

2.2 Inrichting van functioneel beheer in grote organisaties

De aandacht voor sturing van de informatievoorziening in organisaties is sterk groeiende. Inrichting van functioneel beheer staat flink in de belangstelling en vindt in tal van organisaties plaats. De belangstelling wordt gedreven door een hoger kostenbewustzijn en een groeiende behoefte aan hogere uniformering van de informatievoorziening in organisaties. Zeker bij grote complexe organisaties, met zelfsturende of resultaatverantwoordelijke onderdelen is het inrichten van een eenduidige functioneel beheerorganisatie niet eenvoudig. Er zijn diverse manieren waarop deze ingericht kan worden. In dit artikel wordt ingegaan op de verschillende wijzen waarop een functioneel beheerorganisatie kan worden gepositioneerd, en aan de hand van een praktijksituatie wordt ingegaan op de vele specifieke aspecten die spelen bij de inrichting van complexe functioneel beheerorganisaties.

Auteurs: Richard de Beer - DICTU Ministerie van Defensie, Remko van der Pols - PinkRocade, Peter Engelhart - DICTU Ministerie van Defensie, Dave van den Berg - DICTU Ministerie van Defensie

INLEIDING

Aanleidingen

Veel Nederlandse organisaties zijn de afgelopen jaren gegroeid door fusies. Vergelijkbare bedrijven met soortgelijke informatievoorzieningen zijn samengevoegd. Ook zijn organisaties meer gaan samenwerken of hebben onderkend dat men overeenkomstige processen heeft (met als consequentie het besef dat niet iedereen zijn eigen unieke automatiseringsoplossing hoeft te hebben). Door het economische tij hebben trends als kostenbesparing en uniformering van de informatievoorziening sterk aan belang gewonnen.

Organisaties spelen hierop in door de ICT-organisaties samen te voegen en ICT en middelen te standaardiseren. Dit heeft echter niet geleid tot de gewenste uniformering en standaardisatie van de informatievoorziening (IV). Dat is ook logisch: ICT-organisaties (zowel intern als extern) werken opdrachtgestuurd

en vraaggericht: als een organisatie geen uniforme vraag heeft, dan zal dit niet resulteren in een uniforme aanbidding. Het besef is nu doorgebroken dat standaardisatie en uniformering slechts mogelijk is door standaardisatie en uniformering van de vraag.

Uniformering vereist een eenduidige vraagstelling aan de businesskant van de organisatie. In complexe organisaties met resultaatverantwoordelijke eenheden zijn deze vraagorganisaties vanuit hun historie op vele plaatsen te vinden en vaak werken ze onafhankelijk van elkaar. Een duidelijk waarneembare trend in de markt is derhalve om ook de vraagorganisaties (het functioneel beheer en informatiemanagement) binnen de gebruikersorganisaties meer op één lijn te brengen. Zeker bij grote organisaties, waar beslissingsbevoegdheden zich op veel plaatsen in de gebruikersorganisatie(s) bevinden, is dat niet eenvoudig. Toch ziet men op vele plaatsen juist bij grote Nederlandse organisaties

2

het functioneel beheer/informatiemanagement meer op één lijn gebracht worden.

Los van deze centralisatiebehoefte ziet men toch ook een sterkere behoefte aan het managen van de vraag naar ICT en ICT-dienstverlening. Oorzaken hierachter zijn het managen van de kosten, de behoefte aan hogere effectiviteit en flexibiliteit van de informatievoorziening. Het is dus een logisch gevolg dat juist het functioneel beheer en het informatiemanagement hoog in de belangstelling staat en dat er veel aandacht is voor de inrichting van dit soort organisaties.

Opzet artikel

In dit artikel wordt de vraag beantwoord hoe men het functioneel beheer kan organiseren in een grote en complexe organisatie of een geheel van organisatie-onderdelen. De beantwoording van deze vraagstelling verloopt in twee stappen:

1 Het eerste deel van het artikel gaat in op de positie en plaats van functioneel beheer in de organisatie.

2 Het tweede deel van het artikel gaat in op de inrichting van de functioneel beheerorganisatie zelf. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van een case.

Maar eerst wordt ingegaan op het begrip functioneel beheer en informatiemanagement.

Wat is functioneel beheer en informatiemanagement

Wie de informatievoorziening wil managen moet niet alleen het aanbod managen, maar vooral de vraag. Deze 'business-IT-alignment', een enigszins modieus begrip met vele invullingen, kan alleen maar slagen als de verschillende niveaus van sturing van de informatievoorziening samenkomen en aan elkaar gerelateerd worden.

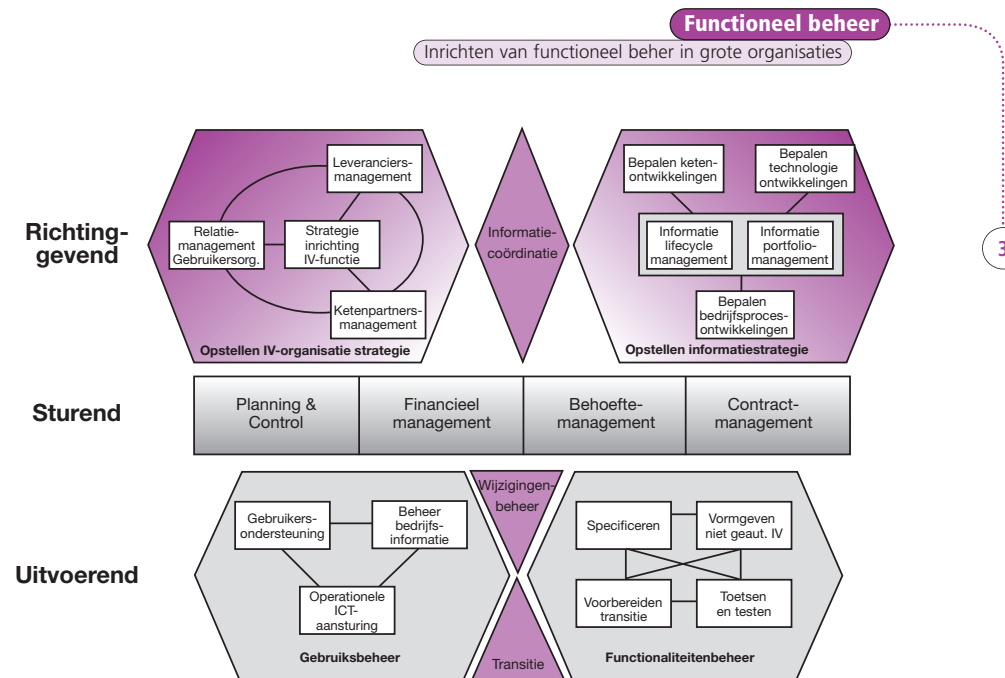
Ruwweg kan men al deze activiteiten samenvatten als het onderkennen van de behoeften aan informatievoorziening in de bedrijfsprocessen en het reguleren en ondersteunen van het gebruik van deze informatievoorzie-

ning enerzijds, en anderzijds het aansturen en bewaken van de ICT-leveranciers die de ICT leveren voor deze informatievoorziening.

Dit brede veld en al deze activiteiten worden toegerekend aan het domein van functioneel beheer. Onder deze noemer vallen dus niet alleen de werkzaamheden van aloude functioneel beheerders maar ook die van systeemeigenaars, proceseigenaars, contractmanagers en het informatiemanagement, zoals dat in vele organisaties is vormgegeven. Afhankelijk van de voorkeur kan men zeggen dat de oude term functioneel beheer het operationele werkveld van functioneel beheer invult en informatiemanagement het strategische/richtinggevende niveau van functioneel beheer vormt. Belangrijk is echter om te onderkennen dat deze activiteiten in hetzelfde domein liggen: functioneel beheer in brede zin.

Op grond hiervan wordt in dit artikel structureel de term functioneel beheer gebruikt, hieronder wordt het hele domein verstaan, inclusief de strategische besluitvorming over informatievoorziening. De keuze voor de term functioneel beheer volgt uit de theorie: Looijen onderkende een drietal domeinen van beheer en dit woord werd gehanteerd voor de vraag/gebruikskant. Om spraakverwarring te vermijden hanteren we deze term.

