

5.2 Een nieuw functioneel-beheermodel

De ervaringen van vijf jaar functioneel beheer

Het onderwerp functioneel beheer heeft de laatste jaren warme belangstelling gekregen. Binnen verschillende organisaties is functioneel beheer expliciet onderkend en is een procesmatige benadering ingevoerd. Er zijn daarbij ervaringen opgedaan met de aspecten die belangrijk zijn bij de invoering. Ook vanuit het applicatiebeheer (ASL) zijn er diverse trends onderkend met impact op het functioneel beheer. Tijd om het functioneel-beheermodel eens kritisch te evalueren en te onderkennen dat er een tweede generatie functioneel beheer aan het ontstaan is. In dit artikel wordt op dit tweede generatie beheermodel ingegaan: de noodzaken en de nieuwe issues in het functioneel beheer worden besproken en in een kader gezet. Dit leidt tot een functioneel-beheermodel nieuwe stijl, waarbij de integratie met informatiemanagement wordt verduidelijkt en ook een duidelijke relatie richting andere beheerstandaards als ASL en ITIL wordt gelegd.

Auteurs: Kees Deurloo, Frank van Outvorst, Remko van der Pols

INLEIDING

In 1998 verschenen de eerste publicaties over functioneel beheer in het IT Beheer Jaarboek (bijvoorbeeld [Deurloo]). Op dat moment stond dit onderwerp nog in de kinderschoenen. De publicaties waren echter wel een signaal dat de belangstelling voor functioneel beheer groeiend was. Een jaar later bleek het onderwerp ook in de praktijk actueel: organisaties ontdekten het functioneel beheer en het belang ervan.

Door Deurloo, Meijer-Veldman en van der Pols werd al in 1998 een model voor functio-

neel beheer beschreven. Binnen een groot aantal organisaties werd het belang van gestructureerd functioneel beheer ontdekt en is het model ingevoerd. Naar aanleiding van ervaringen met het functioneel-beheermodel in de praktijk (beschreven in het IT Beheer Jaarboek 2001 [Outvorst]) is het moment aangebroken om het bestaande functioneel-beheermodel te evalueren.

Structuur

In het volgende hoofdstuk wordt vanuit verschillende invalshoeken gekeken naar de praktijk van het functioneel beheer en de ontwikkelingen daarin. Vervolgens wordt inge-

gaan op de impact van deze ontwikkelingen op het model uit 1998. Op basis hiervan wordt het vernieuwde model voor functioneel beheer gepresenteerd.

VIJF JAAR ERVARING MET EEN FUNCTIONEEL-BEHEERMODEL

Het model uit 1998

Het functioneel-beheermodel uit 1998 is binnen diverse organisaties gebruikt als basis voor implementatie en/of professionalisering van functioneel beheer. In het model staan de operationele processen centraal, met daaraan een schil van sturende processen.

Door gebruik te maken van het functioneel-beheermodel kan structuur worden aangebracht in de uitvoering, afstemming en aansturing van de activiteiten in het kader van functioneel beheer. Natuurlijk werden er altijd al activiteiten uitgevoerd die vallen onder functioneel beheer. Maar vaak werden deze niet expliciet als zodanig onderkend. Het gevolg daarvan was dat deze activiteiten niet als zodanig aangestuurd werden, hetgeen kon leiden tot onder meer onduidelijkheden in aansturing en taakverdeling. De toenemende professionaliteit van interne en exter-

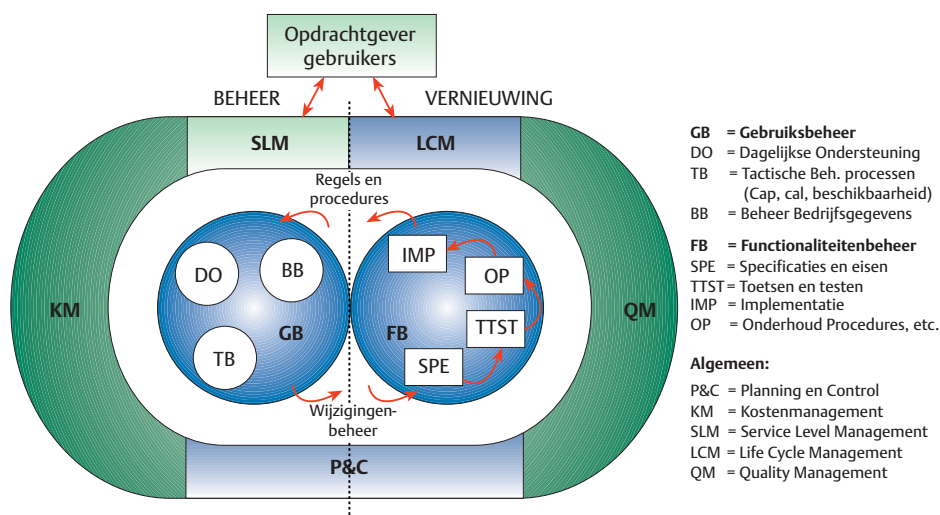
ne ICT-dienstverleners op het terrein van technisch beheer (ITIL) en applicatiebeheer (ASL) stelt steeds hogere eisen aan het functioneel beheer.

Aspecten van functioneel beheer

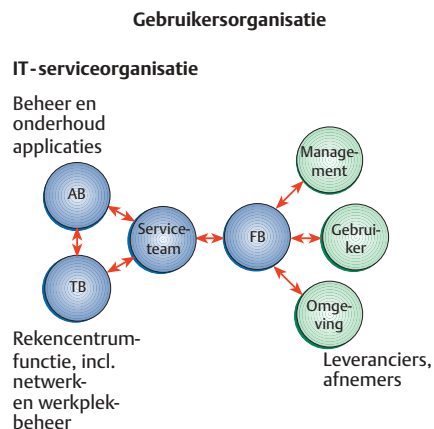
Relaties binnen het beheer van informatiesystemen

Vanuit de theorie ([Looijen]) worden drie werkerterreinen binnen het beheer van informatiesystemen onderkend: technisch beheer (het beheer van de technische infrastructuur), applicatiebeheer (het beheer van programmatuur en databasestructuren) en functioneel beheer (het beheer van de functionaliteit van de informatiesystemen en de ondersteuning van bedrijfsproces/gebruikers). Voor de meeste organisaties geldt dat voor de eerste twee van deze werkerterreinen een aparte beheerorganisatie bestaat: een organisatie voor technisch beheer (TB) en een organisatie voor applicatiebeheer (AB). Bij een groeiend aantal organisaties ontstaat er als gevolg van de aandacht die aan functioneel beheer wordt gegeven, nu ook een organisatie voor functioneel beheer (FB).

In figuur 2 is onze visie op het samenspel tussen deze beheerorganisaties geschetst.



Figuur 1 Het model voor functioneel beheer uit 1998



Figuur 2 Samenspel tussen de beheerpartijen

Tussen het functioneel beheer (namens de gebruikersorganisatie) en de ICT-dienstverlener vindt samenspel plaats. Functioneel beheer verzorgt de ondersteuning van de gebruikersorganisatie en verzorgt de opdrachtverstrekking voor de inrichting van de benodigde informatievoorziening. De ICT-dienstverlener realiseert de technische realisatie, waarbij zowel technisch beheer als applicatiebeheer de benodigde inbreng leveren.

Functioneel beheer en inrichting van bedrijfsprocessen

In de praktijk blijkt enige onduidelijkheid te bestaan over de relatie tussen het functioneel beheer en de interne bedrijfsprocessen van de organisatie zelf.

