



De relatie tussen projecten en (functioneel) beheer

Een whitepaper van The Lifecycle Company

Met dit whitepaper proberen we u inzicht te geven in:

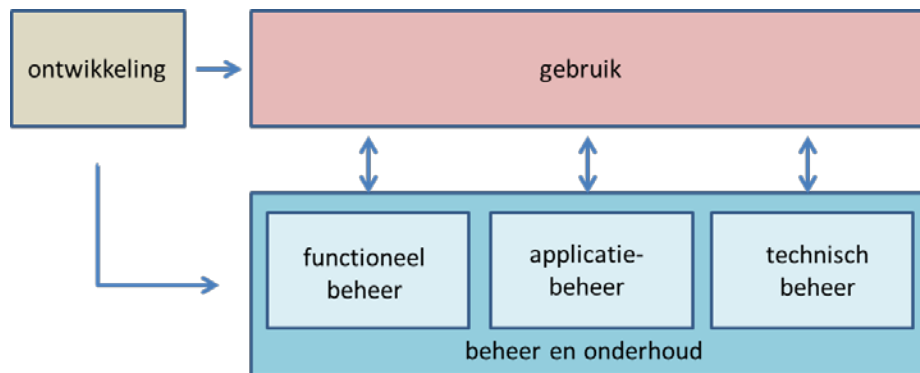
- de eisen ten aanzien van overdracht van project naar gebruik, beheer en onderhoud;
- de toegevoegde waarde van het inzetten van functioneel beheerders in een project.

1 Inleiding

In de wereld van de automatisering en informatievoorziening kunnen we twee fasen onderscheiden:

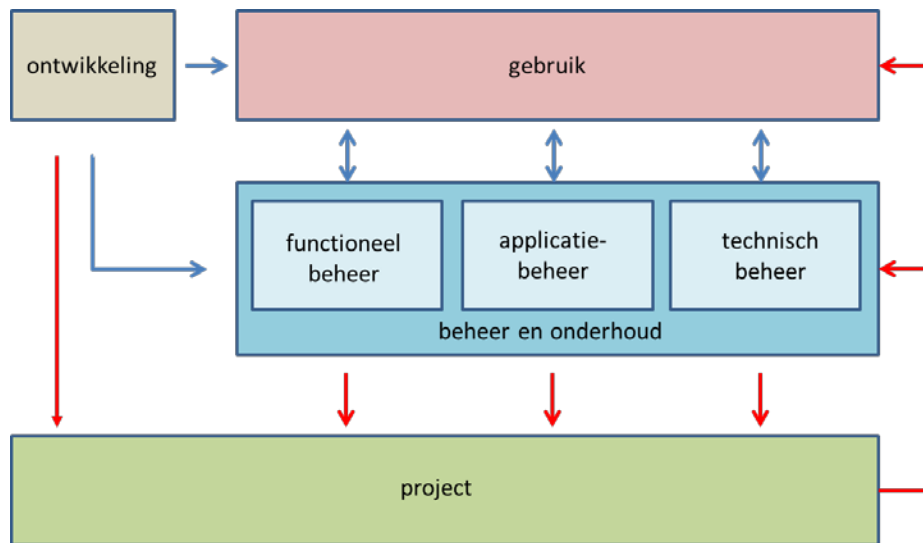
1. de systeemontwikkeling;
2. het gebruik.

In de fase van gebruik is er doorgaans ook beheer noodzakelijk en bovendien onderhoud: functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer.



Figuur 1: fasering IT

Doorgaans vindt de eerste ontwikkeling plaats in de vorm van een project, maar ook (groot) onderhoud in één of meer beheerdomeinen kan in een project worden ondergebracht. Aan het eind van het project wordt het projectresultaat, het ontwikkelde of aangepaste product, (weer) in gebruik en beheer genomen. Soms is deze fase van overdracht onderdeel van het project en soms vindt deze activiteit plaats buiten het project.