De 'public domain' standaard BiSL (Business Information Services Library) beschrijft de processen in dit domein en de samenhang ertussen. Deze standaard zal geregeld terugkomen in het artikel.



Figuur 1 Business Information Services Library (BiSL)

POSITIONERING VAN DE FUNCTIONEEL BEHEERORGANISATIE

Er zijn diverse vormen denkbaar waarmee een organisatie een meer eenduidige sturing van de informatievoorziening kan realiseren. Centralisatie van functioneel beheer lijkt eenvoudig en logisch, maar dat is in vele organisaties politiek of economisch niet haalbaar, zoals bijvoorbeeld bij gemeenten of de politie.

Voorbeeld

De politie in Nederland is georganiseerd per regio, er zijn er ongeveer 26. Deze regio's zijn onafhankelijk van elkaar: de baas van een regio is vaak de burgemeester van de grootste gemeente in die regio. Er is dus geen centrale sturing in Nederland op de politie en dit geldt dus ook voor de informatievoorziening. Toch bestaat er de behoefte bij de politie om de vraag naar ICT en ICT-dienstverlening, meer dan in het verleden, te uniformeren.

Het voorbeeld geeft aan dat het niet altijd mogelijk is om een centrale organisatie op te zetten die verantwoordelijk is voor de informatievoorziening en de aansturing ervan. Er zijn dus meerdere vormen noodzakelijk, aangezien functioneel beheer uiteindelijk

direct verantwoordelijkheid aflegt aan het management van de gebruikersorganisatie.

In de markt ziet men een viertal organisatievormen waarlangs een hogere vorm van uniformering van de vraag georganiseerd kan worden. De keuze van een vorm hangt ook af van de machtsverhoudingen en de verdeling van verantwoordelijkheden in de gebruikersorganisatie. De verschillende vormen zijn:

- Het **concernmodel** - centralisatie van de functioneel beheerorganisatie.
- Het **coördinatiemodel** - afstemming en coördinatie van de vraag. Er wordt een overkoepelende organisatie ingericht die de gemeenschappelijke vraag moet zien te organiseren. De uiteindelijke verantwoordelijkheid blijft bij de decentrale organisaties liggen.
- Het **individuele model** - hierbij is er geen centraal/gecoördineerd 'vehicle', maar moeten de verschillende decentrale functioneel beheerorganisaties gemeenschappelijk tot een uniforme vraag zien te komen.
- Het **leveranciersmodel** - 'centralisatie' van de sturing van de informatievoorziening, doordat de besluitvorming buiten de gebruikersorganisatie plaatsvindt.

	Concernmodel	Coördinatiemodel	Individuele model	Leveranciersmodel
Sturingsvorm van de IV	1 organisatie is verantwoordelijk voor de sturing	1 organisatie coördineert de sturing	leder van de organisaties stuurt	De leverancier stuurt
Wanneer	Er is 1 gebruikersorganisatie	Er zijn meerdere (onafhankelijke) organisaties met een geaccepteerd vergelijkbaar proces, die een overkoepelend platform hebben	Er is geen overkoepelende gebruikersorganisatie en een aantal organisaties wil samenwerken	Er zijn zoveel organisaties, dat er een leverancier is, die een geaccepteerd systeem kan leveren
Macht op IV	Centraal of decentraal	Decentraal	Decentraal	Extern
Voorbeelden	Defensie	Politie, Justitie	Waterschappen, zorg (soms)	Gemeenten, ziekenhuizen, productiebedrijven (ERP)

Tabel 1 Organisatiemodellen van functioneel beheer

Het concernmodel

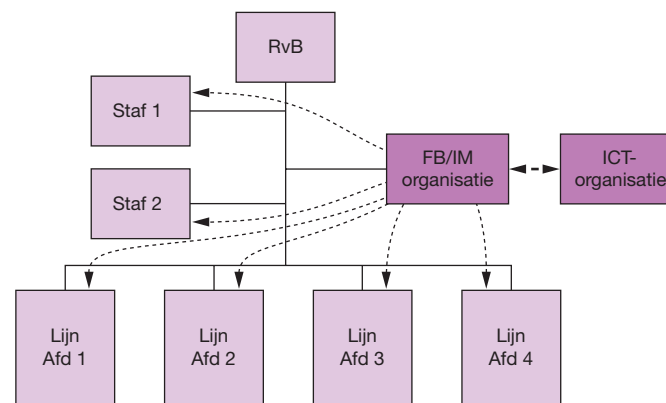
In het concernmodel is er in een organisatie of groep van organisaties een aparte, afgebakende eenheid die de sturing van de informatievoorziening verzorgt voor of in opdracht van de gebruikersorganisaties.

Voorbeeld

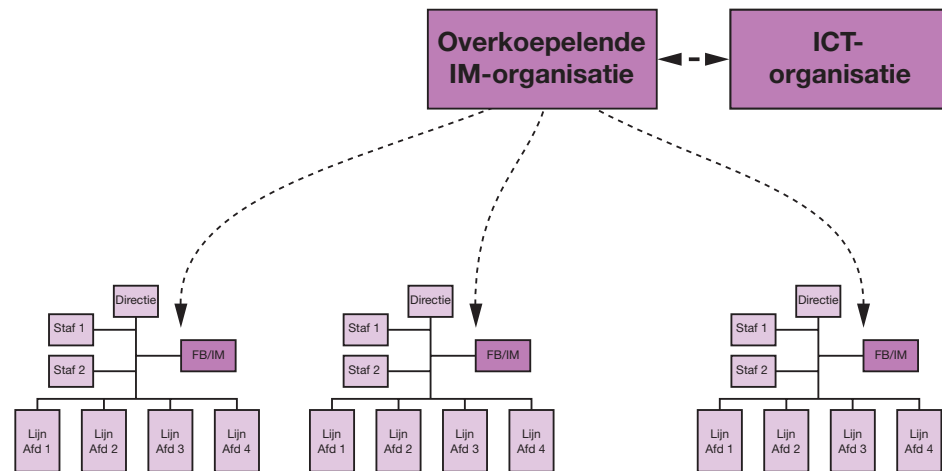
Defensie in Nederland bestaat uit een viertal krijgsmachtonderdelen, de landmacht, de luchtmacht, de marine en de marechaussee. Deze vallen onder het ministerie van defensie. In het verleden heeft men ICT-organisaties al samengevoegd tot één ICT-organisatie, DTO (Defensie Telematica

Organisatie). Omdat DTO mogelijk geprivatiseerd zou worden, heeft men besloten om ook de vraag te centraliseren. Dit heeft geleid tot een tweetal organisaties, DICTU (Defensie ICT Uitvoeringsorganisatie) als uitvoeringsorgaan en DIO (Directie Informatievoorziening en Organisatie) als beleidsorgaan. Gezamenlijk vormen deze twee organisaties de vraagkant van de informatievoorziening van defensie en voeren derhalve het functioneel beheer in brede zin.

Dit model werkt eigenlijk alleen goed in een organisatie die min of meer één concern



Figuur 2 Model 1: Het concernmodel



Figuur 3 Model 2: Het coördinatiemodel

vormt: er bevindt zich boven alle organisaties (of organisatie-onderdelen) één overkoepelende autoriteit (zoals Raad van Bestuur, concerndirectie of een minister) die ook de mogelijkheid heeft om de afzonderlijke onderdelen uiteindelijk aan te sturen.

Dit besturingsmodel betekent niet automatisch dat de functioneel beheerorganisatie ook sturend is richting de lijnafdelingen of staven (zoals in het verleden de informatiemanagementafdelingen opereerden). Zij kunnen ook opereren in opdracht van en verantwoordelijkheid afleggen aan de lijn- en stafafdelingen (faciliterend en uitvoerend).

