



Functioneel Beheer

De basis voor een praktische inrichting



R e l e a s i n g y o u r p o t e n t i a l

Logica is a leading IT and business services company, employing 39,000 people across 36 countries. It provides business consulting, systems integration, and IT and business process outsourcing services. Logica works closely with its customers to release their potential - enabling change that increases their efficiency, accelerates growth and manages risk. It applies its deep industry knowledge, technical excellence and global delivery expertise to help its customers build leadership positions in their markets. Logica is listed on both the London Stock Exchange and Euronext (Amsterdam) (LSE: LOG; Euronext: LOG). More information is available at www.logica.com.

Copyright © 2008 Logica:

All rights reserved. This document is protected by international copyright law and may not be reprinted, reproduced, copied or utilized in whole or in part by any means including electronic, mechanical, or other means without the prior written consent of Logica.

Whilst reasonable care has been taken by Logica to ensure the information contained herein is reasonably accurate, Logica shall not, under any circumstances be liable for any loss or damage (direct or consequential) suffered by any party as a result of the contents of this publication or the reliance of any party thereon or any inaccuracy or omission therein. The information in this document is therefore provided on an "as is" basis without warranty and is subject to change without further notice and cannot be construed as a commitment by Logica.

The products mentioned in this document are identified by the names, trademarks, service marks and logos of their respective companies or organizations and may not be used in any advertising or publicity or in any other way whatsoever without the prior written consent of those companies or organizations and Logica.

Inhoud

Inleiding	2
Visie op functioneel beheer	4
Rol en doelstellingen	4
Omgeving	6
Randvoorwaarden	7
De basis: het referentiekader	9
Activiteiten en hulpmiddelen	9
Rollen en competenties	10
Organisatie	12
Aanpak	15
Fase 1: Voorbereiding	16
Fase 2: Inrichting	16
Realiseren verandering	17
Tenslotte	18
Wat Logica voor u kan betekenen	18

Inleiding

Het eerder door Logica gepubliceerde whitepaper “Functioneel Management, Succes door vertrouwen” schetst op heldere wijze de rol die functioneel management heeft in een organisatie die succesvol wil opereren in de markt. Samenwerking op basis van vertrouwen, een duidelijke rol- en taakverdeling en bewust zijn van de toegevoegde waarde zijn de belangrijkste factoren die het succes bepalen.

Functioneel Management is verantwoordelijk voor de informatievoorziening die nodig is voor de uitvoering van de bedrijfsprocessen op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. De volgende definitie, die uit de bovengenoemde whitepaper is overgenomen, zegt iets over het belang van functioneel management voor een organisatie:

“Functioneel Management is er verantwoordelijk voor dat de informatievoorziening en de IT optimaal bijdragen aan het succes van de onderneming”. Als vertegenwoordiger van de business en daarmee onderdeel uitmakend van de demand-organisatie werkt zij samen met de partijen (Applicatiebeheer en Technisch Beheer) die verantwoordelijk zijn voor de levering van IT services, de supply-organisatie.”

In praktijk is Functioneel Management verdeeld in informatiemanagement (strategisch/tactisch) en functioneel beheer (operationeel). Deze whitepaper behandelt een praktische aanpak voor het inrichten van het operationele Functioneel Management, het functioneel beheer.

De vraag die bedrijven steeds bezighoudt is: hoe krijgen we functioneel beheer nu echt operationeel? Wat is daar voor nodig? De antwoorden hierop zijn tot nu toe achterwege gebleven.

Deze whitepaper brengt daar verandering in. Het biedt de lezer een referentiekader, een basis voor de praktische inrichting en professionalisering van functioneel beheer. De volgende onderwerpen komen hierin aan bod:

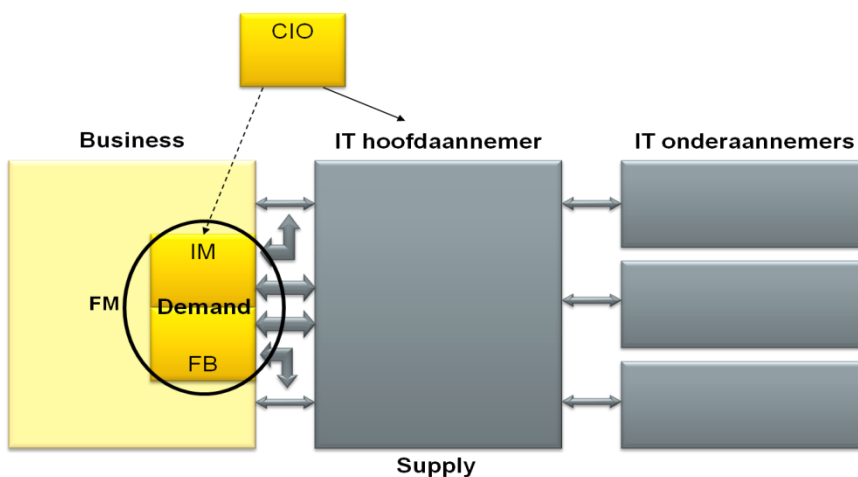
1. **Visie op functioneel beheer:** welke rol vervult functioneel beheer (in dit document hierna afgekort als 'FB') in een organisatie?
2. **Randvoorwaarden voor de inrichting:** wat is er nodig om die rol succesvol uit te voeren?
3. **Referentiekader:** welke activiteiten zijn specifiek voor FB, welke competenties zijn daarvoor nodig en hoe FB te organiseren?
4. **Aanpak:** welke stappen zijn nodig om te komen tot een succesvolle inrichting van FB?

Visie op functioneel beheer

Rol en doelstellingen

De aanpak voor de inrichting van FB is een directe afgeleide van de visie die Logica heeft ontwikkeld op dit vakgebied. Deze visie beschrijft de rol van FB in een organisatie en geeft daarmee de kaders aan waarbinnen deze rol wordt uitgevoerd. Belangrijk uitgangspunt is de positionering van FB in een bedrijf.

In de visie van Logica kan FB het meest succesvol zijn als het onderdeel uitmaakt van de business, de vraagkant ofwel “demand” van IT diensten. FB vertegenwoordigt de business richting de leveranciers van de IT diensten, de aanbodkant ofwel “supply”. FB is daarmee gedelegeerd opdrachtgever van de business. Een organisatie kan bewust kiezen om FB onder te brengen bij de IT-afdeling. De vraag is echter of FB haar rol dan nog optimaal kan blijven vervullen. Tenslotte wordt FB in die situatie aangestuurd vanuit IT waar andere belangen spelen dan bij de business. Het onderscheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vervaagt daardoor.



Figuur 1 Positionering functioneel beheer

In de operationele afstemming tussen demand en supply, ofwel business en IT, speelt FB een essentiële rol. Als intermediair zorgt FB ervoor dat de informatievoorziening, geleverd via diverse aan elkaar gerelateerde applicaties, optimaal blijft aansluiten bij de uitvoering van de dagelijkse bedrijfsactiviteiten.

Om deze goed uit te voeren moet FB weten waar ze op worden afgerekend en wat hun toegevoegde waarde is. De definitie die in de inleiding is gegeven voor Functioneel Management, vertaalt zich voor FB op operationeel niveau naar de volgende doelstellingen:

- 1. Zorgen voor ongestoord en optimaal gebruik van de applicaties;**
- 2. Vertalen van businesswensen in noodzakelijke wijzigingen;**
- 3. Behartigen van het belang van de business in (IT-)projecten;**
- 4. Zorgen voor het geruisloos in productie nemen van nieuwe en gewijzigde applicaties.**

Het realiseren van deze doelstellingen moet passen binnen de kaders die door Informatiemanagement (het tactisch/strategisch niveau van Functioneel management) worden aangeleverd in de vorm van het informatiebeleid en daarvan afgeleid informatieplan. Tenslotte is informatiemanagement op tactisch en strategisch niveau, samen met businessmanagers, verantwoordelijk voor het beheer van het bestaande portfolio van informatiesystemen en de keuzes die worden gemaakt voor nieuwe informatiesystemen.

Die keuzes hebben invloed op de dagelijkse operatie van FB. Kijk alleen al naar de wensen die gebruikers hebben voor een bepaalde applicatie die op de nominatie staat vervangen te gaan worden. Als FB dat weet, kan FB die wensen op een juiste wijze beoordelen en prioriteren.

