



## Positionering functioneel beheer

*Een whitepaper van The Lifecycle Company*

**Met dit whitepaper bieden we u inzicht in de opties van het organiseren van functioneel beheer: concentreren (centraal) of niet**

### *Vraagstelling*

Binnen veel organisaties is het Functioneel Beheer "versnipperd" belegd: niet centraal op één punt of binnen één organisatorische eenheid. De vraag die in deze White paper wordt beantwoord is: wat de voor en nadelen daarvan zijn, ten opzichte van centralisatie en/of concentratie<sup>1</sup>.

### *Aspecten*

Voor het beleggen van het functioneel beheer bestaan verschillende opties, elk met voor en nadelen en elk passend op een specifieke situatie. Om het verhaal niet te lang te maken en te theoretisch beperk ik me tot een beperkt aantal aspecten.

#### **Afstand tot de gebruikers**

Als de gebruikersgroep geconcentreerd is dan is het niet onlogisch om het functioneel beheer ook geconcentreerd te beleggen, dicht tegen die gebruikersgroep aan.

Een voorbeeld: doorgaans zit de financiële boekhouding grotendeels centraal op één punt in de organisatie: bij de afdeling Financiën. Daar zitten de belangrijkste gebruikers en dan is het ook handig om het functioneel beheer daar te beleggen, dicht bij de gebruikers. Het voordeel is dat de functioneel beheerders makkelijk bereikbaar zijn en dat ze de gebruikers direct kennen, evenals hun bedrijfsproces, hun gewoontes, hun wensen etc. Mogelijke nadelen:

- kleinschaligheid (moeilijk te vervangen);
- niet meer onafhankelijk (één van ons), waardoor "nee" zeggen lastiger is;
- grotere afstand tot de IT-organisatie (wat ook weer voordelen heeft. Zie verderop in de tekst).

Als de gebruikers verspreid in de organisatie zitten (doordat het gaat om een bedrijfs-breed proces en een bedrijfs-breed gebruikt informatiesysteem), dan gaat dit niet werken. Dan ligt het voor de hand om de functioneel beheerders op een centraal punt in de organisatie te positioneren. Vaak zijn er dan op de verschillende afdelingen wel key-users als eerste aanspreekpunt voor zowel de lokale gebruikers als voor de centrale functioneel beheerders. Dit laatste moet wel goed geregeld zijn, want anders raken de functioneel beheerders "los" van de gebruikersorganisatie: men kent elkaar niet, weet elkaar niet te vinden.

---

<sup>1</sup> Geconcentreerd wil zeggen: op één punt. Dat kan dus ook bij één afdeling zijn. Centraal wil zeggen: bij de staf, hoog in de organisatie, boven de afdelingen.



## **Afstand tot de opdrachtgever**

Als het goed is dan hebben de functioneel beheerders een duidelijke opdrachtgever: de proceseigenaar (iemand die eindverantwoordelijk is voor een (deel van) een bedrijfsproces). Een voorbeeld: het HR-proces zit vaak niet alleen bij de afdeling HR, maar ook de leidinggevenden en zelfs alle medewerkers gebruiken de HR-functionaliteit. De gebruikers zitten decentraal. De manager HR is de eigenaar van het HR-proces en daarmee ook van de HR-informatievoorziening. De ene HR-manager die zal het functioneel beheer dicht bij zich willen hebben, om er grip op te houden en voor korte lijnen. De andere HR-manager zal meer los willen laten en meer op afstand sturen. Dat is dus een kwestie van persoonlijkheid.

## **Afstand tot IT**

Soms is het goed om functioneel beheer dicht tegen de IT-organisatie te positioneren, zodat er makkelijk geschakeld kan worden. Men kent elkaar en kan snel dingen voor elkaar krijgen. Een voordeel dus.

Risico is dat de vraag en de oplossing door elkaar gaan lopen. Functioneel beheer vormt de vraagorganisatie en IT de aanbodorganisatie, verantwoordelijk voor de oplossing. Door vraag en aanbod te scheiden bewaakt men dat er een duidelijke behoeftestelling is en dat niet direct naar een (niet gewenste, niet handige) oplossing wordt gegrepen. Bovendien blijft daardoor de mogelijkheid van acceptatie overeind. Bij het mixen van vraag en aanbod vergeet men geregeld om naar het echte probleem te kijken en is onafhankelijke acceptatie van de oplossing geen optie meer. Een nadeel dus.