Het coördinatiemodel

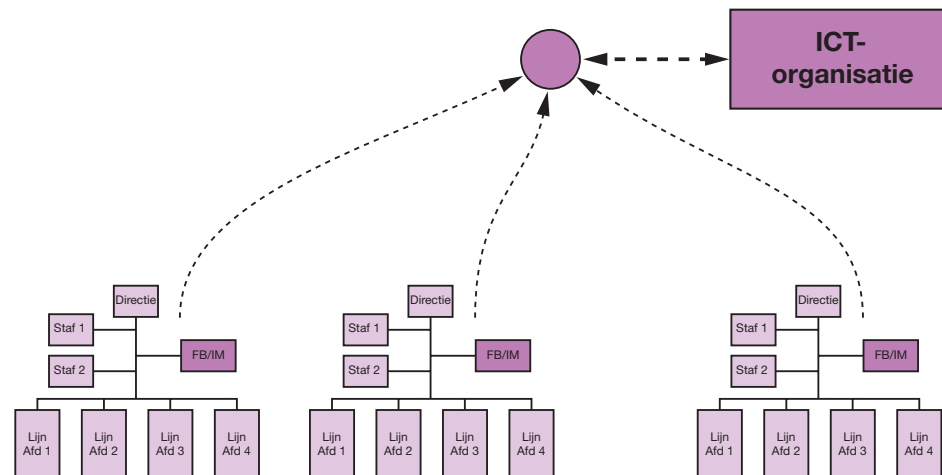
Het is niet altijd mogelijk om functioneel beheer volgens het concernmodel in te richten. In het voorgaande voorbeeld is er een ministerie van defensie met overkoepelende macht die de verschillende krijgsmachtdelen 'dwingt' om samen te werken. Gemeenten, rechtbanken, politiekorpsen of ziekenhuizen zijn organisaties die geen operationele aansturende autoriteit boven zich hebben (over alle korpsen, gemeenten, et cetera heen). Vaak is er wel een autoriteit die richtlijnen en randvoorwaarden kan stellen, maar niet hiërarchisch kan aansturen.

Het coördinatiemodel is een vorm waarbij er een overkoepelende functioneel beheerorganisatie wordt ingericht die als doel heeft om de vraag naar informatievoorziening (voor de vergelijkbare organisaties) te organiseren en te uniformeren. Omdat de organisaties geen gemeenschappelijke hiërarchische autoriteit hebben, heeft ook de overkoepelende functioneel beheerorganisatie (anders dan in het voorgaande model) zeker geen macht om die uniformering van de vraag af te dwingen en de vraag te definiëren. Daardoor treft men in dit soort constructies naast een overkoepelende (coördinerende) functioneel beheerorganisatie ook in de organisaties zelf nog functioneel beheer aan.

In een coördinatiemodel heeft de 'corporate' functioneel beheerorganisatie het doel om de vraag naar ICT over de organisaties heen zo te coördineren dat er een uniforme vraag ontstaat.

Het individuele model

Een derde vorm om de informatievoorziening gezamenlijk te sturen is het individuele model. Hierin besluiten een aantal organisaties om gezamenlijk de informatievoorziening op te zetten, in te richten of bij te sturen. Er is dus geen overkoepelende organisatie, het wordt uitgevoerd vanuit organisaties sec op basis van vrijwilligheid. De verschillende



Figuur 4 Model 3: Het individuele model

organisaties sturen gezamenlijk de ICT-leverancier aan.

Voorbeeld

In het verleden besloten diverse waterleidingbedrijven om gezamenlijk systemen te laten ontwikkelen ten behoeve van de facturering en inning van nota's. Ook energiebedrijven en zorgverzekeraars hebben besloten in gezamenlijkheid systemen te laten ontwikkelen.

Ook nu vinden dergelijke initiatieven vaak plaats.

Dit model, waarbij organisaties geen overkoepelende autoriteit hebben, werkt goed indien er niet teveel organisaties bij betrokken zijn.

Het leveranciersmodel

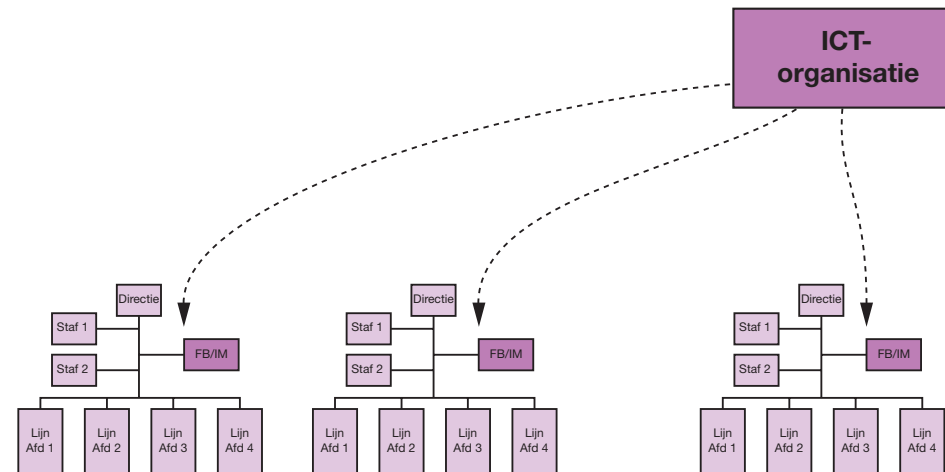
Het laatste model is dat niet de (gebruikers)organisaties besluiten tot het voeren van een gezamenlijke informatievoorziening (informatiesysteem), maar de leverancier dit besluit voor de klantorganisaties. Dit klinkt op het eerste gezicht vreemd, maar juist deze vorm is in de afgelopen jaren sterk in opkomst, doordat het gebruik van pakketten en ASP-oplossingen gegroeid is.

Voorbeeld

Er zijn honderden gemeenten in Nederland en elke gemeente heeft vergelijkbare processen. Er ontbreekt in Nederland een overkoepelende sturing op de gemeenten. De processen van de gemeenten zijn omvangrijk en de ondersteuning van de informatievoorziening is dat ook. Daardoor zijn er pakketten gekomen die aangeschaft worden door de gemeenten. De functionaliteit van deze pakketten wordt bepaald door de leveranciers.

Gemeenten hebben een eigen informatie-management/functioneel beheer organisatie die een pakket kunnen kiezen. Ook zijn er nog mogelijkheden tot aanpassingen, maar de functionaliteit en opzet van het pakket wordt vooral door de leverancier bepaald.

Het leveranciersmodel werkt als er veel organisaties zijn met een vergelijkbare en (relatief) grootschalige informatievoorziening. In een dergelijke situatie is het lonend voor een leverancier om informatiesystemen te ontwikkelen en te verkopen aan meerdere organisaties, waardoor die de beschikking krijgen over informatiesystemen die betaalbaar zijn.



Figuur 5 Model 4: het leveranciersmodel

In Nederland zien we dit terug bij middelgrote organisaties, zoals scholen, ziekenhuizen, gemeenten, et cetera.

Welk model, wanneer

Zoals in voorgaande paragrafen is besproken, zijn er meerdere vormen waarlangs men een functioneel beheerorganisatie kan plaatsen en definiëren in een grote complexe organisatie (of een conglomeraat van organisaties). In de voorbeelden kwam naar voren dat bepaalde modellen slechts in bepaalde situaties kunnen werken. Er zijn vanuit de gebruikersorganisatie(s) dus beperkingen. Bij de vier hierboven genoemde vormen is aangegeven, wanneer welke vorm het meest voor de hand liggend is. Dan nog moet men deze situering niet zwart-wit zien: combinaties en afwijkingen zijn mogelijk, ook in de tijd kunnen verschuivingen optreden (zie onderstaand voorbeeld).

Voorbeeld

CASO is van oorsprong het systeem waarmee de salarissystemen van het onderwijzend personeel werden berekend en uitbetaald. Dit systeem werd door alle scholen gebruikt en werd ontwikkeld en aangestuurd door het ministerie van onderwijs. Binnen het ministerie van onderwijs kon men een 'functioneel beheerorganisatie' onderkennen die deze soort van informatie-

voorziening voor alle scholen (model 1) coördineerde.

Decennia later werd het gebruik van CASO niet meer verplicht gesteld voor onderwijsinstellingen en ging het ministerie meer als een coördinerende organisatie opereren. Na verloop van tijd werd bij het ministerie besloten dat het faciliteren van deze informatievoorziening geen taak voor het ministerie was en besloot men het pakket over te dragen aan een ICT-leverancier (model 4).

