

2.4 Functioneel beheer bij pakketten

Vrijwjl alle organisaties maken in meerdere of mindere mate gebruik van standaard software(pakketten) ter ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Veel middelgrote en kleinere bedrijven maken zelfs uitsluitend gebruik van standaardpakketten van (externe) leveranciers. In de praktijk is het gebruik hiervan niet altijd zonder problemen. Vooral het functioneel beheer krijgt in deze situaties weinig of onvoldoende aandacht.

In dit artikel wordt het nut aangegeven van gestructureerd beheer van de informatievoorziening bij kleinere (en soms ook grotere) organisaties waar men vrijwel uitsluitend gebruik maakt van standaard softwarepakketten voor de ondersteuning van de primaire en secundaire bedrijfsprocessen. Hierbij zal worden ingegaan op de toepassingsmogelijkheden van het model voor functioneel beheer.

Auteurs: Ralph Donatz en Frank van Outvorst zijn beiden werkzaam bij de business unit Consultancy van PinkRocade Atribit.

FUNCTIONEEL BEHEER IN PAKKETOMGEVINGEN

Inleiding

Functioneel beheer heeft de afgelopen jaren steeds meer aandacht gekregen. Organisaties worden zich bewust van het feit dat, naast technisch en applicatiebeheer, ook het functioneel beheer een kritieke succesfactor is bij het beheer van informatiesystemen. PinkRocade heeft hiervoor een model ontwikkeld dat in het IT Beheer Jaarboek van vorig jaar is beschreven.

Binnen organisaties neemt het gebruik van standaard softwarepakketten steeds meer toe. In de praktijk blijkt dat veel middelgrote en kleinere bedrijven zelfs overwegend gebruik maken van standaard softwarepakketten van (externe) leveranciers. De reden hiervoor is onder andere dat het goedkoper is dan het zelf ontwikkelen van een informatiesysteem en er wordt tevens gebruikgemaakt van schaalvoordelen zoals de eerdere beschikbaarheid van nieuwe technologie en specifieke (markt)mogelijkheden.

In de praktijk blijkt dat het functioneel beheer in het geval van een pakketomgeving, minder

2

aandacht krijgt dan wanneer er sprake is van maatwerkapplicaties. Veelal gaat men er vanuit dat functioneel beheer geen aandacht behoeft, omdat men toch is gebonden aan de functionaliteit die de leverancier biedt. Deze houding leidt vaak tot problemen:

- Onvoldoende (of zelfs geen) gebruik van de pakketten door de eindgebruikers omdat blijkt dat het pakket niet (volledig) voldoet aan de specifieke eisen en wensen.
- Ontevreden eindgebruikers door slechte ondersteuning bij het gebruik van de pakketten.
- Slechte/vertoebelde relatie met de leverancier doordat er geen goede en gestructureerde afstemming plaatsvindt.
- Hogere kosten dan noodzakelijk doordat geen goed selectietraject heeft plaatsgevonden (het verkeerde pakket wordt gekozen of er worden onderdelen/modules gekocht die niet noodzakelijk blijken).
- Het standaard softwarepakket sluit niet goed aan op de bedrijfsprocessen. Dit leidt tot suboptimalisatie en daarmee hogere kosten.
- Doordat men onvoldoende zicht heeft op de eigen bedrijfsprocessen en de wensen en eisen van eindgebruikers bestaat het risico dat pakket niet voldoet aan de eisen en wensen.
- Men is, voor wat betreft de gebruikte IT-middelen, veelal volgend op de markt en daardoor slecht in staat met deze middelen een goede concurrentiepositie op te bouwen.

Het is evident dat bij het gebruik van standaard softwarepakketten de accenten bij het functioneel beheer praktisch gezien anders liggen dan wanneer er sprake is van maatwerkapplicaties. Het model voor functioneel beheer volgens PinkRocade, zoals beschreven in de editie 2002 van het IT Beheer Jaarboek, biedt ook in het geval van pakketten een goede uitgangspositie. Dit artikel gaat in op de toepassing van het model in kleinere organisaties en/of organisaties die gebruikmaken van standaardpakketten. Diverse voorbeelden worden gebruikt om het verhaal te illustreren.

Wanneer is sprake van een standaardpakket?

De definitie die we in dit artikel hanteren is dat van een standaardsoftware pakket sprake is als een applicatie is ontwikkeld voor meerdere (interne of externe) klanten. De kopers/gebruikers van het pakket hebben grote overeenkomsten in hun processen die door (de functionaliteit van) het standaardpakket kunnen worden ondersteund. Te denken valt hierbij aan een standaardpakket voor de ondersteuning van het planningsproces, inkoopproces, voorraadbeheer, maar ook kantoorautomatiseringssoftware (tekstverwerking, spreadsheetpakketten en dergelijke).

De twee belangrijkste kenmerken van een standaard pakket zijn:

- De afnemer van het pakket heeft niet direct invloed op de functionaliteit. De functionaliteit is in de basis voor alle afnemers hetzelfde (er kan hoogstens worden gekozen uit verschillende modules of instellingen/parameters).
- De broncode van het pakket is eigendom van de (interne of externe) leverancier, waardoor niet zelfstandig aanpassingen kunnen worden gedaan aan het pakket, anders dan het instellen van parameters.

De praktijk leert dat er feitelijk drie verschillende situaties kunnen worden onderscheiden waarin sprake is van een standaard softwarepakket.

1 Standaard productsoftware in de markt

Een externe pakketleverancier produceert zelfstandig software ten behoeve van diverse, verschillende klantorganisaties (in verschillende markten). De pakketleverancier opereert vanuit een eigen visie en vraag vanuit de markt en is gericht op eigen resultaat. Hij heeft te maken met losse, individuele, van elkaar onafhankelijke klanten. Internationale voorbeelden hierbij zijn: Microsoft, Peoplesoft en Oracle. Voorbeelden voor Nederland zijn onder andere Baan, Planon, Davilex en PinkRocade Civility.

Functioneel beheer
Functioneel beheer bij pakketten

2 Standaard productsoftware in de productieketen

Een organisatie die zelfstandig software produceert (of laat produceren) ten behoeve van eigen gebruik en gebruik door andere partijen in de productieketen.

Het grote verschil met de vorige situatie is dat de leverancier en de andere partijen meer afhankelijkheden met elkaar hebben dan alleen een klant-leverancierrelatie. Men is afhankelijk van elkaars succes in de productieketen. Voorbeelden hiervan zijn assurantietussenpersonen, autodealers en reisagenten; zij maken onder andere gebruik van offertesoftware die wordt geleverd door de verzekeringsmaatschappij en de auto-importeur.

3 Standaard productsoftware binnen de eigen organisatie

Binnen één organisatie maken meerdere, verschillende gebruikersorganisaties gebruik van eenzelfde applicatie. Deze situatie komt met name voor bij grote organisaties zoals departementen, banken en verzekeraars (bijvoorbeeld salarissysteem Rijksoverheid).

De gebruikersorganisaties hebben elk hun eigen verantwoordelijkheid en bedrijfsresultaat en maken voor de ondersteuning van het proces gebruik van dezelfde applicatie. Er is een centraal applicatiebeheerteam of -orgaan dat de applicatie beschikbaar stelt aan andere onafhankelijke onderdelen binnen de eigen organisatie.