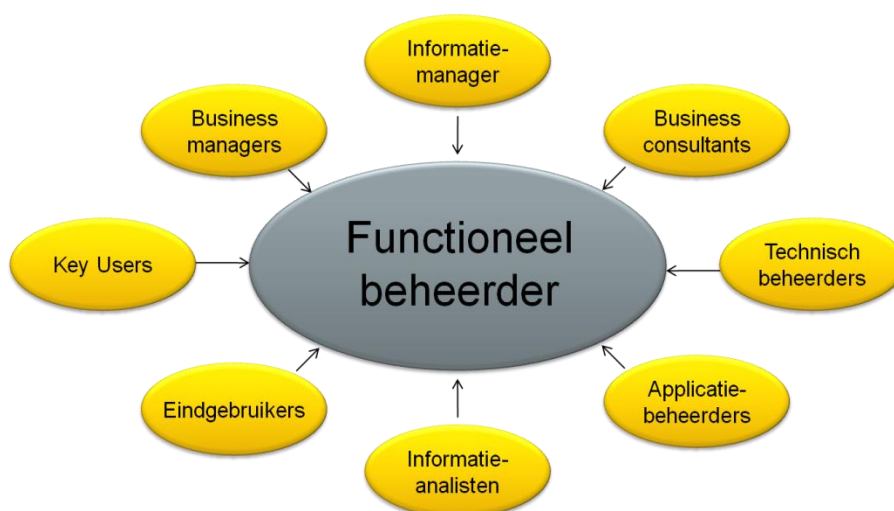
Een ander aspect dat van invloed is op de dagelijkse operatie van functioneel beheer zijn de kwaliteitsafspraken die al of niet zijn gemaakt met de leveranciers van IT diensten. Deze afspraken liggen vast in Service Level Agreements ('SLA') of contracten. Ze hebben onder andere invloed op de prioritering van storingen en de ondersteuning die de gebruikers kunnen verwachten bij het oplossen van problemen en het realiseren van nieuwe informatiesystemen. Daarmee komen we op een vijfde doelstelling voor functioneel beheer.

- 5. Zorgen dat er sla-afspraken zijn opgesteld vanuit en in de taal van de business.**

Voor het bereiken van deze doelstellingen moet FB een aantal activiteiten uitvoeren (zie hoofdstuk 3), waarbij ze te maken heeft met vele spelers bij business en IT.

Omgeving

FB werkt actief samen met vertegenwoordigers van eindgebruikers en het lijnmanagement van de business. Richting IT leveranciers is samenwerking nodig met onder andere applicatie- en technisch beheerders. Daarnaast zijn er nog diverse rollen waarmee FB te maken heeft in een onderhoud- of projectsituatie.



Figuur 2 Speelveld FB

Een functioneel beheerder moet dus bij de uitvoering van zijn werkzaamheden voortdurend rekening houden met de belangen van deze spelers. Het vinden van de juiste balans in het behartigen van die belangen bepaalt hoe succesvol functioneel beheer is in het realiseren van de in deze paragraaf genoemde doelstellingen.

Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat een functioneel beheerder ook wel “de spin in het web” wordt genoemd.

Nu rijst de vraag welke factoren hebben invloed op het goed kunnen invullen van deze rol? Daarmee komen we op de randvoorwaarden voor het inrichten van functioneel beheer.

Randvoorwaarden

Voordat we aan de slag gaan met de inrichting van FB moeten we wel weten of het een succes gaat worden. Óf bestaat er een goede kans dat we halverwege het traject onze inspanningen moeten beëindigen omdat er plotseling in de organisatie andere zaken belangrijk zijn geworden? Rekening houden met de volgende randvoorwaarden reduceert dit risico aanzienlijk.