Er gelden wel een aantal spelregels:

- Functioneel beheer moet de machtslijnen van de gebruikersorganisatie volgen - in organisaties waarin informatievoorziening kritisch is voor het bedrijfsproces (zoals energiebedrijven, banken, verzekeringsorganisaties, ministerie van defensie, politie, rechtbanken, et cetera) is het onmogelijk om functioneel beheer in te richten waarbij de machtslijnen van de gebruikersorganisatie niet gevolgd worden. Organisaties hebben in het verleden geleerd dat ICT maar in zeer beperkte mate gebruikt kan worden om organisatieproblemen op te lossen. Het negeren van deze machtsverhoudingen zal ertoe leiden dat op een gegeven moment de FB-organisatie sneuvelt.
- Afwijkingen zijn (beperkt) mogelijk - zelden opereren organisaties puur centraal of

decentraal. Tussen de modellen zijn tussenvormen mogelijk en ook kunnen verschuivingen optreden. De modellen kunnen dus vervlechten. Een concernmodel betekent dus niet automatisch centraal gestuurd. Het voorbeeld van het salarissysteem voor het onderwijs illustreert dit. De scholen vallen niet onder directe aansturing van het ministerie, het zijn autonoom opererende organisaties (binnen de door het ministerie gestelde kaders). Er was dus sprake van een coördinatiemodel (model 2), met alsnog centrale bevoegdheid. Ook in concernmodellen kan men FB-organisaties terugvinden, die coördinerend werken.

- Vormen verschuiven - ook in de tijd zijn deze modellen niet stabiel. In een van de voorbeelden werd op een gegeven moment het eigendomsrecht omgezet naar de ICT-organisatie, zodat deze als pakketleverancier ging opereren. Model 3 werd dus model 4, omdat de samenwerkende organisaties de ICT-leverancier vroegen de sturing over te nemen om zodoende te opereren als een pakketleverancier. Deze verschuiving vindt zeer vaak plaats (en ook geregeld de andere kant weer op).
- Een goede positionering van functioneel beheer is slechts de eerste stap - bij de opzet van een (overkoepelende) functioneel beheerorganisatie is de positionering een uitermate belangrijke stap. Een verkeerde positionering betekent automatisch een niet werkende functioneel beheerorganisatie. Maar bij een juiste positionering heeft men slechts een eerste stap gerealiseerd. Verdergaande (interne) inrichting van de functioneel beheerorganisatie is noodzakelijk om te komen tot een goede vraag. Hierop wordt ingegaan in de volgende paragrafen.

INRICHTING VAN FUNCTIONEEL BEHEER IN EEN GROTE ORGANISATIE: DICTU

In de huidige markt ziet men dat grote organisaties in Nederland bezig zijn met het nadenken over, of het herinrichten van func-

tioneel beheer. Het (her)inrichten van een functioneel beheerorganisatie, zeker in een grote organisatie, vraagt veel. Er zijn ook diverse valkuilen waarin men kan trappen. Men heeft te maken met bestaande onderdelen die functioneel beheer al op een bepaalde manier uitvoeren.

Het opzetten en inrichten heeft dus niet alleen aspecten in zich van inrichting van een nieuwe organisatie, maar ook een fusie/consolidatie van onderdelen. Ook bestaat er een zeer nauwe relatie met de machtslijnen in de gebruikersorganisatie. De verwachtingen die men heeft zijn vaak zeer hoog.

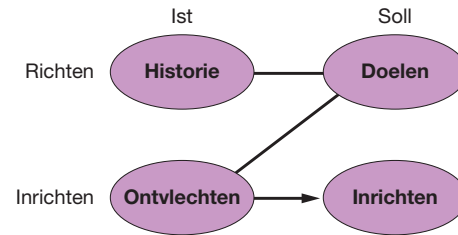
Aan de hand van een praktijkcase nemen we u mee langs de verschillende knelpunten waarmee men te maken kan krijgen. Deze case gaat over DICTU, de ICT-vraagorganisatie van het ministerie van defensie.

DICTU

DICTU is de functioneel beheerorganisatie van defensie, één van de grootste Nederlandse functioneel beheerorganisaties. DICTU is/wordt opgebouwd uit de verschillende bestaande eenheden op dit terrein maar ook door het opzetten van nieuwe onderdelen. De knelpunten ten aanzien van de inrichting van functioneel beheer spelen hier in hoge mate, onder meer door de omvang van de organisatie, maar ook door de aard van de gekozen organisatie (centralisatie).

Zoals bij vele organisaties, heeft men bij de inrichting van een 'overkoepelende' functioneel beheerorganisatie te maken met bestaande organisaties, een historie van uiteenlopende informatievoorzieningen en met verschillende bestaande functioneel beheerorganen, die gefuseerd worden.

In de besluitvorming kan men een fase van richten onderkennen en een fase van inrichten. In beide fasen heeft men te maken met een historie (IST) maar ook met een gewenste situatie (SOLL).



Figuur 6 Het traject van richten en inrichten

Historie

De ondersteuning van gebruikers en de uitvoering van het defensie IV-beleidsplan lag tot voor kort geheel bij de krijgsmachtonderdelen. Hierbij werd de Defensie Telematica Organisatie (DTO) als ICT-huisleverancier en andere ICT-leveranciers van meerdere kanten 'bestookt' voor het leveren van al dan niet defensiebrede IV-producten en diensten. Deze situatie was niet doelmatig omdat meerdere oplossingen in gebruik zijn voor (veelal) hetzelfde probleem.

Tot voor kort werden IV-diensten nog op diverse plaatsen en manieren door defensieonderdelen ingekocht. Interviews met de betrokken IV-verantwoordelijken die hebben plaatsgevonden gaven hiervan het volgende beeld:

- IV-verwerving was versnipperd en niet samenhangend.
- Monitoring en besturing van contracten zijn activiteiten die veelal versnipperd uitgevoerd worden bij defensie.
- Er is een wisselend en soms onvoldoende inzicht in gemaakte afspraken.
- Risico's ten aanzien van tijdigheid, kwaliteit en kosten van levering van ICT-diensten zijn onduidelijk.

Uitvoering van functioneel beheer

Voor alle IV-programma's gold dat elk defensieonderdeel, binnen de IV-richtlijnen van defensie, hier op eigen wijze invulling aan heeft gegeven.

Zo waren er verschillen in de organisatievorm, die varieerde van grote beheerafdelingen met daaraan gekoppelde ondersteunende diensten tot beheerafdelingen die slechts uit één medewerker bestond.

Er waren daarnaast verschillen in de procesgang: er waren beheerafdelingen die gekozen hebben voor een ITIL-structuur, anderen voor een zogenaamde 'Looijen-structuur' en in een enkel geval was er geen duidelijk beheerconcept herkenbaar (vooral bij kleinere afdelingen). Dit hield per definitie in dat er sprake is van een andere procesgang.

In de IV-beleidsplannen behorende bij deze IV-programma's was geen sprake van een eenduidige uitwerking van de scope. Dit resulteerde in een uiteenlopend aanbod van producten en diensten en afhankelijkheden. Vaak waren hier verschillende leveranciers bij betrokken.

Doelen

Aan de hiervoor geschetste werkwijze is met de oprichting van DICTU in principe een einde gekomen. DICTU voorziet defensiebreed in IV-diensten door middel van bundeling van de gebruikersvraag conform het IV-beleidsplan van de DIO. DICTU spreekt dus eenduidig namens de gebruikers zowel met de interne ICT-huisleverancier (DTO) als met externe ICT-leveranciers.

Door de inrichting van DICTU wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de noodzakelijk geachte professionalisering van de geautomatiseerde informatievoorziening bij defensie. Zo zal door bundeling van de vraag naar IV-diensten, concentratie van de (schaarse) IV-kennis en vaardigheden de informatievoorziening van defensie zo effectief als nodig en zo efficiënt als mogelijk kunnen worden gerealiseerd.

Door alle (versnipperde) functioneel beheer van IV-functionaliteit bijeen te brengen ontstaat synergie in beheer en daardoor bundeling van kennis om als 'smart buyer' op de (externe) ICT-markt te kunnen optreden. Intern draagt DICTU zorg voor de bundeling van de IV-vraag. DICTU kan door concentratie een hoge mate van doelmatigheid bereiken en bovendien door bundeling van kennis een hoge mate van doeltreffendheid behalen.