Situatie 3 heeft een geheel eigen specifieke problematiek. Deze problematiek heeft met name te maken met het inrichten van de onderlinge relaties tussen alle 'leveranciers'- en gebruikerspartijen. Gezien het feit dat dit artikel zich richt op kleine en middelgrote organisaties zal hoofdzakelijk aandacht worden besteed aan situatie 1 en 2. In een volgende publicatie zal nader op de derde situatie worden ingegaan.

In figuur 1 zijn de drie situaties schematisch weergegeven.

Kenmerken van een pakketorganisatie

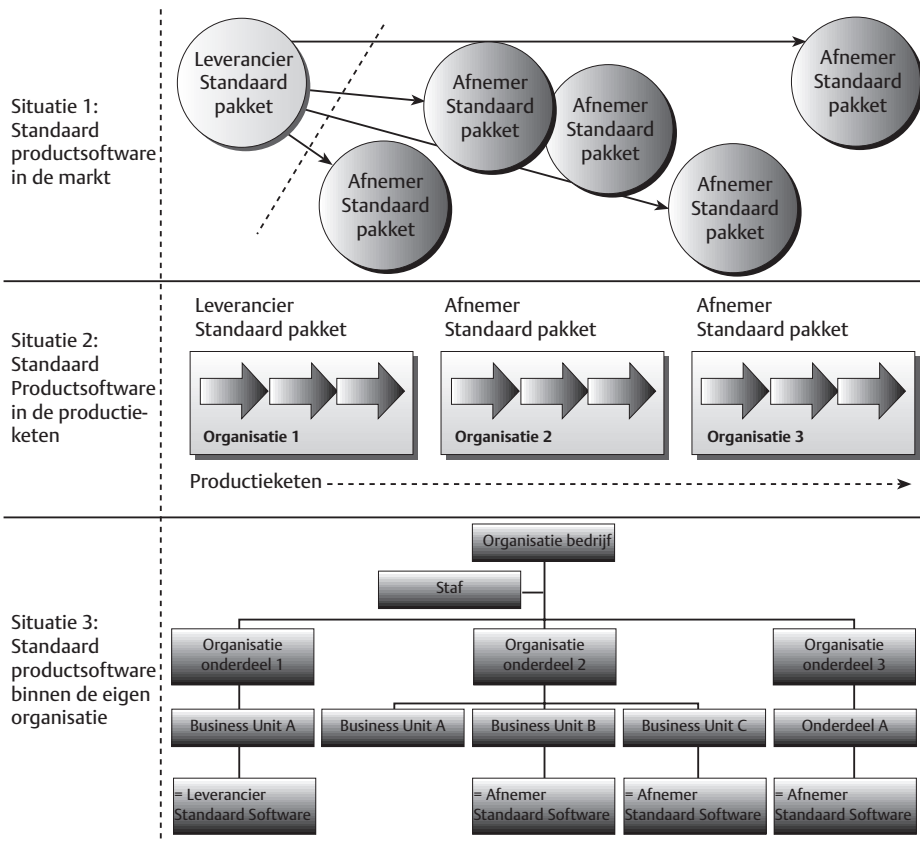
Zoals reeds aangegeven maken vrijwel alle organisaties in meer of mindere mate gebruik van standaard softwarepakketten. Toch zijn het vooral kleinere en middelgrote organisaties die als echte pakketorganisaties kunnen worden aangemerkt. Deze organisaties hebben op een aantal punten dezelfde kenmerken:

- De inzet van IT-middelen heeft vaak geen hoge prioriteit binnen de organisatie. De focus ligt vaak op andere onderwerpen (veelal financiën, beleid, productie of marketing en verkoop). Het zelf ontwikkelen van software is duur en derhalve wordt vaak gezocht naar een standaardpakket.
- De IT-afdeling is vaak klein (veelal maar enkele IT-medewerkers) waarbij de focus vooral ligt op processen binnen technisch beheer (het 'in de lucht houden' van bestaande systemen).
- Binnen de organisatie is weinig kennis en ervaring beschikbaar op het gebied van informatietechnologie of informatiekunde.
- De processen binnen de organisatie komen in hoge mate overeen met processen binnen andere organisaties of onderdelen, waardoor er vaak een standaard softwarepakket beschikbaar is.
- De inzet van IT-middelen wordt binnen de organisatie (nog) niet gebruikt om concurrentievoordeel te behalen.
- Men lift mee op de algemene ontwikkelingen in de markt en denkt zelf nauwelijks actief na over de mogelijkheden die de inzet van IT-middelen heeft voor de bedrijfsvoering.
- IT-beheer vindt niet gestructureerd plaats binnen de organisatie.

KNELPUNTEN BIJ PAKKETORGANISATIES

Pakketorganisaties hebben vaak te maken met specifieke problemen die op een aantal punten anders zijn dan wanneer er sprake is van een organisatie waar overwegend maatwerkapplicaties worden gebruikt. In kleinere en middelgrote organisaties krijgt IT-beheer weinig aandacht, omdat men er veelal vanuit

4



Figuur 1 Situaties waarin sprake is van een standaard softwarepakket

gaat dat IT-beheer geen aandacht behoeft; men lift immers toch mee op de functionaliteit die door de externe softwareleveranciers wordt geleverd. Deze houding leidt in de praktijk tot de volgende problemen:

- *Het standaard softwarepakket wordt niet of onvoldoende gebruikt*
Na aanschaf en ingebruikname van een standaard softwarepakket blijkt dat dit niet (volledig) voldoet aan de gestelde eisen/wensen en onvoldoende aansluiting biedt op de specifieke situatie bij de organisatie. Veelal is dit te wijten aan het feit dat er geen goed selectietraject heeft plaatsgevonden en/of van tevoren niet goed is nagedacht over de benodigde functionaliteit en/of de noodzaak.

Praktijkvoorbeeld 1:

Bij een klein bouwbedrijf is vanuit het management aangegeven dat het verstandig is om gebruik te maken van een specifiek planningspakket dat beter aan zou sluiten bij de planningswensen van deze tijd. Binnen de organisatie is echter al een pakket in gebruik voor het maken van planningen, waarmee de gebruikers al jaren werken (er zitten wel wat nadelen aan maar het werkt over het algemeen naar tevredenheid). Er is geen functioneel beheer binnen de organisatie onderkend en de automatiseringsafdeling richt zich hoofdzakelijk op het technisch beheer. Naar het nieuwe planningspakket is nauwelijks onderzoek gedaan (in termen van toegevoegde en specifieke

voordelen). Op initiatief van een van de directeuren is het planningspakket aangeschaft en geïnstalleerd. De praktijk wijst uit dat het pakket geen specifieke meerwaarde heeft ten opzichte het huidige planningspakket, met als gevolg dat er maar van enkele onderdelen gebruik wordt gemaakt.