De praktijk wijst uit dat de volgende factoren invloed hebben op dat succes:

- *Draagvlak*
Het MT van de business moet de noodzaak en toegevoegde waarde van de rol van FB ook daadwerkelijk zien en uitdragen. Zonder dit commitment is elke investering in het professionaliseren van FB zinloos. Dat draagvlak wordt duidelijk als er bereidheid is te investeren in het professionaliseren van FB en dat FB een duidelijke en herkenbare plek krijgt in de organisatie.
- *Ruimte*
De beoogde functioneel beheerders zijn zich bewust van hun rol, de doelstellingen die ze moeten realiseren en de activiteiten die zij moeten uitvoeren; de zogenaamde 'eigenlijke activiteiten' (zie hoofdstuk 3). Bij het inrichten van FB is het van belang dat de betrokkenen ook daadwerkelijk de ruimte hebben om de taken die bij hun rol horen te kunnen uitvoeren. Is er die ruimte niet, vanwege het uitvoeren van 'niet-FB-taken', dan zal die eerst gecreëerd moeten worden.
- *Kennis & Competenties*
Een functioneel beheerder heeft diepgaande kennis van de primaire bedrijfsprocessen en van de functionaliteit van de applicaties. Daarnaast dient een medewerker te voldoen aan de specifieke competenties die een functioneel beheerder moet hebben. Een goede functiebeschrijving, een overzicht van de benodigde competenties en een gedegen opleidingsplan, zijn essentieel om ervoor te zorgen dat de juiste personen geselecteerd worden. Enkele voorbeelden zijn: assertief, ondernemend, open, sterk communicatief, analytisch, direct, "nee" durven zeggen en klantgericht.

- *Procesgerichtheid en samenwerking*
Het nakomen van SLA-afspraken vergt een goede samenwerking tussen alle betrokkenen, zoals die zijn genoemd in het speelveld van FB (figuur 2). Deze samenwerking wordt concreet in de processen die zijn ingericht om van de afgesproken kwaliteit van informatiesystemen te realiseren. Bij elke activiteit van een beheerproces (of dat nu incident management is, configuratiebeheer of wijzigingenbeheer) moeten de spelers uit het speelveld zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheden als voorwaarde voor een goede samenwerking.
- *Het juiste ambitieniveau.*
Niet elk bedrijf heeft dezelfde problemen. De ene organisatie heeft te kampen met een groeiende omvang van het aantal wijzigingen als gevolg van steeds sneller op elkaar volgende wetswijzigingen. Een andere organisatie is bezig met het outsourcen van IT-activiteiten. Deze twee situaties vergen ieder een andere inzet van FB. Men kan niet verwachten dat er in één keer een 100% professionele organisatie staat. Een gefaseerde aanpak werkt in praktijk vaak het best. In elke fase is een keuze van de werkzaamheden die als eerste opgepakt gaan worden en die aansluiten bij de specifieke problemen van een bedrijf op dat moment.
- *Een referentiekader*
FB is niet nieuw. Zolang als er informatiesystemen bestaan zijn er al mensen die werkzaamheden op dit vlak uitvoeren. Vaak echter ieder op zijn eigen manier en met wisselend succes. Voor de inrichting van FB is meer nodig dan alleen een framework. Dat begint met het hebben van een praktisch referentiekader waaraan de inrichting kan worden getoetst en tevens dient als praktisch toepasbaar communicatiemiddel. Dit referentiekader beschrijft de rollen die nodig zijn, de specifieke activiteiten die FB moet uitvoeren, de hulpmiddelen die daarbij nodig zijn en de wijze waarop FB wordt georganiseerd. Dit referentiekader maakt duidelijk wat de verantwoordelijkheden zijn voor FB ten opzichte van de overige betrokken beheerafdelingen.

In het volgende hoofdstuk is dit referentiekader, verder toegelicht.

De basis: het referentiekader

Allereerst is het noodzakelijk dat iedereen binnen de organisatie eenzelfde beeld heeft bij de rol, de verantwoordelijkheden en de activiteiten van FB. Het verschil tussen functioneel beheer en applicatiebeheer roept in praktijk vaak discussie op. Een referentiekader, waarin deze aspecten eenduidig zijn benoemd, helpt aan de ene kant om die discussie te slechten en dient aan de andere kant als communicatiemiddel.

Het referentiekader is een houvast om antwoord te geven op de volgende vragen:

- Wat zijn de activiteiten van FB en welke hulpmiddelen horen daarbij?
- Welke rollen en competenties zijn nodig?
- Hoe FB te organiseren?