Ontvlechten

Als gevolg van de centralisatie en concentratie van het functioneel beheer worden functioneel beheerorganen en medewerkers 'losgekoppeld' van hun organisatie. Functioneel beheer komt geografisch 'op afstand' te staan van de gebruikersorganisatie. Bestaande korte lijnen tussen klant en functioneel beheer worden ontbonden. Relaties worden anders ingericht.

Inrichten

De nadruk bij de oprichting van DICTU² kwam te liggen op:

- Centralisatie en concentratie van het functioneel beheer in een functioneel beheerorganisatie.
- Inrichten van een smart buyerorganisatie die aan de ene kant zorg draagt voor relatie- en service levelmanagement met de klantorganisatie (behoefte management) en aan de andere kant verantwoordelijk is voor de verwerving en het contractmanagement van door de ICT-leveranciers te leveren ICT-producten en diensten.
- Tevens worden de defensiebrede ICT-projecten onder de verantwoordelijkheid van DICTU uitgevoerd in een defensie projectenorganisatie.

Functioneel beheertaken

Bij het functioneel beheer worden niet alle functioneel beheertaken alleen nog door functioneel beheerders uitgevoerd. Taken worden verdeeld en geclusterd in functies. Relatiemanagers, service level managers en contractmanagers richten de relatie met de klant en leverancier generiek in. In die zin ontstaat er een taakversmalling voor de functioneel beheerder. Aan de andere kant is er sprake van een taakverdieping door het professionaliseren van de met name operationele functioneel beheertaken. Een generieke en procesmatige inrichting (gebruiksbeheer) en releasematig werken (functionaliteitenbeheer) zijn verbeteringen die worden doorgevoerd.

Smart buyer

Naast de verantwoordelijkheid voor de inrichting van de klantrelatie staat bij het inrichten van de smart buyerorganisatie de noodzakelijke impuls voor het verbeteren van de verschillende contracten met de ICT-leveranciers centraal. Hiermee zijn in korte tijd voor defensie diverse besparingen bereikt door integratie van de verschillende bij de krijgsmachtdelen aanwezige contracten voor vergelijkbare ICT-producten en diensten (bijvoorbeeld: mobiele telefonie, ICT-werkplek)

IV-projecten

Als onderdeel van de inmiddels ontwikkelde defensie IV-architectuur is op beleidsniveau vastgesteld dat IV-gerelateerde activiteiten altijd moeten voldoen aan eisen als: gemeenschappelijk, gezamenlijk en 'van de plank, tenzij'. De defensiebrede IV/ICT-projecten worden nu onder de verantwoordelijkheid van DICTU uitgevoerd.

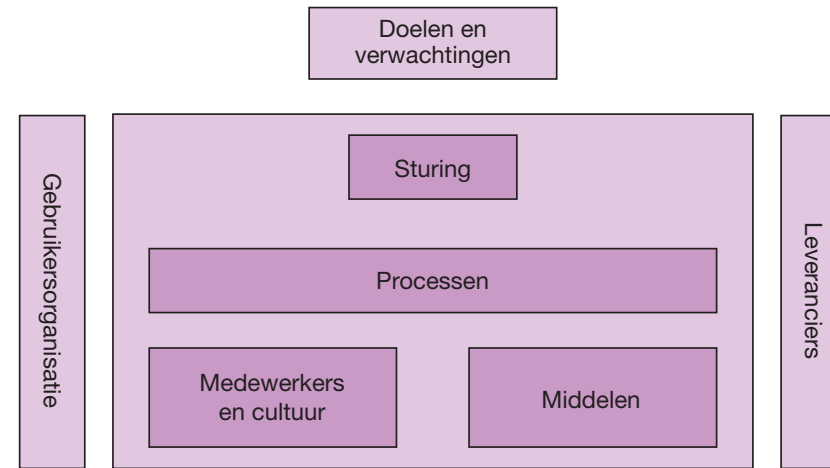
INRICHTINGSASPECTEN VAN GROTE FUNCTIONEEL BEHEER-ORGANISATIES

De inrichting van een aparte functioneel beheerorganisatie in een grote organisatie (of een groep van vergelijkbare samenhangende organisaties) kent, ten opzichte van kleinere functioneel beheerorganisaties, nog tal van complicerende aspecten. Figuur 7 beschrijft de structuur waarlangs deze aspecten besproken worden. De ervaringen die zijn opgedaan bij DICTU worden meegenomen in de bespreking van deze aspecten.

Processen

Het is geen verkeerde praktijk om het veranderingsproces in te zetten door de processen van de functioneel beheerorganisatie in te gaan richten. Zoals uit Figuur 7 ook blijkt, hebben de processen een centrale plaats in een organisatie, midden tussen mensen, middelen, de relatie met de omgeving en de sturing van de organisatie in. Redenen om te starten met de processen zijn:

² De taakstelling van DICTU beperkt zich tot de bestuurlijk IV. De verantwoordelijkheid voor de krijgsmachtdeel specifieke operationele IV is elders binnen de defensie-organisatie belegd.



Figuur 7 Aspecten bij de inrichting van een functioneel beheerorganisatie

- Processen zijn afdelingsonafhankelijk, dus minder bedreigend voor mensen en managers. Daardoor kan men een snellere start maken.
- Vanuit het inzicht in de procesgang kan een betere toedeling plaatsvinden van activiteiten in een proces naar taken die kunnen worden toegewezen aan organisatie-elementen

Een framework (zoals BiSL) is voor de inrichting van een grote functioneel beheer organisatie bijna onmisbaar (zie ook Figuur 8). Daar zijn een aantal redenen voor:

- In grote (functioneel beheer) organisaties is meer dan in kleine organisaties een gemeenschappelijke taal noodzakelijk, juist omdat de mensen in die organisatie elkaar minder spreken. Er is dus minder tijd om te ontdekken wat de ander nu eigenlijk bedoelt.
- De samenhang van een organisatie speelt meer. Juist voor grote organisaties is het belangrijk om het geheel niet uit het oog te verliezen, juist omdat in grote organisaties met onderliggende afdelingen en subafdelingen het makkelijk is de samenhang te verliezen. Een goed framework kan overzicht bieden in het geheel van processen en activiteiten en kan als basis dienen voor de uitendelijke organisatiestructuur.
- Ook de 'inhoud' speelt een belangrijke rol.

Juist in grote organisaties is het risico reëel dat men de inhoud verliest (de 'procedure en het proces regeert, niet meer de output van de processen). De inhoud van de processen wordt snel over het hoofd gezien (waardoor het theoretisch wordt).

Het is daarom ook wenselijk dat het gekozen framework gericht is op functioneel beheer en dat dit een public domain-standaard is (gemeenschappelijke taal).

Situatie bij DICTU

Ook bij DICTU is de werkwijze van processen als eerste stap gekozen, omdat men een risico zag om afdelingsgericht de processen in te richten. Een tweede stap was de keuze voor een procesframework. Door DICTU werd gekozen voor het BiSL-framework. Redenen achter de keuze van dit framework waren:

- Er werd onderkend dat een organisatie een gemeenschappelijke taal nodig heeft. Belangrijk was dat deze taal (processen, taken) specifiek betrekking heeft op het domein van functioneel beheer. Al eerder had men een framework gekozen, maar omdat dit niet aansloot op het werkgebied van DICTU, was de herkenbaarheid klein, de invulling vrij theoretisch en soms inhoudsloos. BiSL beschrijft de inhoudelijke onderwerpen waar de organisatie mee

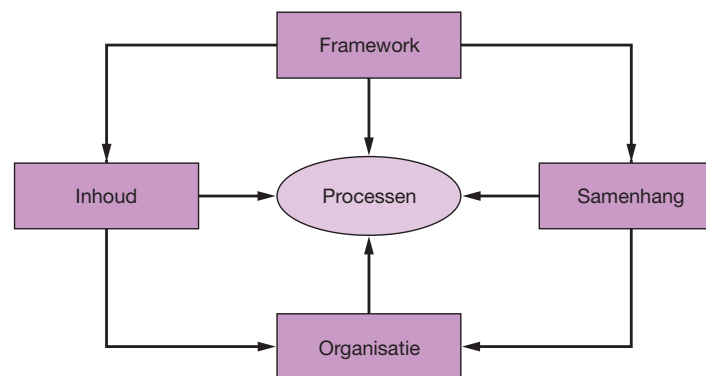
werkt. Het gaf derhalve ook een stuk inhoud en inrichting, waar een functioneel beheerorganisatie mee te maken krijgt. Hierdoor kreeg men een veel beter gevoel bij wat men moet doen.