Praktijkvoorbeeld 2:

Na diverse fusies is een grote scholengemeenschap ontstaan. Binnen de scholengemeenschap heeft iedere schoolvestiging haar eigen directie. Voor het IT-beheer is een centrale IT-afdeling opgesteld die over de gehele scholengemeenschap heen zorgdraagt voor met name het technisch beheer. Binnen de scholengemeenschap wordt gestreefd naar standaardisatie op het gebied van hard- en software vanuit het oogpunt van beheer, kosten en efficiënt gebruik. De schooldirecteur van een van de vestigingen was vroeger zelf nauw betrokken bij het opstellen van de roosters. Het opstellen van roosters is een complex en tegelijk zeer belangrijk proces. De directeur ziet hierin aanleiding om nauw op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen op het gebied van roosters opstellen. Op de markt is onlangs een nieuw standaard softwarepakket beschikbaar gekomen. De directeur heeft dit pakket gezien op een beurs en besluit dat dit pakket voor zijn school moet worden aangeschaft. Bij deze keuze wordt op geen enkele wijze rekening gehouden met de andere roosterpakketten die bij de totale scholengemeenschap in gebruik zijn. Hoe dit nieuwe roosterpakket aansluit op de andere in gebruik zijnde informatiesystemen is niet bekend en al helemaal niet of dit roosterpakket wel past in de bestaande technische infrastructuur binnen de school.

Functioneel beheer

Functioneel beheer bij pakketten

- *Slechte relatie met de leverancier.*
Na aanschaf van een standaard softwarepakket blijkt bij de installatie en ingebruikname dat er zich problemen voordoen. De applicatie doet niet wat men ervan had verwacht of blijkt niet optimaal te 'draaien' in de specifieke IT-omgeving. Vaak zijn er onvoldoende, onduidelijke en niet goed werkbare afspraken met de leveranciers gemaakt, waardoor de ondersteuning van de leverancier niet aansluit.

Ook in het geval van wijzigingen en nieuwe versies ben je als afnemer van het pakket vaak gedwongen om mee te gaan. Hiervoor is vanuit de gebruikersorganisatie niet altijd de noodzaak aanwezig; dit leidt in veel gevallen tot onnodige kosten (aanschaf, installatie, opleiding etc.) en een vertroebelde relatie met de leverancier.

Praktijkvoorbeeld 3:

Een industriële onderneming maakt sinds een paar jaar gebruik van een ERP-pakket. Het traject van pakketselectie is begeleid door een extern bedrijf en is naar tevredenheid verlopen. In de dagelijkse praktijk blijkt echter wel dat een aantal delen van het ERP-pakket overbodig zijn en in de praktijk niet worden gebruikt.

Voorafgaand aan de implementatie heeft men, voor de eigen specifieke procesuitvoering, maatwerk laten bouwen. Dit gedeelte maakt wel gebruik van de centrale database en centrale programmatuur. Hoewel de pakketleverancier op zich terughoudend is in het aantal nieuwe releases dat per jaar wordt uitgebracht, is het voor de betrokken klant telkens een gigantische klus om de eigen maatwerkprogramma's weer aan te passen aan de nieuwe release. Men probeert releases over te slaan. Dit leidt tot nog meer vervelende gevolgen (bugs die niet worden opgelost etc.) waardoor onvrede ontstaat over de performance van de leverancier. Deze onvrede wordt nog eens vergroot door de belachelijk hoge licentiekos-

6

ten 'voor een pakket waarvan een groot aantal delen niet eens wordt gebruikt'.

Praktijkvoorbeeld 4:

Een grote verzekeringsmaatschappij ontwikkelt ten behoeve van haar tussenpersonen offerteprogrammatuur. Met dit standaard softwarepakket kan de tussenpersoon aan haar cliënten inzicht bieden in een bepaald product van de verzekeraar. Bij de ontwikkeling van de offerteprogrammatuur heeft de verzekeraar gebruikgemaakt van een Windows2000-omgeving. Hierbij is er vanuit gegaan dat dit platform inmiddels wel gemeengoed is bij de tussenpersonen. Bij de verzekeraar zelf heeft men ruime ervaring met Windows2000 en ook geen andere ontwikkelplatformen voor deze software meer ter beschikking. Na uitlevering van de offertesoftware blijkt dat de tussenpersonen in het land over een groot scala aan apparatuur en operatingsystemen beschikken: van oude DOS-pc's, allerlei versies van Windows tot MAC's en LINUX. Dit was vooraf onvoldoende bekend bij de verzekeraar. Na uitlevering van de software ontstonden allerlei installatieproblemen die niet door de leverancier (verzekeraar) konden worden opgelost. Dit had negatieve invloed op de relatie met tussenpersonen die, in bepaalde gevallen, zelfs de offerteprogrammatuur niet konden of wilden gebruiken.

- *Ontevreden eindgebruikers*

Na ingebruikname van een pakket wordt geen verdere functionele ondersteuning geleverd door de eigen automatiseringsafdeling en/of functioneel beheer. Het pakket wordt aangeschaft zonder dat aandacht wordt besteed aan opleiding en/of specifieke werking. Bij vragen over de werking wordt veelal verwezen naar de leverancier of moet men zelf maar een handleiding doornemen.

Daarnaast is het zo dat de aangeschafte standaardsoftware niet altijd aansluit op de specifieke wensen (zie ook knelpunt 1) waardoor suboptimalisatie plaatsvindt en ontevredenheid van de eindgebruikers die met het pakket moeten werken.

Praktijkvoorbeeld 5:

Bij een middelgrote gemeentelijke dienst wordt de helpdesk helemaal gek van alle gebruikersvragen die betrekking hebben op de werking van zowel de KA-omgeving als een aantal onlangs aangeschafte specifieke gemeentelijke softwarepakketten. De hele IT-afdeling kent maar 5 medewerkers (waarvan 1 FTE voor de helpdesk) en wordt zwaar overbelast door de immer in omvang toenemende stroom vragen. De IT-afdeling geeft aan dat men aan de eigen werkzaamheden niet meer toekomt; men rekent de ondersteuning in het gebruik van de functionaliteit van (specifieke) pakketten niet tot het eigen takenpakket en heeft hier ook nauwelijks kennis over in huis. Dat de IT-afdeling meer en meer overbelast raakt blijkt in de praktijk, doordat steeds vaker technische verstoringen in de IT-infrastructuur optreden. Voor de gebruikers is het ook steeds moeilijker om (dan) de helpdesk nog te bereiken om de storing door te geven. Waardoor men steeds langer moet wachten voordat verstoringen worden opgelost. De gebruikers raken hierdoor meer en meer geïrriteerd. En dat niet in de laatste plaats door de reacties van inwoners van de gemeente die voor het loket staan en daar ook steeds vaker en langer moeten wachten.