Verdere nadelen van positionering dicht bij IT:

- functioneel beheer zit ver van de gebruikers af, kent ze niet en men weet elkaar niet te vinden;
- de gebruikers functioneel beheer zien IT snel als verlengstuk van IT, waardoor ze hun eigen lokale functioneel beheer gaan organiseren (verdekt).

## **Omvang van functioneel beheer**

Vaak heeft een gebruikersgroep of bedrijfsproces maar één functioneel beheerder, zonder achtervang. Bij vakanties, ziekte e.d. is er geen vervanging. En ook als er 2 of 3 functioneel beheerders zijn, dan is er toch snel sprake van eilandjes met verschillende werkwijzen, tooling, standaarden etc. Dit leidt dan tot risico's en inefficiëntie. Voordeel is doorgaans de hoge mate van pragmatiek en klantgerichtheid.

Argument tegen het concentreren van kleine functioneel beheerteams of losse functioneel beheerders is wel dat het de vraag is of concentratie helpt: het blijft lastig om elkaar te vervangen, want de specifieke kennis van gebruikers en bedrijfsproces moet men opbouwen en actueel houden en dat kan alleen door met de gebruikers en materie werkzaam te blijven.

## *Keuzes*

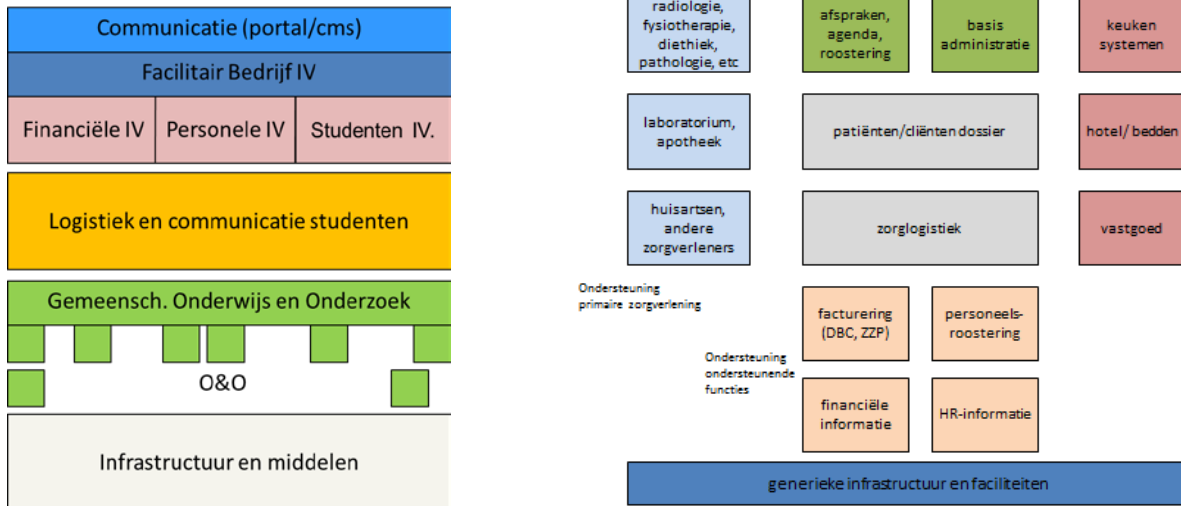
Het is nooit of/of: óf geconcentreerd óf gedeconcentreerd/ óf centraal óf decentraal. Alle vormen kunnen naast elkaar voorkomen.



# The lifecycle company

INFORMATION PROCESS IMPROVEMENT

Een model dat vaak voorkomt is: een besluit nemen per informatiedomein. Op de volgende pagina ziet men drie voorbeelden van andere organisaties. Elk blokje is een bedrijfsproces en elke kleur is een informatiedomein.



Per informatiedomein kan men vervolgens een besluit nemen over de governance: wie heeft het voor het zeggen, hoe organiseren we het en waar beleggen we het. Een deelvraag is dan: waar beleggen we functioneel beheer.

Een voorbeeld: we zien dat bedrijfsvoering één kleur is (het informatiedomein bedrijfsvoering), maar het zijn verschillende hokjes: o.a. de bedrijfsprocessen HR en FZ.