- Men had behoefte aan een kader dat inzicht geeft in het geheel van de activiteiten die de organisatie moet verrichten. Daarbij werd niet alleen het framework als uitgangspunt gekozen, de reeds zelf onderkende activiteiten vormden ook een toetsingscriterium voor het framework. BiSL vormde daarna een belangrijk richtpunt voor de inrichting van de processen. De herkenbaarheid ervan was dus hoog.
- Een derde belangrijke reden was de structuur en samenhang van het framework. De samenhang van de verschillende afdelingen en de verschillende activiteiten was een belangrijk issue binnen DICTU en defensie. Juist hier had het framework een duidelijke toegevoegde waarde. Het beschrijft op een zeer herkenbare wijze de activiteiten van een functioneel beheerorganisatie. De smart buyerfunctie en ook de relatie met de functioneel beheertaken op beleidsniveau kwam erin terug. De relaties en informatiestromen tussen deze 'functies' werden hierdoor duidelijk.
- Een vierde reden was dat het ook een beter inzicht geeft in de relatie en samenhang met DIO, de IV-beleidsorganisatie van defensie.

Organisatie en sturing

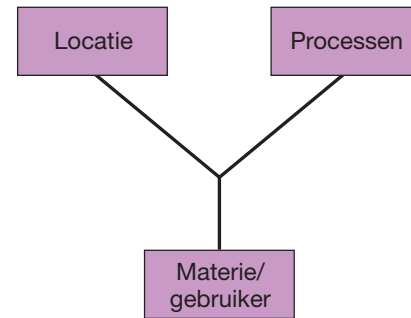
Een volgende stap bij de inrichting is het koppelen van de processen aan organen of afdelingen. De keuze voor organen of afdelingen is, als deze er niet zijn, redelijk eenvoudig. Er zijn ruwweg een drietal indelingscriteria:

- Locatie: het is wenselijk dat functioneel beheer dicht bij de eindgebruikers zit. Locatie is dus een valide indelingscriterium voor een grote functioneel beheerorganisatie.
- De processen: zoals uit BiSL blijkt, zijn er verschillende soorten processen en opereren deze op een verschillend abstractieniveau. De processen (en daarmee samenhangend de benodigde skills) zijn ook een indelingscriterium.
- Materiedeskundigheid (kennis van de gebruikersorganisatie en de bedrijfsprocessen) is het allerbelangrijkste criterium. Materiedeskundigheid over alle terreinen van de informatievoorziening (zoals logistieke IV, personele IV, financiële IV en ICT-infrastructuur/werkplekken) is in één persoon niet realiseerbaar. Specialisatie naar onderwerp (inhoud) is dus een noodzakelijke voorwaarde. In de meeste organisaties zal dit criterium een vanzelfsprekendheid zijn, juist omdat functioneel beheer daar vaak nog expliciet een onderdeel vormt van de gebruikersafdeling. Ook bij grote organisaties, waarbij functioneel



Figuur 8 Inrichting en processen

beheer op één plaats 'gecentraliseerd' is omwille van beheersbaarheid, kosten of professionaliteit is deze materiedeskundigheid een kernwaarde.



Figuur 9 Indelingscriteria

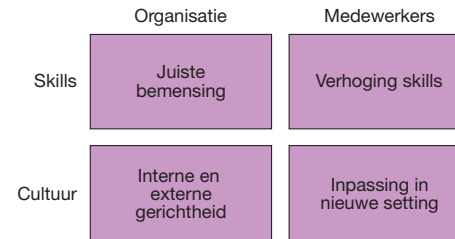
Situatie bij DICTU

Complicerend bij DICTU was dat de afdelingen er al eerder waren dan de processen en het procesframework. Bij DICTU speelde dus de inrichtingsvraag naar de bestaande afdelingen. De match tussen processen en afdelingen was voor een groot gedeelte vrij eenvoudig te maken omdat de relatie (match) tussen afdelingen en samenhangende BiSL-processen vrij groot was.

Een belangrijke constatering bij DICTU was wel dat alleen processen of procesclusters geen handig criterium zijn voor de inrichting van de organisatie. Het belang van de materiedeskundigheid was enigszins ondergesneeuwd ten opzichte van het onderkende belang van de processen. Daardoor constateerde men ook dat er niemand echt eindverantwoordelijk was over de processen heen op het terrein van een materiegebied.

Medewerkers en cultuur

In grote functioneel beheerorganisaties worden de medewerkers sterk aangestuurd. Voor zowel medewerkers als organisatie heeft de inrichting van een functioneel beheerorganisatie (in een grote organisatie) vaak dan ook de nodige consequenties voor zowel de cultuur als skills. De veranderingen in de vier onderwerpen (Figuur 10) moeten tegelijk gestuurd worden.



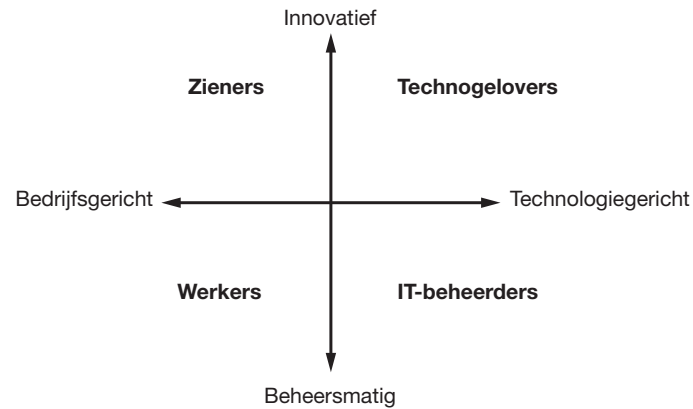
Figuur 10 Cultuur en skills

- Als organisatie moet men een juiste mix van de verschillende expertises verzamelen.
- De medewerkers moeten meegaan in de professionalisering en voldoende en de juiste skills krijgen.
- Medewerkers moeten mee gaan in de cultuurveranderingen die spelen, zoals bijvoorbeeld de verandering in de mate van vrijheid van werken.
- Ook als organisatie moet men aandacht hebben voor de juiste cultuur, zoals de juiste mix van interne gerichtheid en externe gerichtheid.

De juiste bemensing

Het bemensen van een functioneel beheerorganisatie is niet eenvoudig. Indien functioneel beheer (opnieuw of expliciet) ingericht wordt, worden er vaak nieuwe medewerkers aangetrokken. Juist dan blijkt bij de inrichting van grotere functioneel beheerorganisaties, meer nog dan bij kleine, het risico dat functioneel beheer sterk technologisch van aard wordt. Men gaat zich sterk richten op de ICT-organisatie, de bewaking ervan en de te hanteren technologie. Men krijgt dan functioneel beheerders die in hoge mate te vinden zijn aan de rechterkant van het spectrum (zie Figuur 11).

Het bestaansrecht van functioneel beheer is te vinden in de ondersteuning en vertaling van concrete behoeften in de bedrijfsprocessen naar geautomatiseerde en niet geautomatiseerde informatievoorziening. Dit betekent dat men voldoende aandacht moet hebben op innovatie (vooruit kijken en fundamenteel verbeteren), maar ook dat men veel aandacht moet hebben voor de bestaande processen en daaraan gerelateerde informa-



Figuur 11 'Soorten functioneel beheerders'.

tievoorziening (kennis en aandacht voor het beheer en ondersteuning van het dagelijkse). Kennis van de ICT (technologie) is noodzakelijk, maar kennis van de bedrijfsprocessen nog wezenlijker. Een juiste match van medewerkers uit de kwadranten in Figuur 11 is dus noodzakelijk. Afhankelijk van de situatie blijkt vaak dat er juist een zeer sterke overbezetting is van medewerkers, die van nature aan de rechterkant opereren (alleen 'IT-beheerders' en 'technogelovers') of alleen aan de bovenkant opereren ('zieners' of 'technogelovers').

In die situaties wordt de uiteindelijke doelgroep (de eindgebruikers van de informatievoorziening) snel vergeten.