Praktijkvoorbeeld 6:

Een middelgrote financiële dienstverlener maakt gebruik van een administratief pakket ten behoeve van de eindejaarsafsluiting. Gebruik van dit

pakket is voorgeschreven door de leiding van de bedrijfsgroep waarvan de dienstverlener onderdeel uitmaakt. Bij de keuze voor het betreffende pakket is door de dienstverlener geen inbreng geleverd tijdens de pakketselectie, omdat men er vanuit ging dat de eindejaarsafsluiting voor alle bedrijven binnen de groep wel ongeveer hetzelfde zou zijn. Het pakket is geïmplementeerd met ondersteuning van externe adviseurs die door de groepsleiding waren ingehuurd. Met het vertrek van deze adviseurs is eigenlijk ook alle pakketkennis bij de financiële dienstverlener verdwenen. Dat heeft een vervelend gevolg; in de praktijk blijkt de eindejaarsafsluiting toch een paar specifieke eigenschappen te hebben waar het pakket niet goed in voorziet. Voldoende pakketkennis om hiervoor een adequate functionele oplossing te bieden ontbreekt binnen de organisatie. De financiële dienstverlener heeft daarom zijn oude, reeds uitgefaseerde pakket toch maar weer in gebruik genomen. De gegevens worden nu in het oude pakket ingevoerd, vervolgens berekend en overgetypt in het nieuwe pakket. Dit leidt tot veel extra werk op de administratie in een toch al drukke periode!

- *Hoge kosten*

Met de aanschaf van een standaard softwarepakket denkt men veelal een goedkope oplossing in handen te hebben; het is immers in aanschaf (meestal) goedkoper dan het zelf ontwikkelen van een applicatie. In de praktijk komt het echter nog al eens voor dat het standaard softwarepakket niet goed aansluit op de bedrijfsprocessen waardoor suboptimalisatie plaatsvindt. Suboptimalisatie kan in bepaalde gevallen hoge kosten met zich meebrengen door bijvoorbeeld gemiste omzet en/of inefficiënte ondersteuning. Daarnaast is het zo dat de kosten voor aanschaf en onderhoud/licentiekosten relatief hoog kunnen uitvallen als blijkt dat het ver-

keerde pakket is aangeschaft of bepaalde onderdelen/modules ontbreken die later alsnog moeten worden aangeschaft. Let wel, hoge kosten is een relatief begrip; veelal vallen de kosten bij pakketten altijd nog lager uit dan bij maatwerkoplossingen.

Praktijkvoorbeeld 7:

Een pakketleverancier heeft een beperkt aantal klanten in de wereld van non-profit organisaties. Deze klanten zijn een hoge mate van service- en procesondersteuning gewend en de leverancier van het pakket wil dat graag zo houden. De processen bij de verschillende non-profit organisaties worden in de loop der tijd steeds complexer en gaan ook onderling meer en meer uit elkaar lopen. De pakketleverancier gaat zo flexibel mogelijk mee in de vraag van de diverse klanten en bouwt de verschillende gewenste functionaliteiten in. Echter, door de toenemende complexiteit heeft de leverancier toch geen volledig beeld van de business en de processen. De complexiteit wordt onderschat en het pakket sluit daardoor niet volledig aan op de processen binnen de verschillende non-profit organisaties. Deze klanten morren daarover en de leverancier probeert de problemen op te lossen. Enerzijds door sommige klanten stukjes maatwerk aan te bieden en anderzijds door extra functionaliteiten en flexibiliteit in het pakket op te nemen. De kosten voor zowel leverancier als klant nemen hierdoor fors toe.

Praktijkvoorbeeld 8:

Een middelgrote bouwonderneming maakt voor de ondersteuning van de administratieve processen (calculatie, werkvoorbereiding, boekhouding, projectmanagement etc.) gebruik van een scala aan standaardpakketten. In het verleden werden (en ook nu nog) op initiatief van de medewerkers binnen de admi-

Functioneel beheer

Functioneel beheer bij pakketten

7

2

8

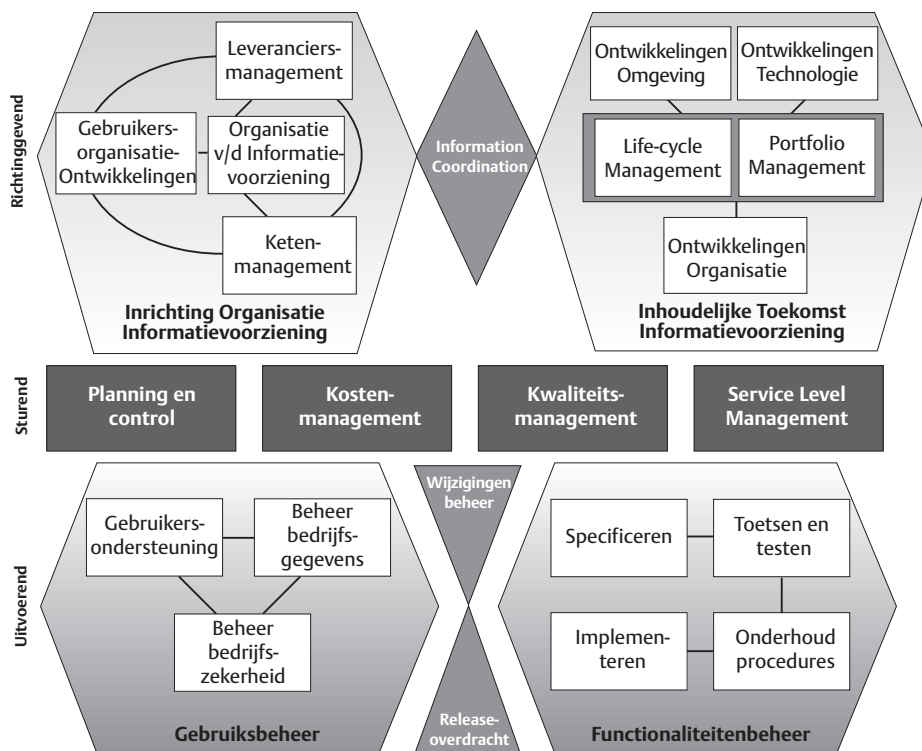
nistratieve processen softwarepakketten aangeschaft. Tijdens beurzen waarvoor de medewerkers zijn uitgenodigd of op productdagen van de softwareleveranciers wordt men enthousiast gemaakt voor de pakketten en – om vooral bij te blijven in de mogelijkheden van de techniek – wordt direct tot aanschaf van deze betaalbare pakketten overgegaan. In de praktijk blijken deze pakketten wel goed te voldoen, maar slechts op een zeer beperkt onderdeel van het proces. Ook blijkt vaak, dat grotere of kleinere delen van het pakket uiteindelijk ongebruikt blijven. De aansluiting tussen de diverse pakketten waarvan men gebruikmaakt laat in de meeste gevallen te wensen over. (Men maakt gebruik van diverse pakketten van verschillende leveranciers.) De kosten van alle applicaties

tezamen leveren de directie de nodige hoofdbreken op. Men maakt de analyse dat men bij de aanschaf van de pakketten de eigen processen en de functionaliteiten van de pakketten onvoldoende overziet en doorziet. Hierdoor gebruikt men een buitensporig hoog aantal applicaties.

ANALYSE EN OPLOSSINGEN

Referentiekader

Om de knelpunten, zoals hiervoor geschetst, te analyseren wordt gebruikgemaakt van twee modellen: een model dat ingaat op de processen van functioneel beheer en een model waarin de relaties van functioneel beheer behandeld worden.



