wordt ingelicht. Hierbij wordt voorkomen dat het bekende 'over-de-muur-gooien' plaatsvindt, en daardoor niet bekend is wat de functionele mogelijkheden, wie de gebruikers en wat de known errors zijn. Functioneel beheer geeft binnen het project aan wat zij noodzakelijk acht om inbeheername te realiseren. Deze coördinerende en betrokken rol bewerkstelligt een centrale positionering van functioneel beheer. Zoals onderstaande afbeelding illustreert, is dat op de grens tussen business en ICT.



Roadshow

Bij de inrichting 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 zij dientengevolge veel relaties te onderhouden. Vaak vergeet men 'het rondje' langs de organisatieonderdelen waarmee samengewerkt gaat worden. Deze 'roadshow' dient om uit te leggen wat het belang is van functioneel beheer voor de organisatie, wat er in de samenwerkingsrelatie van elkaar wordt verwacht en om vragen te beantwoorden. Het is van groot belang kenbaar te maken waar de afdeling voor staat. De klantorganisatie (de business) en de leveranciersorganisatie (ICT) dienen de juiste verwachtingen te hebben en er moeten afspraken worden vastgelegd.

Periodiek zal er met deze partijen overleg moeten worden gepleegd. Hierbij speelt het gebruikersoverleg een zeer belangrijke rol. Deze gebruikers zijn de ogen en oren van functioneel beheer waar het gaat om de werkzaamheid, gebruikersvriendelijkheid en work-arounds van de systemen en applicaties. De gebruikers worden opgeleid en krijgen de beschikking over handleidingen. Daarnaast kunnen zij bij de functioneel beheerders terecht met hun (functionele) vragen. Bovendien geeft aan dat communicatie een fundamentele rol speelt binnen functioneel beheer. De functioneel beheerder moet zijn relaties ‘managen’ en continu zorgdragen voor een goede communicatie.



Business binnen business

Als we het hele werkveld van functioneel beheer bekijken kunnen we zeggen dat deze afdeling eigenlijk een (kleine) onderneming op zich is. Alles met betrekking tot processen, relaties, resultaten en behoeften van een organisatie zijn bij een functioneel beheer afdeling 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), de eigen budgettaire middelen en de motivatie en kennis van de medewerkers. Het management van een functioneel beheer afdeling moet binnen dit spanningsveld opereren. Hierbij bepalen kennis, ervaring en attitude van de functioneel beheerders voor een groot deel hoe het beheer wordt uitgevoerd en hoe dit wordt ervaren door de business (en andere relaties). Zolang het management zich daarvan bewust is, kunnen er weloverwogen keuzes worden gemaakt en zal functioneel beheer beheersbaar blijven.

PDCA-cyclus

Zoals reeds aangegeven verloopt de inrichting van functioneel beheer niet altijd geheel vlekkeloos. Dit kan worden ondervangen door een gefaseerde en planmatige aanpak. Als men de afdeling goed van de grond wil krijgen, moet allereerst worden nagedacht over het ‘hoe’, het ‘wie’ en het ‘waar’. De eerste fase is in ieder geval het maken van een plan. Pas als er een visie en strategie ligt, gedragen op hoog niveau in de organisatie, kan daadwerkelijk worden gestart met de uitvoering en inrichting van operationele processen. Vervolgens kan men, afhankelijk van de organisatiebehoefte, functioneel beheer stapsgewijs naar een hoger niveau brengen.

De 'Plan-Do-Check-Act' cyclus (kwaliteitscirkel van Deming) kan door het management worden gehanteerd om functioneel beheer gefaseerd en op basis van groeiende praktijkervaring in te voeren. Deze PDCA-cyclus bestaat uit vier iteratieve fases:

1. Plan

Start met het maken van het plan voor de uitvoering en inrichting van processen en het vaststellen van normen, concrete doelstellingen en Service Level Agreements;