Figuur 2: positionering project

2 Overdracht van project naar gebruik, beheer en onderhoud.

Hoewel een project vaak een stuurgroep als opdrachtgever heeft en dus formeel de producten oplevert aan de stuurgroep, moet het resultaat in praktijk natuurlijk opgeleverd worden aan de partijen die iets met het resultaat gaan doen:

- de gebruikersorganisatie;
- de beheerorganisaties.

De gebruikersorganisatie

De gebruikersorganisatie moet het product gaan gebruiken. Dit kan leiden tot onder andere:

- inhoudelijk nieuwe of gewijzigde informatievoorziening (functionaliteit in applicatie, koppelingen);
- nieuwe of gewijzigde taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, werkwijze of zelfs een nieuwe of gewijzigde organisatie-inrichting;
- nieuwe of gewijzigde formulieren, administraties, werkplekken en andere gereedschappen;
- nieuwe wachtwoorden, autorisaties;
- nieuwe IT-leveranciers;
- aangepaste (geconverteerde) bedrijfsgegevens.

Vraag die spelen zijn bijvoorbeeld: rollen we alles in één keer uit bij alle gebruikers of gaan we gefaseerd over naar de gewijzigde of nieuwe situatie (per groep, functie, vestiging...), hoeveel last krijgen we er van, worden we goed ondersteund.

Dit uitrollen (transitie genoemd) kan inhouden: opleiden, autoriseren, coachen, begeleiden en eventueel bijsturen.

Met betrekking tot elk project zal een plan gemaakt moeten worden voor het uitrollen naar de gebruikersorganisatie. Dit uitrolplan bestaat uit twee delen:



- een implementatieplan, waarin de voorbereidende activiteiten zijn beschreven zoals verzorgen van opleidingen/instructies, aanpassen autorisaties en voorbereidende conversie-activiteiten enz.;
- een transitieplan, waarin de daadwerkelijke uitrol in de gebruikersorganisatie is beschreven zoals het beschikbaar stellen van de nieuwe functionaliteit, de definitieve conversie, het verstrekken van de autorisaties, ondersteuning enz.

Het ligt voor de hand om het opstellen en het uitvoeren van dit uitrolplan als activiteiten binnen het project op te nemen, maar het kan zijn dat er voor gekozen wordt om het (deels) buiten het project te beleggen. In dat geval is functioneel beheer de aangewezen partij om dit te organiseren.

De technisch beheer-organisatie

De technisch beheer-organisatie moet het product opnemen in de technische infrastructuur en in exploitatie brengen en houden. Dit kan leiden tot onder andere:

- nieuwe of gewijzigde technische componenten/configuratie;
- nieuwe of gewijzigde productieplanning, uitwijk, back-up etc.;
- nieuwe of gewijzigde taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, procedures, werkwijze of zelfs een nieuwe of gewijzigde organisatie-inrichting;
- nieuwe of gewijzigde afspraken met toeleveranciers van software, database of andere producten of diensten;
- nieuwe of gewijzigde SLA's, contracten, administraties, gereedschappen;
- nieuwe of gewijzigde autorisaties.

Vragen die hier spelen zijn onder andere: rollen we alles in één keer uit op de infrastructuur, of gaan we gefaseerd over, moeten er componenten worden vervangen of niet, zijn alle interfaces goed afgedekt, moeten er voorzorgsmaatregelen worden genomen voor als het fout gaat (back-up, kunnen we terugrollen, schaduwdraaien enz.), wat betekent het voor onze capaciteit.

Dit uitrollen (transitie genoemd) kan inhouden: opleiden, autoriseren, coachen, begeleiden en eventueel bijsturen.

Ook technisch beheer zal een uitrolplan moeten hebben met aandacht voor voorbereiding en uitvoering.

Het ligt voor de hand om ook het opstellen en het uitvoeren van dit uitrolplan als activiteiten binnen het project op te nemen, maar het kan zijn dat er voor gekozen wordt om het (deels) buiten het project te beleggen. In dat geval is technisch beheer de aangewezen partij om dit te organiseren.