Figuur 2 Model voor functioneel beheer, PinkRocade

Functioneel beheer
Functioneel beheer bij pakketten

9

Procesmodel voor functioneel beheer

In het IT Beheer Jaarboek van 2002 is het model voor functioneel beheer van PinkRocade beschreven (zie figuur 2). In dit model worden de processen beschreven binnen het functioneel beheer. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

Uitvoerende processen: hier worden de operationele processen beschreven waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen gebruiksbeheer (continue operationele processen) en functionaliteitenbeheer (vernieuwing) dat zich richt op het voorzien in de benodigde functionaliteit.

Sturende processen: deze processen zijn verantwoordelijk voor een goede vertaalslag van op strategisch niveau geformuleerd beleid en uitgangspunten naar concrete acties. Tevens vormen de sturende processen een toets op de haalbaarheid en realiseerbaarheid van het geformuleerde beleid.

Richtinggevend niveau: deze laag is toegevoegd in het nieuwe model voor functioneel beheer. Hier wordt informatiemanagement als strategisch niveau van functioneel beheer neergezet en worden de bijbehorende processen en onderlinge relaties beschreven.

(Voor een uitgebreide beschrijving van de verschillende deelprocessen wordt verwezen naar de IT Beheer Jaarboeken van 1998 en 2002.)

Relaties functioneel beheer

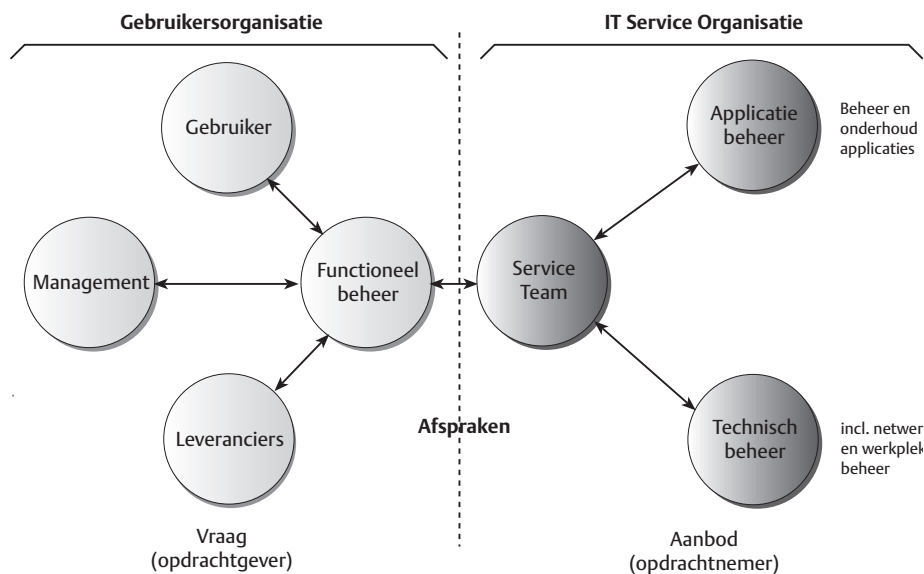
Naast het model voor functioneel beheer, waarin wordt ingegaan op de processen, heeft functioneel beheer ook relaties met andere vormen van beheer, de klantorganisatie, leveranciers en andere. In de onderstaande afbeelding is dit weergegeven. Hier komt duidelijk de positie van functioneel beheer ten opzichte van de andere partijen/aandachtsgebieden naar voren. In de volgende paragraaf zullen we zien op welke wijze in het geval van standaard softwarepakketten invulling wordt gegeven aan de relaties met de leverancier.

Functioneel beheer bij standaard softwarepakketten

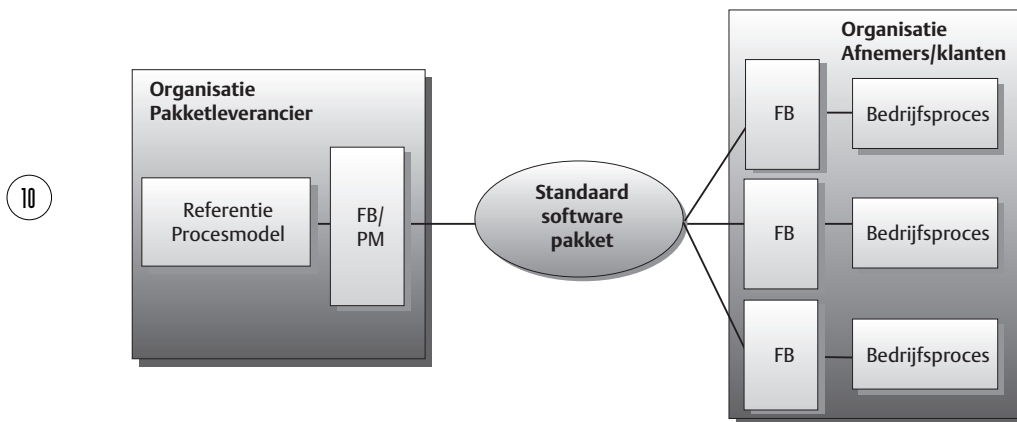
Functioneel beheer bij standaard softwarepakketten verdient nadere toelichting. Anders dan bij maatwerksystemen wordt hier functioneel beheer op twee plaatsen onderkend.

Aan de ene kant is dit het functioneel beheer dat vanuit kennis over de ingerichte bedrijfs-

2



Figuur 3 Relaties van functioneel beheer



10

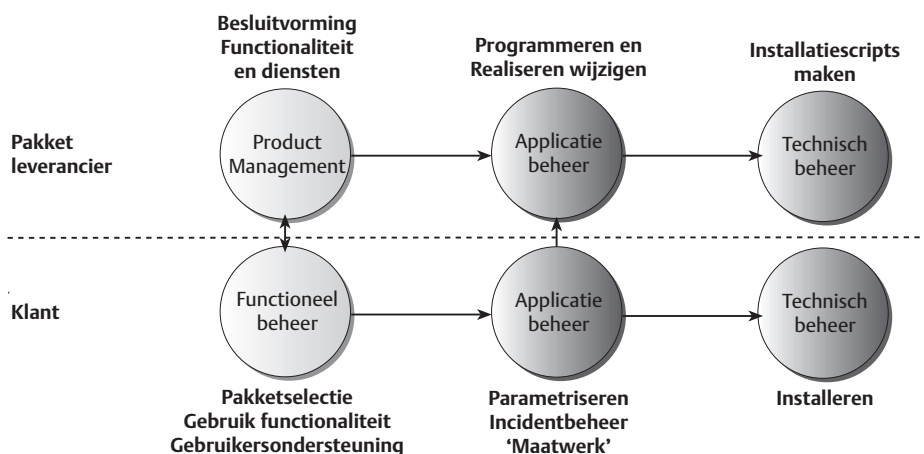
Figuur 4 Functioneel beheer op twee plaatsen bij standaard softwarepakketten

processen binnen de gebruikersorganisaties beslist tot aanschaf van een pakket en de eindgebruikers ondersteunt bij onderwerpen als formuleren van informatiebehoefte, pakketselectie en inpassing van het pakket binnen de organisatie. Daarnaast omvat functioneel beheer hier ook de feitelijke ondersteuning bij het dagelijks gebruik van de functionaliteit van de pakketten.