De juiste skills

Ook het verbeteren van de vaardigheden en skills van functioneel beheer is niet makkelijk. Ondanks dat feit dat er al 30 jaar specificaties gemaakt worden, zijn er niet veel opleidingen voor functioneel beheer, of onderdelen daarvan, zoals specificeren, acceptatietesten, et cetera. Het professionaliseren van de skills is dus niet zonder meer eenvoudig.

In het verleden stuurde de ICT-leverancier de functioneel beheerprocessen in hoge mate aan (men vroeg bijvoorbeeld om specificaties en begeleidde dit proces vaak nog) en werd het er vanuit de gebruikersorganisatie bijgedaan. Door de toenemende scheiding en de verhoogde verzakelijking tussen leverancier en

gebruikersorganisatie, is het besef gekomen dat functioneel beheer niet een activiteit is die je er even bij doet, maar dat dit ook professioneel moet worden aangepakt. Door de opkomst van bijvoorbeeld BiSL ziet men deze aandacht en ook aandacht voor de skills komen. Langzaam wordt dit serieus opgepakt.

Inpassing in nieuwe setting

Het gebruik van processen (procesframework) en standaardwerkwijzen leidt tot het verliezen van vrijheid voor de medewerker. De afstand tot de uiteindelijke eindgebruiker wordt (als die dat niet was) vaak wat groter. Ook het gevaar van bureaucratie ligt om de hoek. Dit heeft impact op de medewerkerstevredenheid. Functioneel beheer vond in het verleden vaak informeel plaats. Het contrast voor de medewerker kan daarom erg groot worden. Anderzijds biedt deze nieuwe situatie functioneel beheerders soms (teveel) houvast, waardoor men procedureel gaat worden.

Interne en externe gerichtheid van de organisatie

De externe gerichtheid van de nieuwe organisatie speelt ook een rol. Tijdens de inrichtingsfase heeft iedere organisatie de neiging om sterk alleen naar zichzelf te kijken.

Maar ook daarna is er een andere valkuil die vrij veel functioneel beheerorganisaties maken, namelijk dat men zichzelf ziet als een service-organisatie die de functioneel beheer-

taken uitvoert, echter nog steeds onder directe aansturing van de gebruikersorganisatie. De vormgevende en sturende rol die een functioneel beheerorganisatie op het terrein van de informatievoorziening moet hebben, wordt daarbij niet altijd door de functioneel beheerorganisatie opgepakt. verderop in dit artikel wordt hier dieper op ingegaan.

Situatie bij DICTU

Bij DICTU speelden alle genoemde punten in mindere of meerdere mate, zeker op het niveau van de organisatie. Dit hangt ook samen met het veranderingstraject van enerzijds 'ontvlechten en inrichten' en anderzijds toch ook deels nieuw.

Middelen

Zoals bij alle organisatieveranderingen spelen middelen een belangrijke rol (op de menselijke factor gaan we niet in, aangezien die in de voorgaande paragraaf is besproken). De middelen die dan overblijven zijn:

- Geld. Het inrichten van functioneel beheer vraagt aandacht en financiële middelen, net als bij iedere organisatieverandering.
- Instrumentarium en methodieken. Ook hier is al op ingegaan in voorgaande paragrafen.
- Hulpmiddelen en tooling. Ten opzichte van andere vormen van beheer (zoals applicatiebeheer en technisch beheer) spelen (geautomatiseerde) hulpmiddelen geen belangrijke rol. Anders dan bij applicatiebeheer of technisch beheer heeft men geen IT nodig om het werk te kunnen doen. Veelal blijven de middelen beperkt tot gebruik van incidentmanagementhulpmiddelen (voor het proces gebruiksbeheer), spreadsheets en tekstverwerkers. Geavanceerdere hulpmiddelen bestaan ook, zoals specificatiehulpmiddelen en testhulpmiddelen, maar deze zijn veelal verlengstuk van de ICT-infrastructuur die gebruikt worden door de ICT-leveranciers. Het is een valkuil om in het begin hier veel aandacht aan te besteden: het is verstandiger om, indien wenselijk, aan te sluiten op de middelen van de ICT-leveranciers.

Relatie met de omgeving

Een functioneel beheerorganisatie opereert tussen de gebruikersorganisatie en de ICT-leveranciers. Zeker in de beginfase is men vaak zoekende naar de positie en de rol die men moet vervullen. Daarbij heeft men te maken met drie soorten organisaties:

- De ICT-organisatie (leverancier(s))
- De gebruikersorganisatie
- Andere organisaties die FB-taken uitvoeren

De ICT-organisatie

Op de relatie met de ICT-organisatie is al ingegaan: aangegeven werd dat de functioneel beheerorganisatie snel in de valkuil stapt om de ICT te gaan managen. Daardoor ontstaat het risico dat men aanbodgedreven gaat werken en dat men de vraag en de gebruikersprocessen niet kent. De functioneel beheerorganisatie neemt de risico's in de ICT-dienstverlening over, waardoor de ICT-leveranciers vrij makkelijk kunnen acteren als niet-verantwoordelijke middelenleverancier ('detacheerder'). Vaak is dit echter niet de doelstelling. In de praktijk ontstaan er tussen functioneel beheer en de ICT-leverancier wel vaak spanningen, maar de relatie is zelden problematisch.

De gebruikersorganisatie

Anders is dat met de gebruikersorganisatie waarvoor functioneel beheer werkt (en waar men onderdeel van uitmaakt!). Een functioneel beheerorganisatie (in oprichting) heeft zeker in een grote organisatie veel te bewijzen. Functioneel beheer werd altijd al uitgevoerd (veelal impliciet in de gebruikersorganisatie) en explicitering ervan en eventueel oprichting van een aparte functioneel beheerorganisatie geeft de nodige spanningen. Het lijnmanagement ervaart dit soms als verlies van verantwoordelijkheid of beperking van de sturingsmogelijkheden.

Daarnaast ontstaat er - zeker in grote organisaties - vrij snel wantrouwen tussen de gebruikersorganisatie (en het verantwoordelijk lijnmanagement) met de functioneel beheerorganisatie. Vaak komen er nieuwe personen tevoorschijn in de opgerichte func-

tioneel beheerorganisatie en die hebben niet altijd het vertrouwen van de lijn. Ook is de functioneel beheerorganisatie op een andere plaats gevestigd, waardoor er afstand ontstaat.

Er zijn diverse valkuilen die dit wantrouwen bevorderen. Voorbeelden ervan zijn:

- Te ver weg: de afstand tussen gebruikersorganisatie/verantwoordelijk lijnmanagement is verder weg. De locatie was al genoemd, maar ook het gevoel voor wie men werkt en wie beslist (een functioneel beheerder had vroeger de manager van de gebruikersorganisatie als directe baas, nu de manager van de functioneel beheerorganisatie).
- Functioneel beheer werkt sterk opdrachtgericht en legt alle beslissingsverantwoordelijkheden in de lijnorganisatie neer. Men ziet zichzelf als een uitvoerende organisatie, men voert de taken niet uit als ware men portefeuillehouder informatievoorziening voor de lijn. Het risico bestaat dat de gebruikersorganisatie de diensten gaan zien als te procedureel en te afstandelijk ('niet gecommitt').
- Hiermee hangt samen dat de functioneel beheerorganisatie zoekend is naar 'haar' plek. Soms heeft men geen vertrouwen in het functioneren van de eigen organisatie (al dan niet terecht), waardoor men procedureel gaat werken. Ook de lijnorganisatie kan dit dilemma hebben. Omdat men zichzelf niet vertrouwt, wil de lijn alle sturing en control direct bij zich houden.
- Geschetst is al dat functioneel beheerorganisaties ook snel een verlengstuk van de ICT-leveranciers worden.

Dat de omgeving gewoon door kan en zal gaan, indien de functioneel beheerorganisatie niet goed acteert, maakt het extra complex. Bij de lijnorganisatie ontstaan er weer functionele beheertaken (bijvoorbeeld bij gebruikersondersteuning). Een functioneel beheerorganisatie 'concurrereert' derhalve altijd met de lijn.