Functioneel beheer verzorgt het beheer van de procesondersteuning met als object van beheer een of meerdere informatiesystemen. De feitelijke inrichting van de bedrijfsprocessen in administratieve omgevingen hoort tot het vakgebied van de administratieve organisatie. Idealiter wordt eerst het bedrijfsproces ontworpen en worden vervolgens alle inrichtingsaspecten op het ontworpen proces afgestemd (COPAFIT). Tussen AO en functioneel beheer bestaan echter wel grote afhankelijkheden, met name bij informatie-intensieve organisaties. In de praktijk zal het vaak voorkomen dat de bestaande informatiesystemen

Functioneel beheer Een nieuw functioneel-beheermodel

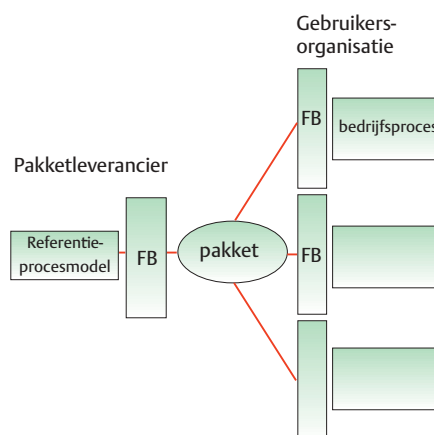
en/of de mogelijkheden die vanuit de ICT worden geboden een grote invloed hebben op de wijze waarop de processen worden ingericht. De vakgebieden functioneel beheer en AO dienen nauw samen te werken.

Functioneel beheer bij pakketten

Functioneel beheer en applicatiebeheer bij standaard softwarepakketten verdienen nadere toelichting. Anders dan bij maatwerk-systemen worden bij pakketten twee soorten functioneel beheer onderkend.

Aan de ene kant is dit het functioneel beheer dat vanuit kennis over de ingerichte bedrijfsprocessen binnen de gebruikersorganisaties beslist tot aanschaf van een pakket en de eindgebruikers ondersteunt bij onderwerpen als formuleren informatiebehoefte, pakketselectie en inpassing van het pakket binnen de organisatie.

Aan de andere kant functioneert binnen de organisatie van de pakketleverancier ook een functioneel beheerder. Deze rol wordt ook wel productmanager genoemd. De productmanager kruipt als het ware in de rol van de functioneel beheerder van de klantorganisatie om aan de hand van referentieprocesmodellen de gewenste functionaliteit van het pakket te bepalen.



Figuur 3 Functioneel beheer bij pakketten

Met het oog op de beheersbaarheid is het in zo'n geval wenselijk om applicatiebeheer en functioneel beheer van elkaar los te koppelen. Functioneel beheer (productmanager) treedt op als opdrachtgever voor applicatiebeheer van de pakketleverancier. Belangrijke onderdelen in het takenpakket van productmanagement zijn onder andere:

- voeling houden met de praktijk van het pakketgebruik;
- eisen/wensen vertalen naar wijzigingen;
- zicht houden op/beïnvloeden van wettelijk uit te voeren wijzigingen.

Praktijkervaringen met de inrichting van functioneel beheer

Relatie met technisch beheer

Bij de ontwikkeling van het model lag er veel nadruk op de aansturing van het applicatiebeheer, met het idee dat aansturing van het technisch beheer gebeurt vanuit het applicatiebeheer. In de praktijk blijkt dat aansturing vanuit het technisch beheer ook direct plaats kan vinden vanuit functioneel beheer. Dit is bijvoorbeeld het geval bij kantoorautomatisering. Bij deze categorie toepassingen ontbreekt applicatiebeheer vrijwel geheel (dat bevindt zich bij de pakketleverancier). Functioneel beheer werkt hierbij meestal direct samen met technisch beheer, zonder tussenkomst van applicatiebeheer.

Ook in deze situatie is het bestaande model goed bruikbaar, maar dit betekent wel een aanvulling op de benadering van functioneel beheer. Voor de inhoudelijke invulling van het model leidt dit tot een nieuw terrein waarop best practices verzameld moeten worden.

Tactisch beheer als onderdeel van de operationele processen

Het feit dat in het oude model de processen capaciteitsbeheer, calamiteitenbeheer en beschikbaarheidsbeheer geclusterd zijn als groep onder de noemer tactische beheerprocessen en gesitueerd zijn op operationeel niveau, vraagt om enige toelichting. Deze processen zijn weliswaar sturend (tactisch) binnen het ITIL-model, maar bij het functio-

neel beheer zijn ze operationeel: als onderdeel van het dagelijkse proces bewaken dat de randvoorwaarden voor het gebruik van de informatievoorziening in voldoende mate zijn ingevuld. Bij extra acties in de bedrijfsprocessen (bijvoorbeeld een reclamecampagne die leidt tot extra productie en overwerk) dient tijdig voldoende capaciteit te zijn gereserveerd en dienen de beschikbaarheidstijden van de applicatie tijdig te worden verruimd. Om verwarring te voorkomen wordt voortaan de term 'beheer bedrijfszekerheid' gehanteerd.

Dagelijkse ondersteuning of gebruikersondersteuning

In het beheermodel van 1998 is een procesgroep dagelijkse ondersteuning gedefinieerd. De invalshoek voor dagelijkse ondersteuning lijkt bepaald te zijn vanuit een temporeel aspect, meer dan vanuit een procesmatige benadering. Het merendeel van het werk in dit proces wordt aangestuurd vanuit de gebruikers (volgen en afhandelen van de wijzigingsaanvragen, vragen en verzoeken vanuit de gebruikersorganisatie). De term 'gebruikersondersteuning' is daarom beter geschikt.

Verbindende processen

Het verbindende proces 'beheer regels en procedures' levert in de praktijk enige discussie op. Gelet op de naamgeving in het model uit 1998 is deze discussie terecht. Het belang van het bedoelde proces is wel degelijk aanwezig: functioneel beheer bepaalt als gedelegeerd systeemeigenaar of een nieuwe versie van het informatiesysteem wel of niet in gebruik wordt genomen. Tevens dient functioneel beheer inzicht te hebben in wie wat waar gebruikt. Het betreffende proces heeft dus niet alleen betrekking op het beheren van regels en procedures, maar veel meer op het overdragen van het (gewijzigde) informatiesysteem aan de gebruikersorganisatie. De term release-overdracht is daarom beter geschikt.

Functioneel beheer

Een nieuw functioneel-beheermodel

249

Functioneel beheer en/of informatiemanagement*Het begint met operationele en sturende processen*

Bij de inrichting van het functioneel beheer en het model daarvoor is begonnen met de directe operationele behoeften, de operationele en sturende processen. Deze zijn het meest belangrijk, want alles moet in de dagelijkse praktijk natuurlijk wel werken. Nu dat gedeelte steeds meer onder controle komt, ontstaat de behoefte om ook het nadenken over de langere termijn een plaats te geven binnen het functioneel beheer. In de meeste organisaties is informatiemanagement geen onbekende term. Veelal opereert deze discipline redelijk losstaand. Steeds meer wordt duidelijk dat informatiemanagement invulling verzorgt van het strategische niveau binnen functioneel beheer en daardoor ook nauwe relaties dient te onderhouden met de operationele uitvoering binnen het functioneel beheer.

Door de invoering en de groei van het functioneel beheer is discussie ontstaan over de positie van het informatiemanagement. Het huidige informatiemanagement is niet meer de inhoudelijke rol van vroeger (zie ook [Pols1999]). Doordat managers van de afdelingen of business units zich gaan opstellen als systeemeigenaren en er ook steeds meer functioneel beheerders in organisaties worden aangesteld, lijkt de rol van informatiemanagement vooral een voorwaardenscheppen-de te worden.