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 referentie-procesmodellen de gewenste functionaliteit van het pakket te bepalen. Een referentie-procesmodel kan worden opgevat als de grootste gemene deler van alle praktijksituaties die door het pakket ondersteund moeten kunnen worden.

In bovenstaande figuur wordt aan de linkerkant de besluitvorming over de te leveren functionaliteit weergegeven. Aan de rechterzijde staan de besluitvorming over een te gebruiken pakket, de inrichting voor de specifieke situatie en de feitelijke ondersteuning van het bedrijfsproces aangegeven. Tussen het functioneel beheer van de pakketleverancier en het functioneel beheer van afnemers/klan-



Figuur 5 Invulling (functioneel) beheer bij leverancier en klant

Functioneel beheer

Functioneel beheer bij pakketten

11

2

ten dienen natuurlijk allerlei relaties te bestaan die verder niet in deze figuur zijn uitgewerkt. Deze komen later in dit artikel aan de orde.

Met het oog op de beheersbaarheid is het wenselijk om binnen de organisatie van de pakketleverancier het applicatiebeheer en het functioneel beheer van elkaar los te koppelen. Functioneel beheer (productmanager) treedt op als opdrachtgever voor het 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 wijzigingsopdrachten;
- zicht houden op/beïnvloeden van wettelijk uit te voeren wijzigingen;
- opstellen en bijhouden referentie-procesmodel;
- communiceren over (on)mogelijkheden van pakket (mede aan de hand van het gekozen referentie-procesmodel).

Analyse knelpunten en oplossingen

Als we kijken naar de knelpunten die eerder zijn beschreven en deze aanhouden tegen hetgeen beschreven staat in de vorige twee paragrafen, kunnen de problemen voor een groot deel worden verklaard vanuit de daar beschreven modellen.

- *Het standaard softwarepakket wordt niet of onvoldoende gebruikt*

Het feit dat een standaardpakket niet (volledig) voldoet aan de gestelde eisen is in veel gevallen te wijten aan het niet zorgvuldig uitvoeren van een pakketselectietraject. Er worden geen duidelijke specificaties opgesteld alvorens wordt gezocht naar een geschikt pakket. Soms gaat het zelfs zo dat er een pakket wordt aangeschaft zonder dat de eigen behoeften en wensen helder zijn. Dit zien we ook terug in de praktijkvoorbeelden 1 en 2. Het gevolg hier is dat het pakket niet aansluit op het bedrijfsproces en de specifieke eisen en wensen van de eindgebruikers.

Om dit probleem te voorkomen is het natuurlijk essentieel dat het belang van een gedegen pakketselectietraject wordt onderkend. Dit traject hoort thuis bij het functioneel beheer van de klantorganisatie. Kijkend naar het procesmodel van functioneel beheer betekent dit dat er duidelijke specificaties moeten worden opgesteld, aan de hand waarvan vervolgens een keuze wordt gemaakt (wijzigingenbeheer en functionaliteitenbeheer). De functioneelbeheerorganisatie moet vanuit het eigen bedrijfsproces (en kennis hiervan) de informatiebehoefte analyseren. Vervolgens moeten specificaties worden opgesteld en moeten deze worden beschreven en worden getoetst aan de specificaties van het pakket zoals deze door de leverancier worden aangeleverd. Ten slotte dient er een keuze te worden gemaakt voor een pakket en dient er een acceptatietest plaats te vinden.

Belangrijk voor het uitvoeren van de acceptatietest is niet alleen of het pakket wel werkt, maar ook of het geen verstoringen oplevert voor de totale IT-infrastructuur en of de procesondersteuning voldoet aan de verwachtingen.

Met name bij kleinere organisaties kan het soms lastig zijn om voldoende tijd en expertise beschikbaar te hebben om de hiervoor omschreven exercities uit te voeren. In dergelijke gevallen zou het werken met business cases uitkomst kunnen bieden. Cruciaal voor het opstellen van een business case is wel dat men goed zicht heeft op de eigen bedrijfssituatie en de processen zoals die zijn ingericht. Als afnemer kun je een beschrijving van je eigen praktijksituatie opstellen en deze aan een of meer leveranciers aanbieden. De leverancier die in de persoon van zijn productmanagement wel de expertise beschikbaar heeft kan dan deze beschrijving houden tegen zijn referentie-procesmodel en van daaruit de verschillen aangeven. Op deze wijze kan naar de beste match worden gezocht.

Zoals we zagen in praktijkvoorbeeld 8 kan de communicatie tussen klant en leverancier in

deze fase zeer lastig zijn vanwege de complexiteit van het onderwerp. Ook in een dergelijk geval kunnen referentie-procesmodellen uitkomst bieden. Door te communiceren op het niveau van het businessproces kan de discussie in goede banen worden geleid: hoe ziet het proces eruit dat door het pakket wordt ondersteund en waar wijkt dit af van het businessproces van de klant? (Hierbij wordt sterk vanuit de proceskennis geredeneerd en dus niet vanuit functionaliteiten.)

- *Slechte relatie met de leverancier.*

Bij de praktijkvoorbeelden eerder in dit artikel kwam in verschillende gevallen de relatie met de leverancier aan de orde. Een minder goede relatie tussen leverancier en klant is in de meeste gevallen naar drie oorzaken te herleiden:

- 1 Onvoldoende communicatie tussen klant en leverancier: het productmanagement aan leverancierszijde haalt te weinig input bij de klanten en andersom is er bij de klanten van pakketten vaak een idee dat communicatie met de leverancier toch niets uithaalt of niet belangrijk is (Calimero-effect: 'Zij zijn groot en ik is klein').
- 2 Onvoldoende heldere en niet goed werkbare verwachtingen ten aanzien van de pakketleverancier en onduidelijke afspraken met de leverancier: de klantorganisatie verwacht bepaalde activiteiten van de leverancier die niet geleverd (blijken te) worden en/of vervolgens niet opgepakt worden binnen de eigen organisatie. Daarnaast kan het zo zijn dat afspraken uitsluitend op initiatief van de leverancier tot stand komen en daarmee niet getoetst worden aan of opgesteld worden vanuit de eigen procesbehoeften. Ook komt het voor dat Service Level Agreements blind worden ondertekend.
- 3 Een gedwongen relatie met de leverancier: ofwel omdat er op de markt zo weinig aanbieders zijn dat je wel tot elkaar veroordeeld bent, ofwel omdat je vanuit je positie binnen de productieketen op elkaar bent aangewezen. Een dergelijke dwang brengt vaak gevoelens van onvrede met zich mee.

Inderdaad is het bij veel pakketorganisaties zo dat (net als bij het voorgaande onderwerp) vaak weinig tijd en kennis beschikbaar is om al deze punten op te pakken. Vaak blijkt in de praktijk echter dat het oppakken van met name deze punten helemaal niet zoveel tijd vraagt of zulke specialistische expertise vereist!

Een eerste vereiste voor de klantorganisatie is te beseffen dat je er niet automatisch vanuit kunt gaan dat dingen bekend zijn bij de leverancier. Het is daarom altijd zinvol om bij iedere denkbare gelegenheid over wensen, eisen en behoeften te communiceren met de leverancier. Het is daarbij belangrijk gebruik te maken van productdagen, beurzen en het commerciële apparaat van de pakketleverancier.