De applicatiebeheer-organisatie

De applicatiebeheer-organisatie moet eventuele nieuwe of aangepaste software in beheer en onderhoud nemen. Dit kan leiden tot onder andere:

- nieuwe of gewijzigde applicatie componenten;
- nieuwe of gewijzigde test- en ontwikkelomgeving;
- nieuwe of gewijzigde ontwikkelmethodiek, bevoegdheden, procedures, werkwijze of zelfs een nieuwe of gewijzigde organisatie-inrichting;
- nieuwe of gewijzigde afspraken met toeleveranciers van standaard componenten, database of andere producten of diensten;



- nieuwe of gewijzigde SLA's, contracten, administraties, gereedschappen.

Vragen die hier spelen zijn onder andere: krijgen we nieuwe technologieën, wat betekent dat voor onze beheer- en onderhoudsomgeving, krijgen we een andere rol ten aanzien van gebruikers, technische beheer en/of toeleveranciers, wat betekent het voor onze capaciteit.

Dit uitrollen (transitie genoemd) kan inhouden: opleiden, archiveren, coachen, begeleiden en eventueel bijsturen.

Ook applicatie beheer zal een uitrolplan moeten hebben met aandacht voor voorbereiding en uitvoering.

Het ligt voor de hand om ook het opstellen en het uitvoeren van dit uitrolplan als activiteiten binnen het project op te nemen, maar het kan zijn dat er voor gekozen wordt om het (deels) buiten het project te beleggen. In dat geval is applicatiebeheer de aangewezen partij om dit te organiseren.

De functioneel beheer-organisatie

De functioneel beheer-organisatie krijgt te maken met wijzigingen in haar gebruikersorganisatie en moet eventuele nieuwe of aangepaste documentatie en andere objecten in beheer en onderhoud nemen. Dit kan leiden tot onder andere:

- nieuwe of gewijzigde bedrijfsprocessen en softwarefunctionaliteit;
- nieuwe of gewijzigde gebruikersrollen, autorisatiestructuur, autorisatie-tooling etc.;
- nieuwe of gewijzigde handleidingen, procesbeschrijvingen, werkinstructies etc.;
- nieuwe of gewijzigde bevoegdheden, procedures, werkwijze of zelfs een nieuwe of gewijzigde organisatie-inrichting;
- nieuwe of gewijzigde afspraken met in- of externe IT-leveranciers;
- nieuwe of gewijzigde SLA's, contracten, administraties, gereedschappen.

Vragen die hier spelen zijn onder andere: krijgen we nieuwe technologieën, nieuwe functionaliteit, nieuwe/andere bedrijfsprocessen die we moeten kennen en ondersteunen, wat betekent dat voor onze documentatie, testomgeving, autorisaties etc., krijgen we een andere rol ten aanzien van gebruikers, krijgen we andere leveranciers, andere contracten, hoeveel extra werk kunnen we verwachten als gevolg van inleer- en aanloopproblemen kunnen we verwachten, wat betekent het voor onze capaciteit, wat betekent het voor key-users.

Dit uitrollen kan inhouden: opleiden, coachen, begeleiden en eventueel bijsturen van eigen medewerkers maar ook een piek in de ondersteuning van de key-users en eindgebruikers.

Ook functioneel beheer zal een uitrolplan moeten hebben met aandacht voor voorbereiding en uitvoering.

Het ligt voor de hand om ook het opstellen en het uitvoeren van dit uitrolplan als activiteiten binnen het project op te nemen, maar het kan zijn dat er voor gekozen wordt om het (deels) buiten het project te beleggen. In dat geval is functioneel beheer de aangewezen partij om dit te organiseren.

Let op: functioneel beheer vervult hier een dubbelrol. Enerzijds is functioneel beheer verantwoordelijk voor de uitvoering van het totale beheer richting de gebruikersorganisatie.