Bij het inrichten en professionaliseren van het functioneel beheer constateren we dat de relatie tussen informatiemanagement en functioneel beheer een punt van aandacht is. Waar in het verleden functioneel beheer door velen gezien werd als een puur operationele taak, behoren ook sturende en strategische taken wel degelijk tot de rol van functioneel beheer/systeemeigenaar. (zie ook [Looijen])

De spanning functioneel beheer en informatiemanagement

Enkele voorbeelden van de taken van functioneel beheer/systeemeigenaren die in de praktijk tot functioneel beheer behoren en die lijken op de activiteiten die in het verleden voor een deel werden geacht te behoren tot wat werd genoemd informatiemanagement:

- Veelal vindt het opstellen van jaarplannen en budgettering voor ICT plaats vanuit de top van het bedrijf, door het (oude) informatiemanagement. Echter, het functioneel beheer/de systeemeigenaar zorgt voor de opdrachtverstrekking richting ICT-dienstverlener en beheert de budgetten. Het primaat van de financiën ligt dus niet uitsluitend en eenduidig bij het (oude) informatiemanagement.
- Functioneel beheer/de systeemeigenaren sluiten SLA's af met de ICT-leverancier. Daarnaast zien we steeds meer langetermijnbeleid voor applicaties ontstaan bij het functioneel beheer/de systeemeigenaren.

Het aspect corporate of niet is een ontwerpkeuze

Vaak wordt informatiemanagement gezien als een overkoepelende instantie over een organisatie heen. Dit overkoepelende aspect is helemaal niet zo vanzelfsprekend: bij kleinere organisaties zijn er vanwege omvang geen andere taken naast het functioneel beheer (omdat er niets overkoepelend is), bij diverse organisaties hebben de verschillende delen van de informatievoorziening nauwelijks relaties met elkaar. Daarnaast is ook het onderscheid tussen een informatiesysteem over de hele organisatie of meerdere informatiesystemen voor delen niet zo goed meer te maken (zie ook [Pols1999]).

Informatiemanagement is synoniem aan functioneel beheer

Uit bovenstaande beschouwing blijkt dat de taken vallend onder het begrip informatiemanagement, feitelijk functioneel-beheertaken zijn. Vanuit naamsgevingsperspectief wellicht niet vleidend (er zit geen management in het woord functioneel beheer), maar wel de realiteit.

Strategie binnen applicatiebeheer en functioneel beheer

Binnen het applicatiebeheer (zie bijvoorbeeld ASL [Pols2001]) zien we het belang van toekomstgerichte en beleidsbepalende processen sterk groeien (zie de procesclusters ACM en OCM in het ASL-model). Organisaties en organisatiebeleid veranderen voortdurend en daarop dient de informatievoorziening constant te worden afgestemd. Daarnaast blijken applicaties veel langer te blijven bestaan dan van tevoren verwacht werd.

Dit alles maakt een toekomstvisie op informatiesystemen en alignment tussen de informatievoorziening en (het beleid van) de gebruikersorganisatie uitermate belangrijk. Functioneel beheer dient hierin een belangrijke rol te spelen en heeft als gedelegeerd systeemeigenaar natuurlijk het uiteindelijke beslissingsrecht over de opgestelde systeemstrategie.

Uit het voorgaande mag duidelijk zijn geworden dat het belangrijk is om het strategisch niveau expliciet een plek te geven binnen het functioneel beheer. Daarmee wordt het voor het functioneel beheer ook mogelijk om als counterpart voor de strategische processen binnen het applicatiebeheer te opereren. In het oude functioneel-beheermodel ontbreekt deze invulling.

HET VERNIEUWDE MODEL VOOR FUNCTIONEEL BEHEER

Structuur van het nieuwe functioneel-beheermodel

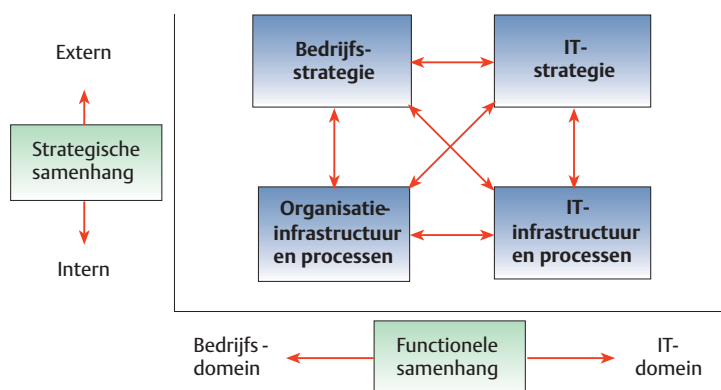
Proces en inhoud

Bij het beheer van informatiesystemen is het onderscheid tussen services/organisatie/proces/verantwoordelijkheid en de inhoud belangrijk vanwege de vele vormen van verantwoordelijkheden ten aanzien van informatiesystemen en de bedrijfsprocessen. Met name bij functioneel beheer is het verantwoordelijkheidsmodel (zie [Pols1999]) belangrijk, omdat binnen de gebruikersorganisaties de verantwoordelijkheden gedifferentieerder zijn geworden. Dit komt terug in het verbeterde model dat is opgesteld naar aanleiding van de ervaringen. Tevens kent het model een onderscheid tussen operationele, sturende en strategische processen.

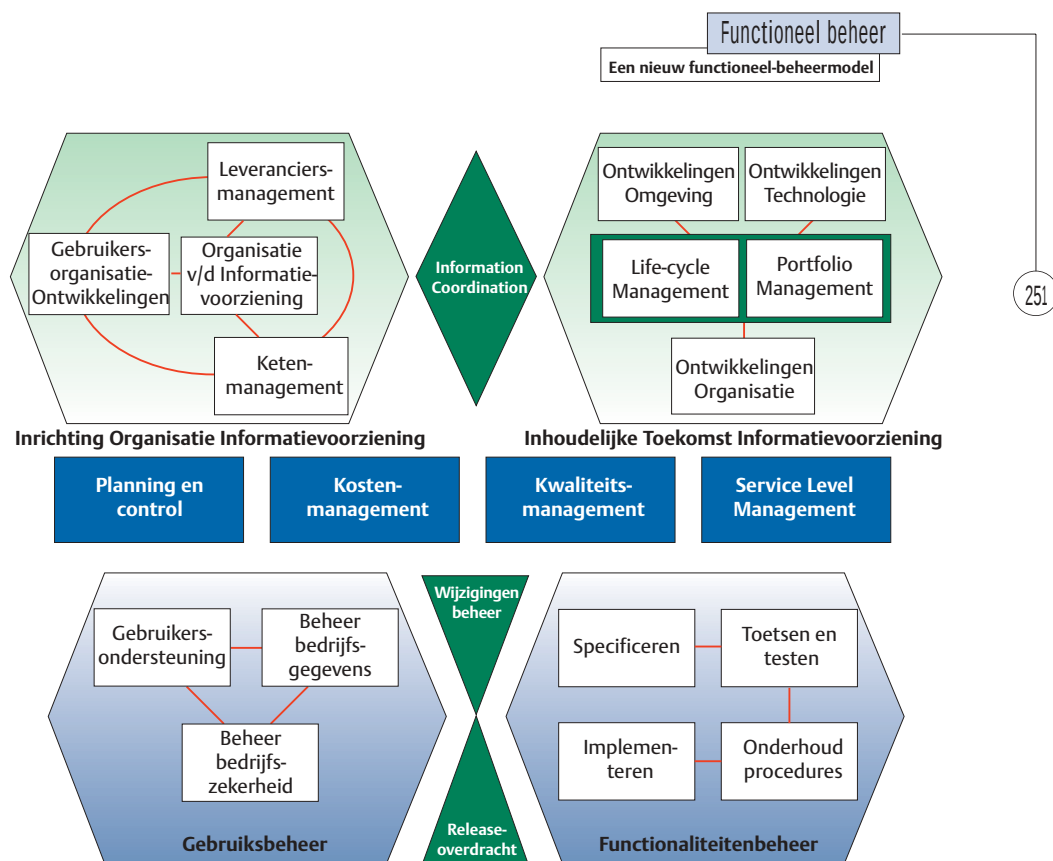
Met het vernieuwde model bestaat nog steeds een goede aansluiting op de terreinen van het applicatiebeheer en het technisch beheer. Qua terminologie en conceptvorming is aansluiting gezocht op de belangrijkste modellen, te weten ASL en ITIL.