2. Do

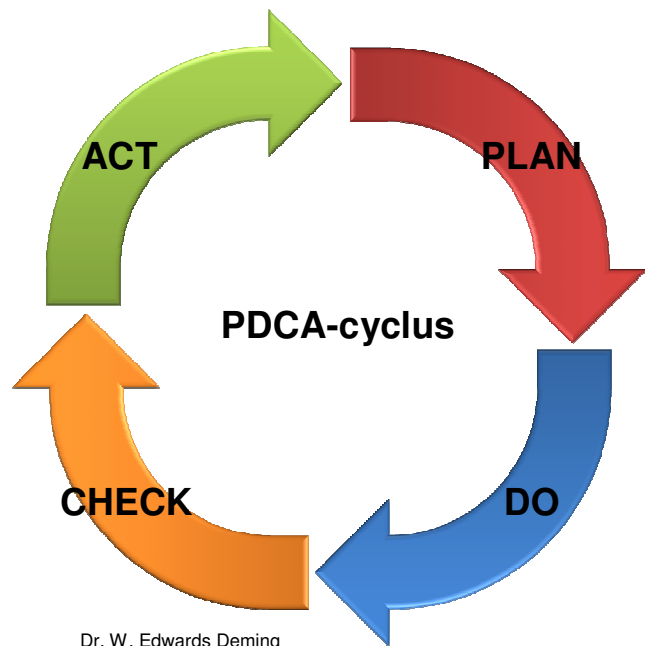
Ga vervolgens aan de slag met het inrichten en daarna met het uitvoeren van de processen;

3. Check

Controleer de processen op uitvoering en registreer afwijkingen op de norm. Meet de beoogde resultaten;

4. Act

Evalueer afwijkingen en resultaten en neem actie. Stuur waar nodig bij en maak aangepaste plannen voor de toekomst.



Het spreekt voor zich dat deze cyclus zich zo vaak als nodig kan herhalen (een continu verbeterproces). Kanttekening bij het gebruik van BiSL voor de inrichting van functioneel beheer is dat men niet rigide moet vasthouden aan het model, maar slechts gebruik moet maken van de onderdelen die aansluiten bij de organisatie.

Compliance

Door de huidige wet- en regelgeving zoals Sarbanes-Oxley (SOx), code Tabaksblat, Basel II en de Wet op het financieel toezicht (Wft), zijn organisaties steeds meer genoodzaakt aan te tonen dat zij integer en betrouwbaar zijn. Organisaties dienen operationele en administratieve risico's in kaart te brengen en tevens actief maatregelen te nemen om deze risico's zoveel mogelijk te beperken.

De vraag waar veel organisaties mee worstelen is hoe en welke risico beperkende maatregelen te implementeren. Voor de functioneel beheer afdeling kan de oplossing zijn gebruik te maken van methoden, raamwerken en best-practices (bijvoorbeeld BiSL), waardoor de dienstverlening beter beheersbaar en transparant wordt. Door het gebruik maken van een raamwerk kan het volwassenheidsniveau worden getoetst. Denk bijvoorbeeld aan de CMM-methode in combinatie met BiSL. Hiermee kan functioneel beheer aantonen dat de organisatie 'in control' is. Door het gebruik van een dergelijk raamwerk is dit tevens door externen te toetsen.

De basis van compliance wordt gelegd door binnen de organisatie processen en systeemfunctionaliteit gericht te ontwerpen en te implementeren. Bij een goed ingerichte functioneel beheer afdeling zal de focus liggen op het inventariseren van risico's, het beoordelen van de impact ervan en het voorstellen van maatregelen. Met de kennis van de business, processen en systemen kan functioneel beheer:

- de systemen compliant houden;
- operationele en administratieve risico's inzichtelijk maken;
- bijdragen aan het behalen van bedrijfsdoelstellingen.

Functioneel beheer zorgt hierdoor dat de efficiëntie van de totale organisatie zal toenemen en dat de risico's zullen afnemen. Met andere woorden, als functioneel beheer goed wordt uitgevoerd draagt dat bij aan het compliant zijn van de organisatie.

Een functioneel beheer afdeling die niet 'in control' is, is vaak te herkennen aan reactief en risicomijdend gedrag. Met de toenemende aandacht voor compliance moet dergelijk gedrag worden veranderd. De attitude van medewerkers bepaalt voor een groot deel het succes en het resultaat van functioneel beheer en verdient daarom hoge prioriteit van het management.

Voor meer informatie over compliance verwijzen wij u ook graag naar onze brochure over dit onderwerp.

Tenslotte

Wij hopen u overtuigd te hebben van het nut, het belang en de noodzaak van het beheersbaar maken van functioneel beheer in uw organisatie. Accedis kan u ondersteunen bij het inrichten van functioneel beheer. Wij hebben deze brochure opgesteld vanuit onze ervaring op de volgende gebieden:

- opzetten en inrichten functioneel beheer;
- leiden en uitvoeren functioneel beheer;
- opleiden functioneel beheerders.