Functioneel beheer zal dan ook niet alleen inhoudelijke eisen stellen aan de producten die door het project worden opgeleverd, maar zal, als de opdrachtgever van applicatiebeheer en technisch beheer, tevens eisen stellen aan deze beide beheerpartijen: zijn zij er klaar voor en hebben ze alle noodzakelijke maatregelen genomen zodat het totale beheer effectief en efficiënt kan worden uitgevoerd. Functioneel beheer zal zich er dus van willen vergewissen dat het bij de twee andere beheerdomeinen goed loopt.

Voor alle beheerpartijen is het ook nog belangrijk om te weten wat de status is van de projectresultaten: wordt alles kant-en-klaar overgedragen of zijn er nog openstaande punten zoals achterstallig onderhoud, functionaliteit die niet gereed is, openstaande testbevindingen etc. Over deze punten moeten bij de overdracht ook afspraken worden gemaakt.

Generieke beheercriteria

In voorgaande alinea's zijn veel voorbeelden genoemd van mogelijke consequenties van het in gebruik en beheer nemen van de resultaten van een project. Dit zijn echter slechts voorbeelden. Het lijkt logisch om een set "Generieke beheercriteria" op te stellen voor in beheer-name van een gewijzigde of nieuwe wijzigde informatievoorziening.

In dit document zou men negen lijsten op kunnen nemen: voor alle drie de beheergebieden drie lijsten met vragen voor de volgende aspecten:

- a. organisatie: zijn de noodzakelijke organisatorische maatregelen genomen om het beheer van de applicatie/ informatievoorziening goed te kunnen uitvoeren?
- b. product: voldoet het product/ systeem aan de inhoudelijke (systeem) eisen, biedt het systeem de gewenste en afgesproken functionaliteit/ mogelijkheden/ betrouwbaarheid?
- c. overdracht: zijn er maatregelen genomen om de overdracht/ implementatie en transitie doelmatig uit te voeren?

Dit document zou dan gebruikt kunnen worden als checklist bij de overdracht van project naar lijn.

De beheercriteria spelen op 3 momenten een belangrijke rol:

- voor of bij de start van het project: de beheercriteria vormen, net als andere acceptatiecriteria, de input voor het project;
- tijdens het project: bij het opstellen van de specifieke producten (de to-do-lijst);
- aan het einde van het project: de beheercriteria vormen, net als andere acceptatiecriteria, de toetsing voor de project-deliverables.

Overigens hoeft niet altijd direct aan alle criteria te worden voldaan. Het is vooral belangrijk dat bekend is waar wel en niet aan wordt voldaan en dat er afspraken zijn over de punten waar niet aan is voldaan. Afspraken kunnen bijvoorbeeld zijn:

- het wordt later opgepakt, tijdens het beheer;
- het project moet het alsnog oppakken;
- we maken er een speciaal transitietraject van;
-



3 Inzet van functioneel beheerders in projecten

Een project wordt doorgaans strak gestuurd op tijd en resultaat. Om op tijd een goed resultaat te halen is het daarbij belangrijk dat de juiste expertise wordt ingezet. Het inzetten van functioneel beheerders kan daar onderdeel van zijn.

Voordelen

De toegevoegde waarde van een functioneel beheerder is:

- heeft kennis van het bedrijfsproces (waar een eindgebruiker van een deel van het bedrijfsproces overziet);
- heeft kennis van de bestaande informatievoorziening;
- heeft kennis van de gebruikers en hun werkwijzen en in kan schatten wat wel of niet gaat werken;
- overziet de keten business \leftrightarrow IT en de ketens van de business;
- weet wat er nodig is om het functioneel beheer uit te voeren en wat een project op dat gebied zou moeten opleveren.

Voor een projectmanager kan het dus handig zijn om een functioneel beheerder in te zetten in zijn project.

Anderzijds moeten de resultaten van een project weer in beheer genomen worden. Onderdeel van die overdracht is doorgaans ook kennis en vaardigheid. Door een functioneel beheerder al tijdens het project kennis en ervaring te laten opdoen wordt de overgang naar de fase van beheer beter geborgd.

Dus ook voor een functioneel beheerder is het gunstig om ingezet te worden bij een project dat binnen zijn aandachtsgebied speelt.