De strategische processen

In het oude model van functioneel beheer ontbreken clusters die zich bezighouden met



Figuur 4 Business IT alignment



Figuur 5 Het model voor functioneel beheer

de strategie van de informatievoorziening:

- a de inrichting van de organisatie van de informatievoorziening;
- b de inhoudelijke toekomst van de informatievoorziening zelf;
- c information coordination.

a De inrichting van de organisatie van de informatievoorziening

Voorwaarde voor juiste beslissingen over de informatievoorziening is duidelijkheid over de wijze waarop het beheer wordt uitgevoerd. Dit betreft inrichting van de organisatie van de informatievoorziening.

Dit onderwerp is in het oude model zwaar onderbelicht geweest. De inrichting van de organisatie van de informatievoorziening speelt op het strategische niveau binnen het functioneel beheer en op dit onderdeel komt ook de relatie met/de groei naar informatiemanagement naar voren.

Binnen dit terrein, dat weergegeven is in de linkerbovenhelft van het model, wordt aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

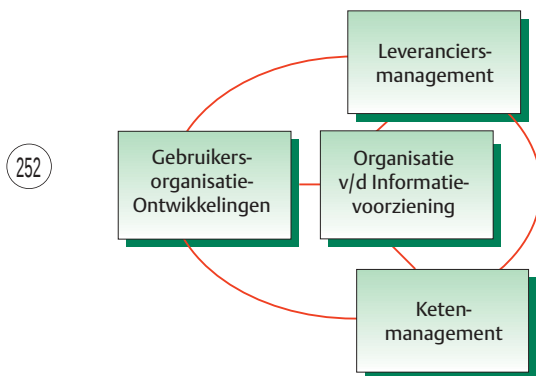
- 1 leveranciersmanagement (Supply Management);
- 2 gebruikersorganisatie-ontwikkelingen (Organisation Development Management);
- 3 ketenmanagement-strategie (Chain Management);

Dit alles resulterend in:

- 4 organisatie van de informatievoorziening (Information Organisation Strategy).

Leveranciersmanagement

Het belang van de ICT voor de bedrijfsprocessen is erg hoog. Vanwege de complexiteit van de ICT en de specifiek benodigde kennis hebben organisaties een aparte ICT-afdeling of besteedt men de ICT-activiteiten uit. Vanuit het bedrijfsproces is men afhankelijk geworden van externe leveranciers en/of andere afdelingen. Daarmee is leveranciersmanagement belangrijk in de hedendaagse in-



Figuur 6 De inrichting van de organisatie van de informatievoorziening

informatievoorziening. Hierbij spelen ook ontwikkelingen als outsourcing, co-sourcing en outtasking een rol.

Om de relatie met de ICT-dienstverlener te regelen, wordt vaak gewerkt met raamcontracten, outsourcing-contracten en dergelijke. Deze afspraken tussen opdrachtgever en leverancier worden door de opdrachtgever veelal op corporate niveau gemaakt en zijn belangrijke randvoorwaarden voor de wijze waarop het operationele functioneel beheer wordt uitgevoerd en voor datgene wat geleverd wordt door de ICT-dienstverlener.

Onder leveranciersmanagement valt het opstellen van een pragmatisch beleid ten aanzien van de leveranciers en bedrijfsbrede afspraken daarover. Doelstellingen hierachter kunnen voordelen zijn op het gebied van kostenbeheersing, continuïteit, uit te voeren bedrijfsactiviteiten, strategische samenwerking, bedrijfsbrede service levels en raamcontracten.

Naast het bewaken van afspraken spelen met name de volgende onderwerpen een rol binnen het leveranciersmanagement: make or buy-beleid, tenderprocedures, werken met/samenstellen van short list/long list, het bepalen van preferred suppliers, vaststellen kernexpertise.

Gebruikersorganisatie-ontwikkelingen

Organisaties zijn niet meer jaren stabiel in de besturingsvorm. Voortdurend vinden fusies, decentralisaties, centralisaties en reorganisaties plaats. Het procescluster gebruikersorganisatie-ontwikkelingen volgt de ontwikkelingen in de besturingsvorm van de businessorganisatie en zorgt ervoor dat deze ontwikkelingen en veranderingen zijn weerslag hebben op de inrichting van en de verantwoordelijkheden binnen de informatievoorziening. Tevens worden in dit proces de communicatiekanalen tussen de business en de het functioneel beheer vormgegeven.

De functioneel beheerder is verantwoordelijk voor de ondersteuning van de bedrijfsprocessen door ICT en daarvoor is een eenduidig aanspreekpunt vereist. Dit aanspreekpunt is de zogeheten proceseigenaar. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de vormgeving en de toekomst van het bedrijfsproces (of een deel daarvan) en heeft als zodanig een belangrijke rol bij het bepalen van de toekomst van de informatievoorziening. Het vaststellen van de proceseigenaar is een taak die buiten het functioneel beheer ligt.

Ketenmanagement

Door de voortdurende integratie van bedrijfsprocessen tussen organisaties worden de informatievoorzieningen van organisaties zelf ook steeds meer gekoppeld. Steeds vaker ontstaan informatiesystemen en koppelingen tussen informatiesystemen van verschillende organisaties, waarbij het succesvol opereren niet meer door één partij bepaald kan worden. De wijze waarop deze informatievoorziening wordt georganiseerd, is dan een belangrijk onderwerp.

De andere partijen die invloed uit (kunnen) oefenen op de informatievoorziening van de eigen organisatie dienen in kaart te zijn gebracht. Met deze partijen moeten afspraken worden gemaakt om de invloeden van elkaar beheerst te laten verlopen, zodat men niet ineens verrast wordt door bewegingen van andere organisaties. De focus van dit proces is dus extern gericht.

Functioneel beheer

Een nieuw functioneel-beheermodel

253

Eveneens wordt vanuit dit proces duidelijk welke verwachtingen andere partijen in de keten hebben ten aanzien van de invloed en de acties van de eigen organisatie. Het is de bedoeling op dit vlak ook duidelijkheid te creëren en daarmee een pro-actieve opstelling te bewerkstelligen zodat geen paniekvoetbal ontstaat.

Organisatie van de informatievoorziening

Alle hiervoor beschreven procesclusters leveren uiteindelijk een bijdrage aan de organisatie van de informatievoorziening. Door verdergaande decentralisaties in organisaties zijn ook ten aanzien van de informatievoorziening verantwoordelijkheden lager belegd dan in het verleden het geval was. Het functioneel beheer rapporteert dus vaak op decentrale niveaus. Daarnaast zien we vaak nog een informatiemanagement-rol op corporate niveau, terwijl de (financiële) verantwoordelijkheid daar niet meer ligt. De taken die voorheen bij informatiemanagement gedacht werden, zien we nu terug bij functioneel beheerders/systeemeigenaren.