Activiteiten en hulpmiddelen

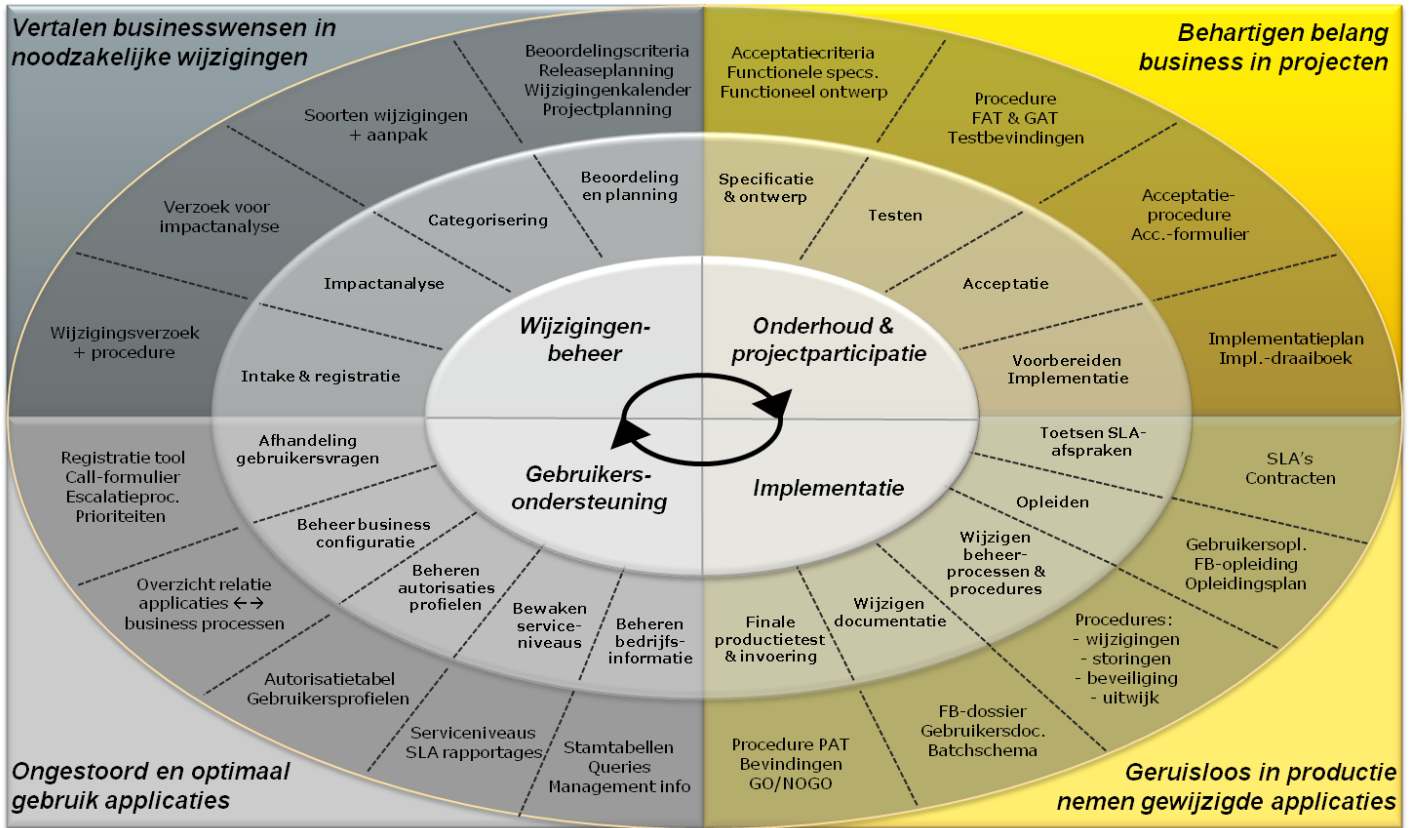
Het belangrijkste onderdeel van het referentiekader is een overzicht van activiteiten en hulpmiddelen.

In het hierna getoonde schema zijn alle activiteiten genoemd die expliciet zijn voor FB. Deze zijn verdeeld in vier aandachtsgebieden die elk overeenkomen met de eerste vier doelstellingen die zijn genoemd in hoofdstuk 1. Bij elke activiteit zijn hulpmiddelen nodig voor een efficiënte en effectieve uitvoering ervan.