Er zijn nu vier opties:

- We nemen één besluit over de gehele organisatie. Bijvoorbeeld: alle functioneel beheer op één plek;



# The lifecycle company

INFORMATION PROCESS IMPROVEMENT

- We nemen een besluit voor elk informatiedomein apart. Bijvoorbeeld: alle functioneel beheer van Bedrijfsvoering op één plek, maar het functioneel beheer van bijvoorbeeld de specifieke domeinen zoals Regelingen en Onderwijs wordt geregeld per bedrijfsproces.
- We nemen een besluit per bedrijfsproces: per "blokje" regelen we het anders.
- We nemen een besluit per informatiesysteem.

## Aandachtspunten

### Voordelen van concentreren:

- Eén team kun je makkelijker opleiden, coachen en professionaliseren. Door iedereen bij elkaar te zetten kun je samen trainingen volgen, ervaringen uitwisselen, gezamenlijke werkwijzen ontwikkelen, gezamenlijk tooling aanschaffen etc.
- Mensen in één team met een gezamenlijke werkwijze kunnen elkaar makkelijker vervangen.
- Mensen in één team zijn makkelijker aan te sturen.
- Als één team is het makkelijker om afspraken te maken met de IT-afdeling en met externe leveranciers.

### Nadelen van concentreren:

- De focus komt snel op het proces te liggen en op efficiency en men vergeet de inhoud, de "klant", het bedrijfsproces. Functioneel beheer wordt een loketje, een bureaucratische schakel.
- De afstand met de eindgebruiker wordt snel te groot: men kent de gebruiker en het bedrijfsproces niet meer;
- Zoals al eerder gesteld: in praktijk valt het elkaar kunnen vervangen toch vaak tegen.

### Tijdelijke oplossing

Een optie kan zijn om het functioneel beheer tijdelijk te concentreren. Je kunt er dan één team van maken, ze trainen, zorgen voor gelijkvormige processen etc. Na een vormingsperiode kunnen ze vervolgens weer terug naar hun oude plek.

### De rol van key-users.

Een kerngebruiker (key-user, super user of gebruikersvertegenwoordiger) is iemand die hoofdzakelijk werkzaam is in het primaire proces van de organisatie of het ondersteunende bedrijfsproces, maar die daarnaast binnen zijn organisatieonderdeel het eerste aanspreekpunt is voor vragen, problemen of ideeën op het gebied van de informatievoorziening: de collega die weet hoe het werkt. Kerngebruikers vormen binnen de gebruikersgroep het eerste aanspreekpunt voor de functioneel beheerder.

Soms wordt de kerngebruiker als een formele rol gezien, maar vaak is het een activiteit die iemand er bij heeft.

Specifieke taken van de kerngebruiker zijn:

- eerste vraagbaak van de afdeling en opleider van nieuwe medewerkers: wegwijs maken in de applicatie (het pakket);



# The lifecycle company

INFORMATION PROCESS IMPROVEMENT

- opstellen en indienen van wijzigings- of serviceverzoeken (opdrachten voor de interne IT-organisatie of een externe leverancier) of melden van fouten of problemen (incidenten);
- deelnemen aan gebruikers-overleggen en aan testen.

In feite verricht een kerngebruiker taken op het gebied van functioneel beheer en zouden we hem/haar een functioneel beheerder kunnen noemen, hoewel slechts voor een zeer beperkt deel van de tijd/werkweek (80-95% onderwijs- of bedrijfsvoering proces en 5-20% functioneel beheertaken).

De rol van een key-user wordt vaak onderschat. Het is de stille kracht op een afdeling en het vormt de ogen en oren van een functioneel beheerder en van IT. Zeker als functioneel beheer geconcentreerd is en/of gecentraliseerd dan zijn de key-users van onschatbare waarde, want de functioneel beheerder heeft te veel afstand met de gebruikersgroep om ze te kennen en bereiken. Dit houdt in dat de functioneel beheerders hun best moeten doen om de key-users te vinden, kennen en betrekken.

## **De kracht van een team**

Evenmin moet men de kracht van een team onderschatten. Ook als het functioneel beheer versnipperd is belegd dan is het vaak heel nuttig om er toch één virtueel team van te maken. Dit dient men dan wel te organiseren, door bijvoorbeeld een overleg per maand of kwartaal, door een gezamenlijke kennissite op het intranet, door een nieuwsbrief, gezamenlijke opleidingen, een gezamenlijk uitje o.i.d. Daardoor weet men elkaar te vinden, kan men kennis en ervaringen delen, best practices uitwisselen etc.

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](mailto:info@thelifecyclecompany.nl)