Ook bij applicatiebeheerorganisaties zijn eigen verantwoordelijkheden ontstaan voor de uitvoering van bijvoorbeeld het applicatiebeheer, omdat deze organisaties vaak resultaatverantwoordelijkheden nemen.

Een en ander betekent dat in een organisatie de verantwoordelijkheden tussen de verschillende onderdelen die betrokken zijn bij de inrichting van de informatievoorziening dus goed en eenduidig geregeld moeten worden. Hierover moet in de organisatie overeenstemming zijn, anders gaat er veel energie verloren. Het vaststellen van de verantwoordelijkheden in de organisatie is de belangrijkste taak van het procescluster organisatie van de informatievoorziening. Randvoorwaarden hierbij zijn dat de verantwoordelijkheden volledig zijn en ook dat dit recht doet aan het gemeenschappelijk belang dat de verschillende betrokken organisatie(s)-onderdelen toch hebben. Hieronder vallen ook de te definiëren partijen en de kaders voor de afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Als eenvoudig voorbeeld is een tabel opgenomen, waarbij de R staat voor de verantwoordelijkheid om randvoorwaardelijke eisen te mogen stellen, de G staat voor een verantwoordelijkheid ten aanzien van de globale invulling, de I voor detailinvulling en de X wil zeggen geen verantwoordelijkheid.

De nadere uitwerking van deze verantwoordelijkheden en de invulling door middel van standards (bijvoorbeeld een eenduidige rapportage voor jaarplannen), werkwijzen en

5

	Corp Inf mngt	Syst Eig/ Func Beh	AB org	TB org
O Beleidsmodel	G	I	X	X
S Informatiearchitectuur	G	I	R	X
Systeemarchitectuur	G	R	I	X
Ontwikkelarchitectuur	X	G	D	R
I Exploitatiearchitectuur	R	G	R	I

Figuur 7 Meerdere verantwoordelijkheden bij het beheer van informatiesystemen

communicatievormen (hoe overleggen functioneel beheerders onderling) vinden ook plaats in het proces organisatie van de informatievoorziening.

b Toekomst van de informatievoorziening

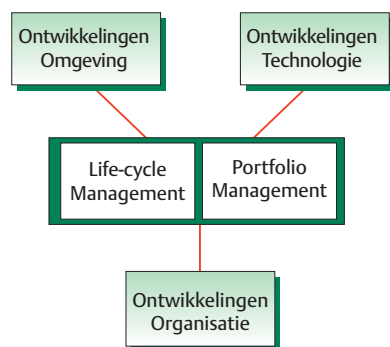
In de voorgaande paragraaf is duidelijk geworden dat er geen eenduidig besturingsmodel meer bestaat vanwaaruit het informatiebeleid top-down tot in detail wordt vormgegeven. Er zijn meerdere organisatie(-delen) die hierin een stem hebben. Daarom is de inrichting van de informatievoorziening losgekoppeld van de inhoud.

Doelstelling achter het procescluster toekomst van de informatievoorziening (in de rechterbovenkant van het model) is het vormgeven van de informatievoorziening van de toekomst, zodat een optimale aansluiting met het bedrijfsproces gewaarborgd blijft. De processen binnen het cluster kunnen door verschillende partijen worden uitgevoerd, echter steeds vanuit een verschillend blikveld, scoop en verantwoordelijkheidsgebied.

De inhoudelijke onderwerpen die hier aan de orde komen, zijn de volgende:

- 1 ontwikkelingen in de omgeving;
- 2 ontwikkelingen in de organisatie;
- 3 ontwikkelingen in de technologie.

Deze ontwikkelingen vertalen zich in gevolgen voor:



Figuur 8 Toekomst van de informatievoorziening

- 1 systeempportfolio;
- 2 vernieuwing van de (onderdelen) van de informatievoorziening.

Ontwikkelingen in de omgeving

In de omgeving van de organisatie doen zich allerlei ontwikkelingen voor. Een aantal ontwikkelingen heeft met name grote gevolgen voor de inrichting van de informatievoorziening binnen de eigen organisatie. Het gaat hierbij vooral om ketenintegratie en toenemende globalisering: de aansluiting op informatievoorzieningen van andere organisaties in de voortbrengingsketen.

Deze tendens is natuurlijk al lang zichtbaar, maar er is de laatste tijd wel sprake van een stroomversnelling hierin. De ontwikkelingen in de omgeving van de gebruikersorganisaties zijn dus belangrijk. Concreet betekent dit de mogelijkheid om ketenprocessen en ontwikkelingen binnen de leveranciers en afnemers van de gebruikersorganisatie verder vorm te geven.

Ontwikkelingen in de organisatie

Om tegemoet te komen aan de eisen van consumenten en afnemers en daarmee te kunnen overleven, zijn organisaties constant aan het veranderen. Een aantal van deze veranderingen wordt mogelijk gemaakt door nieuwe technologie, waaronder ICT-technologie. Kostenreducties kunnen bijvoorbeeld worden gerealiseerd door kostbare opslag van tussenproducten, halffabrikaten en eindvoorraden te beperken. Hiervoor zijn logistieke planning- en informatiesystemen essentieel.

De benodigde ontwikkelingen moeten worden toegepast binnen de bestaande informatiesystemen. De informatiesystemen moeten meegroeien met de eisen, die de bedrijfsprocessen stellen.

Ontwikkelingen in de technologie

De organisatie zal in zijn geheel veelal een beleid van standaards willen opstellen en de ervaringen met nieuwe technologie intern willen uitwisselen. Dit wil niet zeggen, dat tot in

Functioneel beheer

Een nieuw functioneel-beheermodel

255

detail vormgegeven moet worden, hoe de ingezette technologie zou moeten zijn. Belangrijker is dat de kaders op hoofdlijnen worden neergezet, en – veel meer nog – dat de doelstelling erachter bekend is.

Portfoliomanagement

Hedendaagse organisaties hebben zeer omvangrijke investeringen gedaan in de ICT. De ICT is zeer nauw gekoppeld aan bedrijfsprocessen en gebruikers. Daarmee is een totale verandering van ICT-middelen (infrastructuur of applicaties) een verandering, die al snel teveel gaat vragen van de organisatie en de gebruikers daarin. Tenslotte wordt in vele gevallen het fundament van de gebruikersorganisatie omver gehaald. Ook zijn de ICT-organisaties in veel gevallen niet in staat deze rigoureuze veranderingen met succes door te voeren.

Dit betekent dat er meer gestuurd moet gaan worden in termen van portfolio's: welke deelstappen kunnen we onderkennen en welke ingrijpende veranderingen gaan we wanneer doen, afgestemd op de veranderingscapaciteiten van de gebruikersorganisatie en de ICT-organisatie.

Een portfolio van de ICT-objecten (op hoofdlijnen) is daarmee onmisbaar geworden, evenals het inzicht in de kwalitatieve en kwantitatieve eigenschappen van deze objecten, de veranderingsbehoeften daarop en het belang ervan. Op basis hiervan worden de beslissingen over veranderingen genomen (business-IT alignment).

Lifecycle Management (vernieuwing van informatievoorziening)

In het oude functioneel-beheermodel was het proces Lifecyclemanagement (LCM) al opgenomen. Dit is een strategisch proces, waarvoor nog te weinig aandacht bestaat. Dit proces is wel sterk toekomstbepalend. Hiermee worden uiteindelijk de hoofdlijnen van de toekomstige functionaliteit bepaald. Daarnaast (en niet op de minste plaats) wordt hiermee bepaald wat voor de toekomst de mogelijkheden voor beheer, onderhoud en

vernieuwing van de informatievoorziening zijn.

c Information coordination

Op het strategische niveau bestaat een aantal inhoudelijke processen. Daarnaast zijn er vormgevende processen, waarin de verantwoordelijkheden en taakgebieden worden bepaald.