Daarnaast kan het zinvol zijn om als klanten van een bepaald pakket je te verenigen in een gebruikersvereniging. Door gezamenlijk in een gebruikersvereniging op te trekken is het mogelijk als vereniging toch bepaalde specialistische kennis op te bouwen ('samen sterk'). Voor de leverancier heeft een gebruikersvereniging als voordeel dat er een kritische, meedenkende klantengroep bestaat, waardoor het softwarepakket (nog) beter kan worden. Daarnaast zal via een gebruikersvereniging de communicatie met klanten makkelijker kunnen lopen. Dit brengt voor alle partijen de nodige voordelen met zich mee, zowel in effectiviteit als in efficiëntie. Ook brancheorganisaties kunnen vanuit hun positie en vanwege het feit dat binnen een dergelijke organisatie vaak veel kennis over de bedrijfsprocessen binnen de branche aanwezig is, een rol spelen. Bijvoorbeeld door een bijdrage te leveren aan het opstellen van referentie-procesmodellen.

Een ander element dat belangrijk is in het wegnemen van de knelpunten, is het besef dat informatievoorziening steeds onlosmakelijker is verbonden met de uitvoering van de bedrijfsprocessen. Dit betekent dat eigenlijk iedere gebruiker een rol heeft in het functioneel beheer van de informatievoorziening en

Functioneel beheer**Functioneel beheer bij pakketten**

13

daarmee de pakketten. Al was het alleen maar het doorgeven van zijn of haar wensen, eisen en problemen.

Het is in de praktijk vaak goed mogelijk om een bepaalde rol binnen het pakketbeheer neer te leggen bij bepaalde gebruikers van het pakket, zonder dat hiervoor medewerkers volledig moeten worden vrijgemaakt. Ook het management zou zich er rekenschap van moeten geven dat men zelf ook een bepaalde – en zeker niet onbelangrijke – rol speelt in het beheer. En deze rol hoeft ook niet al te veel tijd te kosten. Het management is verantwoordelijk om voor alle activiteiten binnen het pakketbeheer de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op de juiste manier te beleggen. Dit is niet anders dan de managementverantwoordelijkheid om alle procestaken, -verantwoordelijkheden en bevoegdheden op de juiste manier in te (laten) vullen. Vanuit het eerder geschetste model voor functioneel beheer is het relatief eenvoudig om alle belangrijke beheerprocessen en -acties te definiëren en deze vervolgens op de juiste plaats in de organisatie te beleggen. Door dit te doen geeft men zelf al invulling aan één van de twee strategische onderdelen van het functioneel-beheermodel. Let wel, het gaat hierbij om het functioneel beheer van pakketten. Het gaat daarbij (dus) niet om de technische ondersteuning of het instellen van pakketparameters.

Als men zelf de eigen beheeracties heeft gedefinieerd en ingericht (al dan niet voor een deel samen met anderen in bijvoorbeeld een gebruikersvereniging), is het ook veel makkelijker om intern de juiste kanalen te openen om informatie te verzamelen en te laten doorstromen richting leverancier. Ook is het dan relatief makkelijk om de verwachtingen ten aanzien van de leverancier duidelijk in beeld te brengen.

De laatste (derde) oorzaak voor een slechte relatie tussen klant en leverancier verdient nog een extra opmerking. In de situatie waarbij sprake is van (een soort van) gedwongen winkelnering mag geen van beide partijen

vergeten dat beide afhankelijk zijn van elkaars succes. Dit wordt nog eens versterkt bij partijen die in dezelfde productieketen of – nog sterker – in dezelfde organisatie opereren: vaak is men dan ook nog afhankelijk van onderlinge informatiestromen om het werk goed te kunnen doen. Er bestaat dan dus ook voor de leverancier een aanmerkelijk belang. Dit vereist bij de leverancier voldoende aandacht voor de inrichting van de communicatie met de klanten. We hebben al eerder geconstateerd dat hierin een belangrijke rol is weggelegd voor het productmanagement. Onze ervaring leert dat bij het zoeken naar gemeenschappelijke verbeteringen, hierin oog hebben voor het gemeenschappelijk belang leidt tot aanzienlijke resultaten!

- *Ontevreden eindgebruikers*

Een belangrijke oorzaak voor ontevredenheid van de eindgebruikers is natuurlijk gelegen in de eerste oorzaak die in deze paragraaf is behandeld, namelijk dat simpelweg een pakket met verkeerde of onvoldoende functionaliteit is aangeschaft. Dit is over het algemeen niet de enige oorzaak van ontevreden eindgebruikers.

Een andere, minstens zo belangrijke oorzaak is gelegen in het feit dat bij veel pakketgebruikersorganisaties de aandacht voor functionaliteiten van het pakket en gericht beheer ophoudt na het pakketselectietraject. Weliswaar wordt het pakket geïnstalleerd en in beheer genomen, maar in de praktijk betekent dit toch vaak dat het pakket onder de algemene zorg voor de totale infrastructuur valt. Specifiek voor het pakket benodigde kennis wordt vaak niet opgedaan en heel vaak komt het ook voor dat zelfs de voor beheer benodigde documentatie niet aanwezig is of nog in folie verpakt in de kast ligt ('een handleiding is niet om te lezen'). Hier komt nog bij dat in veel organisaties ook op functioneel gebied geen ondersteuning aan de gebruikers wordt geboden. Een van de meest gehoorde klachten in de wereld van het IT-beheer is dat technisch beheer niet op de hoogte is van een nieuw aangeschaft pakket, terwijl tegelijkertijd door de gebruikers wordt

verwacht dat de (technische) helpdesk ook alle vragen over het gebruik van het pakket kan beantwoorden.

Wat nodig is, is dat na (of naast) selectie van het pakket en de formele acceptatie van het pakket voldoende aandacht wordt besteed aan de voorbereidingen om het pakket in gebruik te nemen. Dit betekent dat van tevoren moet worden nagedacht welke gebruiker(s) een sleutelrol in het beheer zullen vervullen (zie voorgaande beschouwing over slechte relatie met IT-leverancier). Vervolgens moeten deze gebruikers (kernegebruikers) ook in de gelegenheid worden gesteld om hun rol te kunnen invullen. Dit betekent dat zij voldoende tijd beschikbaar krijgen, dat zij in staat worden gesteld opleidingen te volgen en dat zij de beschikking krijgen over de benodigde documentatie. Deze documentatie wordt meestal door de leverancier meegeleverd, maar bij complexe pakketimplementaties (bijvoorbeeld een ERP-pakket) kan het nodig zijn dat de klantorganisatie zelf een aanvullende documentatieset maakt of laat maken. (Het is bij een dergelijke complex pakket ook verstandig om de beoogde kernegebruikers te laten meewerken in het implementatietraject, zodat zij al de nodige kennis kunnen opdoen.)

Na de voorbereidingen op een beheerrol dient voldoende aandacht te worden gegeven aan de invulling van deze beheerrol. Tevens dient in de organisatie voldoende bekendheid te worden gegeven aan alle gebruikers dat er collega-gebruikers zijn op wie een beroep kan worden gedaan bij vragen en/of problemen. Ook de technisch beheerders dienen op de hoogte te zijn gebracht.