Accedis

Accedis is een informatiseringbureau dat haar werkzaamheden uitsluitend verricht voor de financiële instellingen met de banken, de (sociale) verzekeraars, de pensioenfondsen en de beleggingsinstituten als belangrijkste exponenten daarvan. Aan deze instellingen leveren wij op een kwalitatief hoogwaardige, integere en professionele wijze informatiseringsdiensten met als doel de informatievoorziening van onze relaties te verbeteren. Hierbij werken we vanuit de invalshoeken business en ICT. Wij richten ons hierbij op het inrichten van de informatievoorziening met adviserende, regisserende/coördinerende en beherende rollen. Dus het uitbrengen van advies, het ondersteunen en begeleiden van de organisatie bij het implementeren van het advies en het consolideren van het advies door het functioneel beheer van processen, systemen en applicaties.

Dit leidt tot diensten als:

- Het verlenen van consultancy;
- Het managen en leiden van projecten;
- Het uitvoeren van business- en procesanalyses;
- Het ontwerpen en inrichten van bedrijfsprocessen;
- Het ontwerpen van informatiesystemen;
- Het uitvoeren van informatie analyses en functionele systeemontwerpen en
- Het functioneel beheren van bedrijfsprocessen, informatiesystemen en applicaties.

Accedis onderscheidt zich omdat zij in staat is om deskundige medewerkers in te zetten. Medewerkers die beschikken over materiedeskundigheid, te weten kennis van enerzijds de producten van de financiële wereld (betalingsverkeer, kredieten, spaarvormen, hypotheek, effecten, beleggingen, pensioenen, schade-, levens-, inkomens- en (sociale) zorgverzekeringen etc.), en anderzijds van de wet- en regelgeving die het voeren van deze producten beïnvloedt (Basel II, IFRS, SOx, WID, WFD, Solvency, MIFID, SEPA, etc.).

Naast materiekkennis beschikken de medewerkers over vakkennis, te weten kennis van de methoden en technieken die nodig zijn om de informatiseringsvakgebieden consultancy, projectmanagement en -leiding, analyse, ontwerp en beheer goed uit te oefenen (Prince2, BPM, CMM, DSDM, UML, ITIL, ASL, BiSL, TMAP etc.).

Wat de professionals van Accedis aan deze kennis en kunde toevoegen, en wat hen kenmerkt, is hun attitude. Een attitude die ze aannemen om hun opdrachten op een excellente manier uit te voeren. Een attitude die zich uit in: professionalisme, pragmatisme, gedrevenheid en resultaatgerichtheid. De materiedeskundigheid en vakkennis is de bagage die de professionals meebrengen en hun attitude is bepalend voor de wijze waarop zij deze kennis en kunde inzetten.

De huidige ontwikkelingen in de markt van de financiële instellingen zorgen ervoor dat de kloof tussen de business en ICT groter wordt. Accedis speelt in op deze ontwikkelingen en verwerft, als specialist en nichespeler, een rol in het gat dat is ontstaan tussen de business en ICT. ICT wordt namelijk vaak gecentraliseerd of uitbesteed. Systeemontwikkeling en met name de feitelijke realisatie wordt gemeengoed met een voorkeur voor standaardpakketten en componenten. Dit betekent voor de business, zowel tijdens de systeemontwikkeling als na de oplevering van het systeem dan wel het pakket, een veranderende rol. De kennis in businessafdelingen die direct verband houdt met het realiseren en ontwikkelen van systemen verschuift naar coördinatie, regie, implementatie en beheer van de veranderende ICT ondersteuning. De nadruk komt veel meer te liggen op 'wat eist de business' en 'wat levert ICT'. Deze veranderende rol neemt Accedis op zich. Hierbij biedt zij nieuwe ideeën en expertise aan ten behoeve van het 'eisen' en het 'leveren'. **Zo slaat zij een brug tussen de business en ICT.**

In de relatie met opdrachtgevers staat voor Accedis de samenwerking tussen mensen centraal. Met de diensten die Accedis aanbiedt – gepaard aan de materie- en vakkennis én de attitude van de medewerkers – durft zij te zeggen van *'toegevoegde waarde'* te zijn voor haar relaties.

Wij hopen met deze brochure uw nieuwsgierigheid te hebben gewekt. In de praktijk zult u onze kennis, instelling en motivatie het beste ervaren. Wenst u nadere inlichtingen, aarzel dan niet om contact met ons op te nemen. Wij komen graag voor u in actie.