De inhoud van de verschillende processen moet wel een consistent geheel geven. De plannen bijvoorbeeld die op corporate niveau gemaakt worden over de portfolio, moeten ook passen met de plannen die de verschillende functioneel beheerders ten aanzien van hun informatiesystemen hebben. En ook de plannen tussen de functioneel beheerders onderling moeten consistent zijn.

Tevens moeten de uitkomsten van deze processen ook in overeenstemming zijn met datgene wat als verantwoordelijkheid is afgesproken binnen de vormgeving van de informatievoorziening (bewaking op juiste inbreng door juiste partij).

Er is een coördinerend/koppelend proces nodig, dat de samenhang van dit alles bewaakt en begeleidt. Dit is het proces Information Coordination. Hierin vindt onderling afstemming plaats van de resultaten van de strategische processen. Feitelijk zien we in deze rol de informatiemanager van de toekomst terug. De rol, die niet de inhoud stuurt of bepaalt, maar die ervoor zorgt dat de rollen, de onderlinge processen en de resultaten daarvan afgestemd en gecoördineerd worden.

Sturende processen

De sturende processen waren ook al opgenomen in het oude functioneel-beheermodel. Tot deze processen behoorde ook lifecyclemanagement. Bij nader inzien hoort dit op strategisch niveau thuis.

De sturende processen zijn verantwoordelijk voor een goede vertaalslag van het op strategisch niveau geformuleerde beleid en uitgangspunten naar concrete acties. Tevens vormen de sturende processen een toets op

de haalbaarheid en realiseerbaarheid van het geformuleerde beleid. In de praktijk functioneren deze processen redelijk. Verbeteringen zijn wel noodzakelijk in een meer actieve rol voor de functioneel beheerder die vanuit een bedrijfsmatige achtergrond afspraken gaat maken en bewaken. Daarnaast vormt het managen van de eigen activiteiten natuurlijk ook een onderdeel van het proces.

Planning en control

Planning en control houdt in het plannen van de uit te voeren ICT-activiteiten, uitgaande van de behoeften en de mogelijkheden in de bedrijfsprocessen enerzijds en de mogelijkheden van de ICT-organisatie anderzijds. Het opstellen van jaarplannen voor ICT als onderdeel van de businessplannen is hiervan een onderdeel.

Voor bepaalde organisaties zijn wet- en regelgeving in hoge mate bepalend voor de inhoud en het moment van aan te brengen wijzigingen. Het is dus belangrijk hierover goed geïnformeerd te blijven, zodat vroegtijdig in een planning de wijzigingen vanuit wet- en regelgeving gecombineerd kunnen worden met wijzigingen, geïnitieerd vanuit de bedrijfsprocessen.

Kostenmanagement

Kostenmanagement kent twee aandachtsgeschieden:

- Het maken van reële en werkbare afspraken met ICT-leveranciers over investeringen in informatievoorziening;
- Het duidelijk maken van de kosten van de informatievoorziening aan de business organisatie en daarmee de organisatie handvatten voor sturing geven: het doorberekenen en opstellen van verdeelsleutels.

Het kostenmanagement is vaak slecht ontwikkeld. Veelal houdt het niet meer in dat het aanvragen van budget en het bewaken van de uitgaven. Op een aantal plaatsen begint dit nu wel te veranderen: het streven naar vaste afspraken met de leveranciers (bijvoorbeeld onderhoudsfunctiepunten, vaste prijs per werkplek, afrekeningen in bedrijfseenheden)

den) maakt leveranciers alerter ten aanzien van kosten en activiteiten, maar maakt ook de vertaalslag naar de business eenvoudiger. Daardoor kunnen onderdelen van de informatievoorziening toegerekend worden naar de kosten van de eindproducten van de organisatie.

Service-level management

Service-level management is het proces, waarmee de dienstverlening en de afspraken daarover worden vormgegeven en bewaakt. Het vormgeven van de service-levels is een van de moeilijkste onderwerpen voor functioneel beheer. Van oorsprong zijn service-levels sterk technologisch en infrastructureel gericht. In de praktijk bestaat daarover veel onvrede (vooral bij functioneel beheerders en gebruikers). De service-levels sluiten onvoldoende aan bij de behoeften van de organisatie. Het vormgeven van service-levels vanuit bedrijfsmatig oogpunt is belangrijk. Dit is nu juist de taak van functioneel beheer.

Het betekent dat de trekkersrol op dit terrein niet meer bij applicatiebeheer of technisch beheer mag liggen, maar dat juist functioneel beheer hierin initiatief gaat nemen. Dit betekent dat men uitgaande van de procesbehoeften de gewenste service-levels definieert. Aan de hand hiervan kunnen (prijs)afspraken worden gemaakt, zowel met de gebruikersorganisatie als de ICT-leverancier. De afgesproken service levels dienen helder en werkbaar te zijn (SMART) en niet een onhaalbare en onbetaalbare utopie te weerspiegelen.

Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement richt zich op de kwaliteit van de informatievoorziening en kijkt daarbij zowel naar het informatievoorzieningsproces als de producten hiervan. Voorbeelden van activiteiten in dit kader zijn evaluatie van vernieuwings- en/of wijzigingstrajecten, periodieke beoordeling van het proces incidentbeheer en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers binnen het functioneel beheer.

Functioneel beheer

Een nieuw functioneel-beheermodel

257

Operationele processen

De operationele processen vallen uiteen in twee onderdelen:

- a gebruikersbeheer;
- b functionaliteitenbeheer.

Met betrekking tot de operationele processen zijn er in de praktijk geen knelpunten geconstateerd die aanleiding geven om het model op dit gebied te wijzigen. Het model biedt hier reeds goede ondersteuning. Voor een uitgebreide beschrijving van de operationele processen wordt verwezen naar het artikel uit 1998 over het oude model voor functioneel beheer. Wel is het zinvol om hier op een aantal punten de bedoelingen en definities van het model meer expliciet te maken.

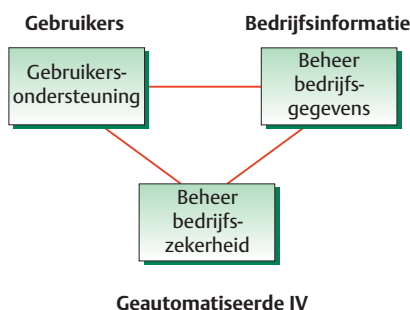
a Gebruiksbeheer

Binnen het gebruikbeheer onderkennen we drie processen:

- 1 gebruikersondersteuning, gericht op de ondersteuning van de gebruikers van de informatiesystemen in de organisatie;
- 2 beheer bedrijfsgegevens: gericht op het beheer van de (generieke) informatie/gegevens in de informatievoorziening;
- 3 beheer bedrijfsgegevens: de activiteiten, gericht op het beheer en bewaking van de geautomatiseerde informatievoorziening (infrastructuur en informatiesystemen).

Gebruikersondersteuning

Gebruikersondersteuning richt zich direct op het gebruik van en het functioneren van het informatiesysteem in de dagelijkse praktijk.



