

## Het Kompas van de Functioneel Beheerder: de geschiedenis herhaalt zich



*"Het ultieme doel van de IT is het ondersteunen van de business" – een open deur voor steeds meer IT'ers. De vraag is steeds: hoe krijgen we de IT maximaal afgestemd op de behoeften van de business ("Business-IT Alignment"). Daarbij komt nu de vraag: "Maar hoe komen we dan in control van de geïntegreerde informatievoorziening?". We weten al heel lang dat we IT-beheer gestructureerd moeten aanpakken, maar Functioneel Beheer komt nu steeds meer in beeld als probleemgebied. Hoe integreren we Functioneel Beheer en IT-beheer?*

Bij de behandeling van dat vraagstuk wordt steeds vaker gebruik gemaakt van "het negenvlakmodel", een model dat als blauwdruk dient voor de discussie over verantwoordelijkheden in de informatievoorziening<sup>1</sup>. Voor het inrichten van de domeinen in het negenvlakmodel zijn gestandaardiseerde instrumenten beschikbaar gekomen, die voorspelbare resultaten opleveren. Wie bereid is te herkennen dat het uitvinden van een wiel meestal hoge kosten, veel tijd, en onvoorspelbare uitkomsten oplevert, kan z'n voordeel daar mee doen. Het leven van de CIO wordt daarmee een stuk gemakkelijker: hij of zij kan zich eindelijk concentreren op de toegevoegd waarde voor de business.

### Het negenvlakmodel

Er bestaan meerdere negenvlakmodellen. Eén van de populairste varianten (SAME<sup>2</sup>) is gebaseerd op een eenvoudig en breed geaccepteerd control-mechanisme: *functiescheiding*. Om in control te komen van een domein splits je het in twee delen, waarvan het ene deel het andere aanstuurt. Als gevolg daarvan vindt de uitvoering gescheiden van de aansturing plaats. Op die manier voorkom je dat de slager z'n eigen vlees keurt. Iedere accountant en auditor kent dit mechanisme als de grondslag voor control.

### Drievoudig model van beheer

Emeritus professor Maarten Looijen heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de invulling van dit controlmechanisme door in de informatievoorziening onderscheid te maken tussen enerzijds Functioneel Beheer, en anderzijds Technisch Beheer en Applicatiebeheer. Dat gebeurde echter in de tachtiger jaren, een tijdperk waarin systeemgericht denken centraal stond en IT-servicemanagement nog geboren moest worden.

### De beperking van best practice frameworks

In de negentiger jaren werd men zich steeds meer bewust van het feit dat het in de IT om de output gaat, de service dus, en niet om de techniek: IT bestaat uitsluitend bij de gratie van de klant. Klantgericht denken kwam daarmee in beeld – en juist daarin wilde iedere IT-dienstverlener excelleren. Om dat te beheersen moest de dienstverlener echter wel *onbewust bekwaam* worden in het leveren van services. En daar vinden we de eerste bottleneck: de beschikbare instrumenten (ITIL, ASL, en andere frameworks) leverden alleen best practices maar niet het managementsysteem om die best practices mee te realiseren.

<sup>1</sup> zie de studie naar vlakkenmodellen in Best Practice – Quarterly review, Jaargang 1, nummer 1, pag. 13-18, 2010, TIEM, itSMF-Nederland

<sup>2</sup> Strategic Alignment Model Enhanced, J. van Bon & W. Hoving, ISMportal, 2007

Bij gebrek aan managementkwaliteit in de IT-sector werd die bottleneck met de beschikbare frameworks te lijf gegaan – met alle gevolgen van dien. Dat lag niet aan die frameworks: daarin lag meer dan voldoende wijsheid opgesloten. Het lag vooral aan de consultants die de IT-managers enkele decennia lang bij de hand namen en het verkeerde pad op leidden – en natuurlijk aan die managers zelf. Je *kunt* best practice frameworks nou eenmaal niet implementeren. Daar zijn ze ook helemaal niet voor bedoeld. Deze misvatting heeft ons – alleen in Nederland al – talloze miljoenen gekost.

Ondanks deze moeizame weg zijn er toch resultaten geboekt in het domein IT-beheer. Het kan met eenvoudige ingrepen nog stukken beter (daarvoor is nu de ISM-methode beschikbaar), maar er is met al die inspanningen toch iets bereikt. In die situatie wordt nu steeds duidelijker dat er veel winst valt te behalen als IT-beheer beter zou worden *aangestuurd*. De blik richt zich dus steeds meer op het functioneren van Functioneel Beheer.