- *Hoge kosten*

De hoge of tegenvallende kosten ontstaan in de meeste gevallen doordat onvoldoende aandacht is besteed aan een goede pakketselectie en aan de totale informatievoorziening binnen de organisatie. Over een goede pakketselectie en alle zaken die daaraan verbonden zijn, hebben we al gesproken.

Vaak komt het voor dat zicht op de totale informatievoorziening binnen een organisatie uitsluitend aanwezig is bij de technisch beheerders, die immers alle applicaties op hun infrastructuur in de lucht moeten houden. Het is echter van belang dat ook vanuit functioneel perspectief zicht op het geheel aan informatievoorziening binnen de organisatie bestaat. Dat is de enige manier om integratie van processen en pakketten en gemeenschappelijk gegevensgebruik te bevorderen en/of om te voorkomen dat een rijk pallet aan allerlei (ten dele) niet-samenwerkende pakketten in gebruik komt.

Een hulpmiddel voor het verkrijgen van zicht en grip op de totale informatievoorziening is het opstellen van een informatiearchitectuur. Veel pakketleveranciers bieden deze expliciet of impliciet aan via hun productenoverzicht, maar het is dan wel zaak om vanuit een vergelijking tussen de beschrijving van de eigen processen en het referentie-procesmodel te beoordelen of de productenrange van de leverancier inderdaad alle behoeftes van de organisatie op gepaste wijze afdekt. Het kan in elk geval nooit kwaad om binnen de eigen organisatie eens de totale informatievoorziening op een rijtje te zetten en daarop een visie te (laten) ontwikkelen. Voor toekomstige IT-aanschaf heeft men dan een kader waaraan getoetst kan worden. Hiermee kunnen ongelukkige IT-uitgaven in veel gevallen worden voorkomen. Het ontwikkelen van een visie en een informatiearchitectuur zijn onderwerpen die aan de orde komen bij de strategische processen binnen het functioneel-beheermodel.

De ongewenste situatie van suboptimalisatie wordt nog versterkt wanneer binnen de klantorganisatie onvoldoende zicht bestaat op de totale automatiseringskosten over de gehele organisatie (bijvoorbeeld wanneer iedere afdeling zijn eigen pakketten mag aanschaffen). Het is dan ook van belang om in elk geval op een centraal punt binnen de organisatie (en dan op managementniveau en niet alleen bij de boekhoudafdeling) de totale pakketkosten in beeld te hebben en deze te

Functioneel beheer

Functioneel beheer bij pakketten

15

2

relateren aan de te ondersteunen processen. Ook hiervoor kan een informatiearchitectuur een handig hulpmiddel zijn.

CONCLUSIES

Het onderkennen van problemen is al een eerste stap op weg naar verbetering. Hopelijk levert dit artikel en het gebruik van de modellen daaraan een bijdrage.

In dit artikel wordt aangegeven dat bij pakketorganisaties de accenten van beheer anders liggen dan bij het gebruik van maatwerkapplicaties. (Bijvoorbeeld wijzigingenbeheer, opstellen specificaties, toetsen ontwerp en testen of opgeleverd conform specificaties zijn bij maatwerk belangrijke activiteiten die bij pakketgebruik minder zwaar wegen.) Toch biedt het uitvoeren van een gestructureerd IT-beheer (en dan met name functioneel beheer) wel degelijk oplossingen voor de in dit artikel behandelde problemen.

Een gestructureerd procesmodel zoals het model voor functioneel beheer van PinkRocade – gepresenteerd in de editie 2002 van het IT Beheer Jaarboek – biedt ook in pakketomgevingen voldoende houvast en aanknopingspunten om gestructureerd IT-beheer in pakketomgevingen vorm te geven.

Nut van functioneel beheer

Het is belangrijk om nut en noodzaak en de rol van functioneel beheer bij pakketten te onderkennen. Een gestructureerd functioneel beheer kan heel goed geschaald worden naar pakketorganisaties en van daaruit een bijdrage leveren om knelpunten in het pakketgebruik weg te nemen.

De maatregelen die we in dit artikel nader hebben belicht:

- Inrichten Planning & Control en Kostenmanagement: zicht en grip krijgen op de kosten van informatievoorziening/automatisering.
- Systeemeigenaarschap beleggen en koppelen aan verantwoordelijkheid voor procesinrichting en -uitvoering; het Informatie- en Administratieaspect van de procesinrichting toewijzen aan verantwoordelijke medewerkers (managers).
- Kerngebruikersrollen toekennen aan medewerkers in de bedrijfsprocessen en deze medewerkers ook faciliteren: gebruikersondersteuning, beheer bedrijfszekerheid en beheer bedrijfsgegevens op een handige manier in de organisatie beleggen, rekening houdend met de omvang van de organisatie, de beperkt beschikbare tijd en de beperkte kennis.
- Afbakening van werkzaamheden (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) op het gebied van technisch beheer, applicatiebeheer en functioneel beheer: ook hier weer rekening houdend met omvang, beschikbare tijd en kennis en ook met vereisten op het gebied van administratieve organisatie en interne controle.
- Life Cycle Management- en Portfoliomanagementrollen toekennen aan leden van het management en deze ook faciliteren: het benoemen van langetermijnplanning voor de automatisering (informatieplanning, informatiebeleid) als managementonderwerp en plaatsen op de managementagenda.
- Inrichten van het opstellen van specificaties en wijzigingenbeheer: aandachtspunten hierbij zijn aanpakken voor pakketselecties, mogelijkheden om te participeren in gebruikersverenigingen, verdere vormgeving van de (commerciële) relatie met de leverancier en mogelijkheden om met andere organisaties eigen gebruikersplatforms in te stellen.
- Inrichten Service Level Management: contracten, verwachtingen over en weer duidelijk maken en middels werkafspraken ook naar elkaar toe het meest effectieve gedrag stimuleren.

GEBRUIKTE LITERATUUR

- Deurloo, C.D., R.van der Pols, M.E.E.Meijerveldman, *Model voor functioneel beheer*, bijdrage aan *IT Beheer Jaarboek 1998*, Den Haag, 1998.
- Deurloo, Kees, Frank van Outvorst, Remko van der Pols, *Een nieuw functioneel-beheermodel*, *De ervaringen van vijf jaar functioneel beheer*, bijdrage aan *IT Beheer Jaarboek 2002*, Den Haag 2002.
- Franken, Bert, Pauli van Eek, e.a., *Functioneel beheer als managementinstrument*, Spherion Technology Group BV, Zeist, 2001.
- Looijen, M., *Het beheren van informatiesystemen*, Deventer, 1997.
- 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.
- Pols, Remko van der, *Chaostheorie in Informatiebeleid*, bijdrage aan *Informatie*, december 1999.
- Pols, Remko van der, *ASL, een framework voor applicatiebeheer*, ten Hagen Stam, 2001.
- Steijger, Ton, Kim Ophorst, *Functioneel beheer, Realisatie van de Informatievoorziening*, Spherion Technology Group BV, Zeist, 2001.
- Thiadens, Th., *Beheer van ICT-voorzieningen, infrastructuren, applicaties en organisaties*, Schoonhoven, 1999.