Figuur 9 Gebruiksbeheer

IT Beheer Jaarboek 2002

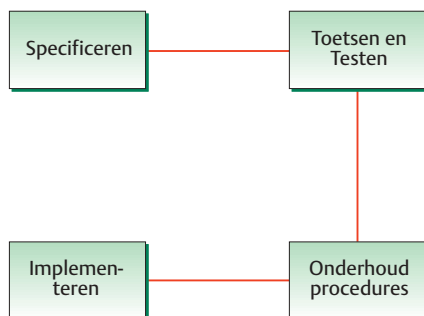
Twee onderwerpen staan hierbij centraal: aan de ene kant de directe communicatie met de gebruikers en aan de andere kant het monitoren van het gebruik en de werking van het informatiesysteem. Onder de directe communicatie met de gebruikers vallen onder andere incidentbeheer, voorlichting aan gebruikers en het voeren van gebruikersoverleg. Monitoring richt zich bijvoorbeeld op het gebruik van de applicatie in de praktijk en een correcte verwerking.

Beheer bedrijfsgegevens

De term 'beheer bedrijfsgegevens' is een term die in de praktijk wel eens in te enge zin wordt opgevat. Bij het beheer van bedrijfsgegevens gaat het naast de inhoudelijke wijzigingen van waarden van bedrijfsbrede parameters om meer activiteiten. Tot het beheren van bedrijfsgegevens behoort ook de bewaking van de integriteit en correctheid van gegevens. Tevens valt hieronder het beheer van het informatiemodel van de organisatie of het betreffende organisatieonderdeel. Het gaat daarbij om het beheer van de gegevensdefinities en het gebruik van de gegevens. Hieronder valt bijvoorbeeld het bewaken dat een bepaald object niet onbedoeld als twee verschillende gegevensobjecten/entiteiten (bijvoorbeeld de entiteiten cliënt en klant) opgenomen wordt in het gegevensmodel.

Beheer bedrijfszekerheid

Op basis van input vanuit de businessorganisatie en de te ondersteunen bedrijfsprocessen worden de voorwaarden opgesteld waaraan de informatievoorziening moet voldoen. Voor de ICT-dienstverlener gelden deze eisen als input voor de te leveren producten en met name voor de te leveren diensten. Deze eisen hebben betrekking op beschikbaarheid (op welke momenten wordt het bedrijfsproces uitgevoerd en welke ondersteuning is daarbij op welk moment nodig), continuïteit (welke maatregelen moeten worden genomen om uitval van de ondersteuning te voorkomen en hoelang mag uitval van de ondersteuning duren). Het opstellen en continu bewaken van deze eisen behoort tot de operationele processen van functioneel beheer.



Figuur 10 Functionaliteitenbeheer

b Functionaliteitenbeheer (vernieuwing)

Functionaliteitenbeheer richt zich op het voorzien in de benodigde functionaliteit van een informatiesysteem. Hiertoe worden de volgende processen uitgevoerd: opstellen specificaties, onderhoud procedures, toetsen en testen en implementatie.

Opstellen specificaties

Als input voor het (functioneel) ontwerp dienen de specificaties die vanuit het functioneel beheer worden opgesteld. De behoefte aan informatievoorziening vanuit de bedrijfsprocessen wordt geanalyseerd (informatie-analyse) en vertaald in concrete specificaties voor de informatievoorziening. In de praktijk komt het vaak voor dat een informatieanalyse niet expliciet wordt uitgevoerd als aparte activiteit, maar als onderdeel van het functioneel ontwerp wordt meegenomen. Dit leidt vaak naderhand tot veel afstemmingsproblemen en daarmee samenhangend tijd- en kwaliteitsverlies doordat de resultaten van het functioneel ontwerp onvoldoende aansluiten bij de behoeften van de bedrijfsprocessen.

Het is belangrijk om bij het opstellen van de specificaties formuleringen in de terminologie van de gebruikersorganisatie te hanteren (bijvoorbeeld: wij willen twee keer per maand gaan factureren, dit zijn de nieuwe fiscale regels).

Het opstellen van specificaties heeft nauwe relaties met het uitvoeren van een impactanalyse. Uitgaande van de veranderingen/

wensen van de bedrijfsprocessen wordt de gewenste impact voor de informatievoorziening bepaald. Deze impact wordt vastgelegd in de specificaties op basis waarvan de ICT-dienstverlener een impactanalyse kan uitvoeren en de consequenties voor software en hardware kan bepalen. Aan de hand hiervan worden de gevolgen voor tijd en geld bepaald. Het kan voorkomen dat de consequenties die de ICT-leverancier op basis van de impactanalyse aangeeft, ongewenst zijn (te hoge kosten, niet realiseerbaar, te lange doorlooptijd). Dit kan tot gevolg hebben dat functioneel beheer een compromis sluit en de specificaties wijzigt zodat deze niet meer leiden tot ongewenste consequenties.

Onderhoud procedures

Bij het onderhoud van procedures gaat het om het weergeven van de nieuwe situatie in termen van gebruikers en uitvoering van de bedrijfsprocessen. De producten die hierbij ontstaan, zijn onder andere gebruikershandleidingen, werkinstructies en procedurebeschrijvingen.

Vanuit het functioneel beheer ligt bij dit proces een directe relatie met het vakgebied van de Administratieve Organisatie. Voor het overgrote deel vormen gebruikershandleidingen, werkinstructies en dergelijke immers een onderdeel van de totale AO. Samen met AO wordt het nieuwe/gewijzigde proces volledig vormgegeven.

Implementatie

De implementatie houdt zich bezig met het voorbereiden op de ingebruikname van het nieuwe of gewijzigde informatiesysteem. De activiteiten die hieronder vallen, betreffen onder meer het inrichten van een nieuwe of aangepaste (fysieke) werkomgeving, ontwerpen en vervaardigen van nieuwe of aangepaste formulieren, opleiding van gebruikers in de nieuwe of gewijzigde functionaliteit en indien nodig het organiseren en laten uitvoeren van conversiewerkzaamheden.

Functioneel beheer

Een nieuw functioneel-beheermodel

259

Toetsen en testen

Toetsen en testen kent twee belangrijke focusgebieden. Aan de ene kant betreft dit de uitgangspositie van de ICT-leverancier voor het technische realisatietraject en aan de andere kant betreft dit de oplevering van de resultaten door de ICT-leverancier.

De uitgangspositie voor de technische realisatie wordt gevormd door het functioneel ontwerp dat is gemaakt naar aanleiding van de binnen functioneel beheer opgestelde specificaties. Vanuit het functioneel beheer wordt een toetsing uitgevoerd of een goede vertaalslag is gemaakt van de specificaties zodat de ICT-dienstverlener in het verdere realisatietraject het gewenste en overeengekomen resultaat op kan leveren.

Aan de andere kant ligt de focus van het toetsen en testen op de feitelijke acceptatie door de opdrachtgever. Hiertoe dienen alle accepterende partijen een acceptatietoets uit te voeren. De betrokken accepterende partijen zijn de volgende:

- 1 op de eerste plaats natuurlijk de gebruikersorganisatie die met behulp van het informatiesysteem het bedrijfsproces moet kunnen uitvoeren;
- 2 de technisch-beheerorganisatie, die zorgdraagt dat het informatiesysteem goed functioneert als onderdeel van de technische infrastructuur;
- 3 de applicatiebeheerorganisatie, die in de toekomst het onderhoud van de software moet kunnen uitvoeren;
- 4 de functioneel-beheerorganisatie die het functioneel beheer moet kunnen uitvoeren.

Het toetsen en testen omvat zowel de totale regie over de acceptatie door alle partijen als de uitvoering of coördinatie van de uitvoering op een of meer deelgebieden.