## De geschiedenis herhaalt zich

In het domein Functioneel Beheer speelt zich nu echter hetzelfde af als bij IT-beheer het geval was. Bij gebrek aan een managementsysteem gaan organisaties over tot het implementeren van frameworks die uit best practices bestaan. De resultaten zijn voorspelbaar. De huidige problemen in het Functioneel beheerdomein illustreren dan ook dagelijks de tweede bottleneck. Medewerkers worden naar trainingen gestuurd waar ze vooral veel informatie over best practices voorgeschoteld krijgen. Veelal met de boodschap dat je zowel BiSL als ASL en ITIL moet doen – samen goed voor zo’n 80 “processen”. Wie in dat woud dan nog de weg kan vinden moet wel een verdraaid goed kompas hebben – en daar ontbreekt het precies aan.

## Wat is het kompas van die functioneel beheerder?



Hoe krijg je dat Functioneel Beheer domein onder controle, opdat aan de doelstelling van een klantgerichte informatievoorziening wordt voldaan? Voor Functioneel Beheer geldt hetzelfde als voor IT-beheer: het is een dienstverlenend domein dat je dus als een bedrijf zou moeten kunnen managen. Daar gelden dus dezelfde spelregels als bij andere dienstverlenende domeinen zoals IT-beheer of Facility Management gelden. Als gevolg daarvan kan het domein Functioneel Beheer ook

dezelfde inzichten en mechanismen toepassen als in die andere domeinen zijn ontwikkeld. De mechanismen die bij de inrichting van Functioneel Beheer kunnen worden gebruikt zijn dus dezelfde die ook bij de inrichting van IT-beheer zijn ontwikkeld. Met de ISM-methode is daarvoor een uiterst effectieve set instrumenten beschikbaar gemaakt, met een bijbehorende invoeringsmethode. Allemaal gestandaardiseerd, dus met voorspelbare resultaten.

## Het vertrekpunt kan verschillen, het doel is hetzelfde

Organisaties die ISM hebben ingevoerd beschikken dus al over dat instrumentarium. Ze hebben niet alleen de werkwijze geleerd, maar hebben ook de tools die er bij horen. Dat betekent dat een FSM-project met minimale kosten kan worden opgezet, en op een fundament in IT-beheer kan doorbouwen. Het spreekt vanzelf dat dit grote voordelen heeft t.a.v. de effectiviteit en efficiency van zo’n project, en dat de cultuurverandering veel eenvoudiger kan verlopen.

Wie niet het voordeel heeft dat er al een ISM-fundament in de organisatie ligt, zal het domein Functioneel Beheer op dezelfde wijze moeten aanpakken als voor IT-beheer geldt: beantwoord de vraag hoe je de organisatie procesmatig ingericht en bestuurbaar krijgt door een standaard-aanpak met de FSM-methode. Als je daarmee Functioneel

Beheer onder controle krijgt zal heel snel duidelijk worden dat daarna IT-beheer “aan de beurt is”. Daarvoor geldt dan dat het bijbehorende project enorm kan profiteren van het feit dat een groot deel van het instrumentarium al bij het FSM-project beschikbaar is gekomen.

Natuurlijk kan een organisatie ook in één keer Functioneel Beheer en IT-beheer tegelijk aanpakken (en desgewenst Facilitair Beheer meenemen). Vooral bij een kleinere organisatie is dat een aantrekkelijke optie: er is immers toch al vaak één helpdesk voor al die domeinen. Groot voordeel is dat de communicatie tussen Functioneel Beheer en IT-beheer dan meteen flink wordt versterkt. En als je Facilitair Beheer hebt meegenomen wordt het voor de klant alleen maar gemakkelijker.

## De snelweg of de omweg?



Langs welke weg een organisatie haar verbetering opstart is een zaak van lokaal belang. De overwegingen hebben veel te maken met de vraag waar de meeste pijn nu ligt, hoe groot de organisatie is, waar het budget beschikbaar is, waar de macht ligt, waar de cultuur een aanpak met een standaard toestaat, etc. In alle gevallen blijft het doel hetzelfde: het onder controle krijgen van de integrale informatievoorziening en de bijbehorende organisatie, door een gestandaardiseerde aanpak met voorspelbare resultaten. Het inzetten van FSM en ISM voor dat doel

leidt er toe dat niet alleen de resultaten voorspelbaar zijn, maar dat ook de kortste weg naar het doel kan worden gevonden, de goedkoopste reis kan worden gemaakt, en de beste borging van dat resultaat kan worden bereikt.

De hamvraag bij dit alles is natuurlijk of een organisatie (1) zich wel bewust is van het aloude gegeven dat organiseren vóór automatiseren komt, (2) voldoende “organisatiepijn” heeft, en (3) bereid is om te accepteren dat een managementstandaard ook op de eigen organisatie van toepassing is. Wie er van overtuigd is dat hij/zij in een *unieke* organisatie werkt waar de ‘normale’ aanpak niet werkt is natuurlijk veroordeeld tot de gebruikelijke maatwerkaanpak. Met alle gevolgen van dien.