Totaal van de voordelen:

- bijdrage aan capaciteit (handjes);
- bijdrage in kennis van gebruiker, proces, informatievoorziening, organisatie;
- bijdrage in kennis en ervaring van middelen en gereedschappen;
- natuurlijke overdracht van kennis en vaardigheden van project naar gebruik, beheer en onderhoud.

Onderwerpen ter overdenking

Natuurlijk spelen er bij het al of niet inzetten van een functioneel beheerder wel wat vragen. O.a.:

1. welke werkzaamheden kan een functioneel beheerder oppakken in het project;
2. bij welke projecten willen we een functioneel beheerder betrekken (en in welke fase);
3. welk percentage van de tijd kan een functioneel beheerder werkzaam zijn in projecten.

Ad 1: welke werkzaamheden/taken

Het is belangrijk om tot een win-win situatie te komen: de functioneel beheerder zit niet te wachten op alleen maar capaciteit leveren en de projectmanager zit niet te wachten op een stoorzender die geen bijdrage levert.



Kort gezegd zou een functioneel beheerder ingezet kunnen worden voor:

- uitwerken functionele specificaties;
- opstellen handleidingen, werkinstructies en procedures;
- inrichten autorisatiestructuren;
- inrichten managementinformatie;
- diverse producttoetsingen;
- handmatige conversies en toetsen geautomatiseerde conversies;
- voorbereiden, (eventueel uitvoeren) en coördineren gebruikersacceptatietest;
- opstellen SLA's en contracten;
- voorbereiding uitrol naar de gebruikersorganisatie;
- opleiden eindgebruikers;
- toetsen overdracht naar applicatiebeheer en technisch beheer.

Ad.2 Welke projecten in welke fase

Een functioneel beheerder is doorgaans verantwoordelijk voor een informatiedomein, een informatievoorziening of voor een aantal specifieke taken binnen een beheerteam. De inzet in een project moet te relateren zijn aan het dagelijkse takenpakket (dus dat specifieke domein, die applicatie, die taken). Kortom: inzet in een project is doorgaans alleen nuttig voor die producten of activiteiten die aan het einde van het project orden overgedragen naar die functioneel beheerder. Daarbij speelt de fase in het project geen rol.

Ad 3. Percentage van de tijd

Voor een functioneel beheerder is het belangrijk dat hij/zij contact houdt met de eindgebruikers en feeling houdt met hun activiteiten. Een functioneel beheerder langdurig en volledig inzetten in een project is dus niet handig. Richtlijn: maximaal 50% van de tijd.

Valkuil

Een lastig punt voor veel projectmanagers is de acceptatie, zowel door de opdrachtgevers, als door de gebruikers als door de beheerders. Het is daarom voor een projectmanager verleidelijk om te zeggen: ik zet een beheerder in om de beheerproducten op te stellen en daarmee is direct de acceptatie geregeld. Dit zou echter een onterechte aannahme zijn. Op het moment dat een functioneel beheerder is ingezet in het project maakt hij/zij deel uit van de opleverende organisatie en niet meer van de accepterende organisatie. De producten die de functioneel beheerder in het project oplevert zullen dus alsnog door het ontvangende beheerteam geaccepteerd moeten worden.

The Lifecycle Company bestaat uit een netwerk van gelijkgezinden, allen met een ruime ervaring en expertise in advisering en inrichting van IT-regie, business informatiemanagement (functioneel beheer & informatiemanagement) en applicatiemanagement (applicatiebeheer & onderhoud).

Wij zijn het expertisecentrum voor BiSL en ASL, de control frameworks voor business informatiemanagement en applicatiemanagement.