De verbindende processen op operationeel niveau

De verbindende processen op operationeel niveau hebben tot taak het in goede banen

leiden van de relaties die er bestaan tussen functionaliteitenbeheer en gebruiksbeheer.

Wijzigingenbeheer

Wijzigingenbeheer betreft het als opdrachtgever in gang zetten en bewaken van wijzigingen in de functionaliteit van de informatievoorziening. Hiertoe behoort ook het duidelijk afspreken van de inhoud van de te realiseren wijzigingen en de condities (tijd, geld en kwaliteit) waaronder dergelijke wijzigingen worden uitgevoerd.

Release-overdracht

Binnen release-overdracht vindt de uiteindelijke stap plaats naar ingebruikname en beheername van de gewijzigde functionaliteit. Als gedelegeerd systeemeigenaar wordt door functioneel beheer aangestuurd en toegezien op de overzetting naar daadwerkelijke productie van de gewijzigde functionaliteit. Functioneel beheer beslist uiteindelijk over de in productie te nemen wijzigingen en beheert wie wat in welke versie krijgt (software, handleidingen, werkinstructies, opleidingen, autorisaties et cetera).

Relaties met andere beheerterreinen

Tussen functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer bestaan allerlei relaties. De verschillende beheerterreinen zijn gezamenlijk bij allerlei beheerprocessen betrokken. Het is belangrijk dat de aansluiting van die processen goed geregeld is.

Een sprekend voorbeeld van de onderlinge betrokkenheid is het incidentmanagement. Binnen technisch beheer, applicatiebeheer en functioneel beheer zijn er processen voor incidentbeheer. Deze processen communiceren met elkaar, maar het hoeft niet zo te zijn dat dit één proces is. Zo kan het incidentbeheer van FB communiceren met meerdere andere applicatieorganisaties of technisch-beheerorganisaties. Het delen van de helpdesk-tool werkt dan niet prettig.

De feitelijke implementatie van bijvoorbeeld de helpdesk is een kwestie van afspraken

maken en uitwerken in de praktijk. Overwe-
gingen hierbij zijn:

- Is er wel een één-op-éénrelatie tussen de incidentprocessen? Kunnen en mogen de processen wel gekoppeld worden?
- Zo ja, wie zou het eerste aanspreekpunt voor de gebruikers moeten zijn?
- Zo ja, wie is het beste toegerust om te registreren?
- Wat voor soort problemen worden het meest gemeld en waarheen loopt dus de grootste meldingenstroom?

In de praktijk bestaan diverse inrichtingsvarianten.

Een ander voorbeeld is het afhandelen van ad hoc informatieverzoeken. Deze doorlopen in principe het proces van functionaliteitenbeheer: functioneel beheer zorgt dat de vraag voldoende helder is (opstellen specificaties) en vervolgens wordt toegewerkt naar het feitelijk opleveren van de gewenste functionaliteit die de ad hoc informatiebehoefte bevredigt. Belangrijk is duidelijk af te spreken wie op welk moment in dit traject inbreng levert. Met de moderne business intelligence-tools is het opstellen van queries een fluitje van een cent. Maar vaak is hiervoor wel enige opleiding in de tools nodig. Het moet duidelijk zijn wie de tools bedient en daarvoor dus ook opleiding nodig heeft.

CONCLUSIES

Functioneel beheer staat op de agenda

Functioneel beheer is een onderwerp dat op de agenda is gekomen. Organisaties herkennen en erkennen het belang van functioneel beheer voor hun organisaties. Een en ander heeft ertoe geleid dat veel organisaties dit onderwerp serieus hebben opgepakt. Door fundamentele verbetering van het functioneel beheer is een betere aansturing van de ICT-dienstverlener gerealiseerd. Dit heeft geleid tot een duidelijker relatie met de ICT-dienstverlener en betere ICT-producten. Dit succes maakt een verdere verbreding van functioneel beheer noodzakelijk: na de fase

van de dingen goed doen, komt de fase van de goede dingen doen.

Het succes maakt dat de strategische terreinen belangrijk worden

Met de verbreding gaat functioneel beheer zich bewegen op de strategische terreinen. Wellicht voor sommigen gewaagd en weinig acceptabel, leert de praktijk toch dat informatiemanagement zoals dat bij veel organisaties vormgegeven is (als het is vormgegeven), toch een onderdeel van functioneel beheer is (of andersom, het functioneel beheer een onderdeel van informatiemanagement is). De groei van het functioneel beheer en het steeds groter wordende belang van informatiesystemen voor de specifieke bedrijfsprocessen en de daaruit voortvloeiende noodzakelijke control vanuit de business op deze informatievoorziening, maakt dit onvermijdelijk.

Informatiemanagement en functioneel beheer zijn synoniemen

Met de stelling dat informatiemanagement en functioneel beheer in feite hetzelfde voorstellen, wordt niet bedoeld te zeggen dat informatiemanagement niet meer bestaat. Zoals in het model voor functioneel beheer is aangegeven, zijn ook binnen het werkterrein van functioneel beheer strategische beheerprocessen belangrijk en noodzakelijk. Informatiemanagement kan gezien worden als het strategische niveau van functioneel beheer. Hierbij wordt in het midden gelaten of informatiemanagement als een integrale verantwoordelijkheid moet worden vormgegeven. Men kan vanuit een corporate optiek of per bedrijfsproces kijken, het is maar hoe de bril staat.

Centraal staat in dit artikel de conclusie dat vanuit een procesbenadering voor het beheer van de informatievoorziening binnen een organisatie functioneel beheer en informatiemanagement niet meer los van elkaar gezien kunnen worden. Zoals aangegeven bij de strategische processen wordt daarmee de vormgeving van interne verantwoordelijkhe-

Functioneel beheer

Een nieuw functioneel-beheermodel

261

den en de verschillende beheerprocessen een belangrijk issue.

De rol van informatiemanagement in de toekomst: de procesbegeleider

Voor de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bestaan in de praktijk allerlei mogelijke invullingen. Deze vrijheid van invulling maakt dat de sturing van en besluitvorming over de informatievoorziening op allerlei plaatsen binnen de organisatie terecht gaat komen, ook op de lagere echelons. Dit gaan de corporate bestuursniveaus binnen organisaties zich ook realiseren en het betekent voor hen meer een rol als procesbegeleider en monitor en veel minder een rol als expert of beslisser.

In dit artikel wordt hier verder niet op ingegaan. Het doel van dit artikel is een vernieuwd procesmodel voor functioneel beheer te bieden. Voor een nadere uitwerking met onderwerpen als implementatie, praktijkervaringen en volwassenheid van functioneel beheer wordt verwezen naar andere, op handen zijnde publicaties.

LITERATUUR

- [Deurloo] Deurloo, C.D., R. van der Pols, M.E.E. Meijer-veldman, 'Model voor functioneel beheer', bijdrage aan *IT- Beheer Jaarboek 1998*, Den Haag, 1998.
- [Outvorst] Outvorst, Frank van, Kees Deurloo, Peter van der Zee, 'De praktijk van functioneel beheer – het model voor functioneel beheer in de praktijk', bijdrage aan *IT-beheer Jaarboek 2001*, Den Haag, 2001.
- [Pols1999] Pols, Remko van der, 'Chaos-theorie in Informatiebeleid', bijdrage aan *Informatie*, december 1999.
- [Looijen] Looijen, M., 'Het beheren van informatiesystemen', Deventer, 1997.
- [Pols2001] Pols, Remko van der, 'ASL, een framework voor applicatiebeheer', ten Hagen Stam, 2001.
- Thiadens, Th., 'Beheer van ICT-voorzieningen, infrastructuur, applicaties en organisatie', Schoonhoven, 1999.