Andere organisaties met FB-taken

Soms zijn er ook andere organisaties met taken op het terrein van de informatievoorziening, zoals de (strategisch gepositioneerde) IV-beleidsorganisatie, corporate informatiemanagement, et cetera. Het risico op 'meningsverschillen' over bevoegdheden is in die situatie groot. Dit kan leiden tot discussies en verwarring.

Belangrijk is dat dergelijke andere functioneel beheerorganisatie ook alleen maar het werk goed kunnen doen, indien de totale functioneel beheerorganisatie in de gehele keten goed werkt. Alle organisaties op het terrein van functioneel beheer hebben er dus belang bij dat ze allen goed werken.

Een framework als BiSL kan gebruikt worden om de verschillende taken te positioneren, maar ook om duidelijk te maken dat er samenhang is en moet zijn en dat beide organisaties een belang hebben om samen te werken om te komen tot een betere informatievoorziening.

Doelen en verwachtingen

Met de opzet van een functioneel beheerorganisatie beoogt men doelstellingen te bereiken in de informatievoorziening. In de inleiding van dit artikel werden al enkele aanleidingen geschetst.

Na de opzet en inrichting van een functioneel beheerorganisatie hebben velen de verwachting dat het daarna snel goed zal gaan. Voorbeelden van dergelijke verwachtingen zijn:

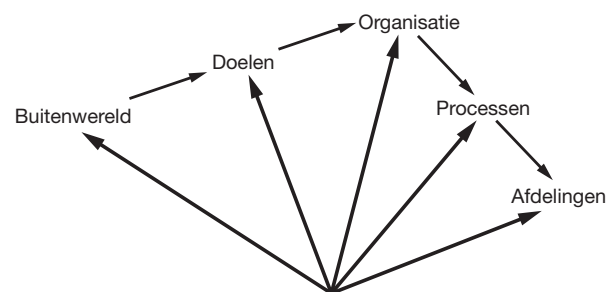
- De sturing van de informatievoorziening is geregeld, kosten en baten zijn inzichtelijk.
- De informatievoorziening is na inrichting van de functioneel beheerorganisatie goed en sluit aan op het bedrijfsproces.
- De organisatie krijgt nu een uniforme informatievoorziening en ieder organisatieonderdeel gebruikt dezelfde systemen.
- Het 'behoeftestellingsproces' verloopt nu goed en gebruikers worden nu goed geholpen.

Het realiseren van deze doelstellingen vraagt veelal toch meerdere jaren. Er zijn hiervoor verschillende oorzaken:

- Doelstellingen veranderen bij iedere stap verder in het proces - de opzet en inrichting van een functioneel beheerorganisatie verloopt in stappen. Bij iedere stap kan de invulling een beetje verschuiven of tenderen naar slechts een stukje van de doelstellingen. Daardoor ontstaat het risico dat de beleving wat een afdeling binnen een functioneel beheerorganisatie moet doen, niet meer direct past bij de oorspronkelijke gedachten. Sterk gechargeerd is dit weergegeven in Figuur 12. Daardoor kunnen er op de werkvloer andere beelden gaan ontstaan over wat belangrijk is of wat de doelen waren.
- De omgeving verandert ook - enerzijds als gevolg van de inrichting van de functioneel beheerorganisatie, anderzijds ook autonoom. Een tendens naar centralisatie wordt vaak sterk ingezet, waardoor daarna automatisch weer een decentralisatiebehoefte ontstaat. Ook de impact van veranderingen is niet altijd voorzien, waardoor bijvoorbeeld de lijn daarna gaat streven om toch bepaalde projecten op het terrein van de informatievoorziening zelf weer te gaan sturen.
- Mensen en organisaties hebben een lange leertijd - vaak wordt er gereorganiseerd om bepaalde veranderingen in sturing en gedrag te bereiken. Mensen en organisaties hebben echter een lange leertijd: een reorganisatie leidt zelden op korte termijn tot verandering in cultuur en gedrag. Het realiseren van de gewenste verandering in sturing en gedrag vraagt continue aandacht en actieve sturing daarop. Het duurt al snel twee jaar of meer (zeker in grote organisaties) voordat gewenste veranderingen in het basisgedrag van mens en organisatie is bereikt.
- De uniformering van de IV is nog niet gerealiseerd door uniformering van de vraagorganisatie - wellicht het belangrijkste punt is dat door de inrichting van een centrale functioneel beheerorganisatie alsnog niet de gewenste uniformering van de informatievoorziening is bereikt (vaak het doel achter de verandering): slechts een noodzakelijke randvoorwaarde is vervuld om hier te komen. Om de feitelijke uniformering te realiseren zijn vaak hoge kosten in ICT noodzakelijk (bijvoorbeeld voor migraties, conversies) en omvangrijke veranderingen in het bedrijfsproces (andere wijze van werken als gevolg van een veranderde informatievoorziening). Dit zijn trajecten die vele jaren duren. Vaak vergeet men dit.

Situatie bij DICTU

Op dit terrein liggen voor DICTU de grootste uitdagingen. Tegelijk met de oprichting en inrichting van DICTU lopen grote projecten om de werkwijzen van defensie en de informatievoorziening te uniformeren. Sommige projecten vinden plaats onder aansturing van DICTU, andere niet. Betrokkenheid en overdracht naar een staande situatie is niet altijd makkelijk omdat de samenvoegingen van functioneel beheer nog niet compleet zijn. Daardoor ontbreken soms expertises en is de interne organisatie nog niet gereed, terwijl de trein van uniformering wel doorgaat. Dit leidt tot een diffuse situatie waarin diverse



Figuur 12 De verschuivingen in beleving

panelen verschuiven. Dit alles maakt het een complexe puzzel die weliswaar oplosbaar is, maar wel veel energie vergt.

Conclusie

De relevantie van de geschetste problematiek is groot voor de markt. Op dit moment kan men constateren dat zeer veel organisaties bezig zijn met het overwegen of opzetten van een meer gemeenschappelijke sturing van de informatievoorziening. In het verleden heeft men dit in hoge mate nagelaten. Dit heeft nadelige gevolgen voor de concurrentiepositie van organisaties. Ook de kosten zijn in dat geval hoger.

Het professioneel inrichten van functioneel beheer staat sterk in de belangstelling, dit ziet men aan het opkomen van een standaard als BiSL en de acceptatie ervan in de markt.

Het inrichten van een uniforme vraagorganisatie is een lastig proces, zeker in grote organisaties. Men mag niet te ver verwijderd raken van de gebruikers, men moet luisteren naar de behoeften in het bedrijfsproces maar men moet ook voor het geheel van de organisatie gezonde bedrijfsmatige afwegingen maken.

Het inrichten ervan is als lopen op een dun koord. Het is moeilijk en men heeft een lange adem nodig om de juiste balans te vinden. Desondanks is er tegenwoordig geen alternatief: wil men komen tot een meer uniforme informatievoorziening, dan is uniformering van de vraag en dus van de vraagorganisatie onvermijdelijk. Omdat dit niet eenvoudig is, is het belangrijk dat organisaties daarbij van elkaar leren. Dit artikel hoopt hieraan een bijdrage te hebben geleverd.

Richard de Beer is trekker van de verandingsproject binnen DICTU, de vraagorganisatie van defensie. Remko van der Pols is managing consultant binnen PinkRocade. Peter Engelhart is plaatsvervangend directeur DICTU. Dave van den Berg is adviseur Planning en Control bij DICTU.

LITERATUUR

- **Behr, drs. G. en Braam, drs. G.** 'Help de klantorganisatie verzuipt, ICT-dienstverleners onder druk vanwege professionalisering ICT-inkoop', *IT Service Management best practices deel 1*, Van Haren Publishing, 2004.
- **Deurloo, Outvorst, Van der Pols.** 'Een nieuw functioneel beheermodel, de ervaringen van vijf jaar functioneel beheer', in *IT Beheer Jaarboek 2002*, ten Hagen & Stam, 2002.
- **Donatz, Outvorst.** Functioneel beheer bij pakketten, in *IT Beheer Jaarboek 2003*, ten Hagen & Stam, 2003.
- **Outvorst, F. van, Donatz.** 'Functioneel beheer bij pakketten (deel 2)', in *IT Service Management best practices deel 1*, Van Haren Publishing, 2004.
- **Pols, R. van der, Donatz R., Outvorst F. van.** BiSL, een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement, van Haren Publishing 2005.