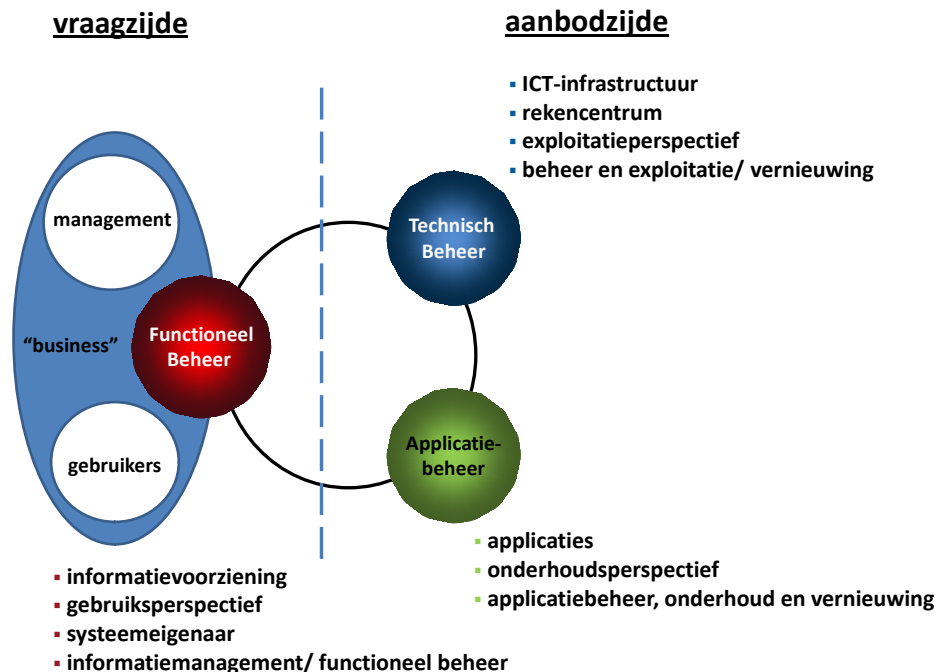
Meer informatie?

Mail ons op info@thelifecyclecompany.nl



Bijlage 1: toelichting op de beheerdomeinen

Op het gebied van beheer en onderhoud onderscheiden we drie vormen: functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer.



Figuur 3: de beheerdomeinen

a. Functioneel beheer of Business Informatiemanagement

Functioneel beheer vormt de vraagkant van informatietechnologie (IT) / informatievoorziening (IV). Functioneel beheer is namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor het ondersteunen bij het gebruik van de informatievoorziening en vertegenwoordigt de vraagorganisatie op het gebied van de informatievoorziening en stuurt de aanbodorganisatie van IT (Applicatiemanagement en Infrastructuurmanagement) aan.

Een overkoepelende naam voor dit beheerdomein is Business Informatiemanagement (BIM), waarbij Functioneel beheer de uitvoerende (operationele) verantwoordelijkheden heeft en Informatiemanagement de sturende (tactische) en richtinggevende (strategische).

b. Applicatiebeheer of Applicatiemanagement

Applicatiebeheer is evenals Technisch beheer een aanbiedende (leveranciers-) partij. Applicatiebeheer houdt zich bezig met de instandhouding (het beheren) en de aanpassing (onderhouden of integreren) van applicaties (de software) en gegevensstructuren. De applicaties kunnen zowel maatwerksystemen zijn, speciaal gebouwd voor een klant/afnemer, als pakketten en zelfs een combinatie ervan.

Een overkoepelende naam voor dit beheerdomein is Applicatiemanagement, waaronder we zowel de operationele beheer- en onderhoudstaken vatten als sturende/tactische en strategische taken zoals applicatie portfoliomanagement en applicatiearchitectuur.



The lifecycle company

INFORMATION PROCESS IMPROVEMENT

c. Technisch beheer of Infrastructuurmanagement

Technisch beheer houdt zich bezig met het exploiteren, beheren en vernieuwen van de IT-infrastructuur: werkplekken, computers (servers), netwerken, geheugenopslag, het databasemanagementsysteem, etc..

Een overkoepelende naam voor dit beheerdomein is Infrastructuurmanagement, waaronder we zowel de operationele beheer- en exploitatieactiviteiten vatten als de meer tactische en strategische taken zoals hostingstrategie en infrastructuurarchitectuur.