De vier rechthoeken komen overeen met de vier te realiseren doelstellingen. In het midden, de kern, zijn deze doelstellingen vertaald naar vier activiteitengebieden die een logische relatie hebben met elkaar:

- Gebruikersondersteuning
- Wijzigingenbeheer
- Onderhoud en projectparticipatie
- Implementatie.

Om de kern staan de activiteiten genoemd en de buitenste ring bevat voorbeelden van hulpmiddelen die nodig zijn bij de uitvoering van de desbetreffende activiteiten.



Figuur 3 Activiteiten functioneel beheer

Dit activiteitenmodel is noodzakelijk om te toetsen of bestaande functioneel beheerders wel de juiste taken uitvoeren. Er zal tijdens de inrichting een bewuste keuze gemaakt moeten worden welke taken FB uitvoert en welke taken op een andere plek in de organisatie belegd gaan worden. Daarmee krijgt de functioneel beheerder zicht op zijn eigen verantwoordelijkheden en datgene wat hij/zij nog moet doen tijdens de inrichting.

Het is dus niet noodzakelijkerwijs de functioneel beheerder die alle genoemde activiteiten uitvoert. In praktijk blijkt dat deze vaak zijn verdeeld onder een aantal medewerkers die een andere rol hebben, maar wel onderdeel zijn van de functioneel beheerorganisatie.

Rollen en competenties

Nu de verantwoordelijkheden duidelijk zijn is het mogelijk een goede functiebeschrijving op te stellen. De rollen die dit in ieder geval hiervoor in aanmerking komen zijn, een functioneel beheerder, een coördinator functioneel beheer (als er sprake is van een team), een key user (als aanspreekpunt van FB in de business) en een informatiemanager. Deze functiebeschrijvingen bevatten onder meer ook opleidingsniveau en benodigde competenties.

In de volgende tabel zijn voor de genoemde rollen voorbeelden van competenties genoemd:

Rol	Competenties
Functioneel beheerder	<ul style="list-style-type: none"> • Analytisch • Klantgericht • Assertief • Communicatief • Overtuigend • "Nee" durven zeggen • Kunnen plannen en organiseren • Inlevingsvermogen • Initiatief tonen • Kunnen onderhandelen
Key user	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt gezien als eerste vraagbaak, coach en vertegenwoordiger van een groep eindgebruikers • Analytisch • Communicatief • Heeft senioriteit
Coördinator functioneel beheer	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaatgericht • Besluitvaardig • Inspirerend en motiverend • Kan plannen en organiseren • Weet belangen in te schatten • Gesprekspartner op management niveau • Teamleider

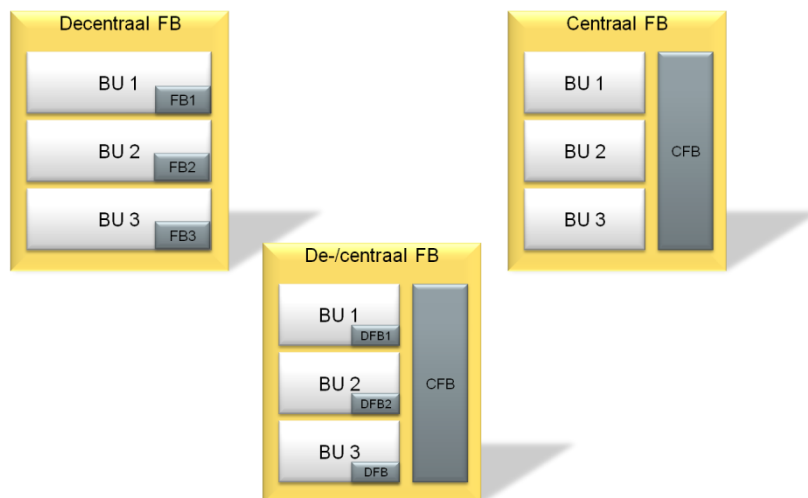
Rol	Competenties
Informatiemanager	<ul style="list-style-type: none">• Innovatief• Kwaliteitsgericht• Gesprekspartner voor Management en Directie• Weet technische ontwikkelingen te vertalen naar businessvoordelen• Weet businessplannen te vertalen naar noodzakelijke informatievoorziening• Heeft strategische instelling met lange termijn visie• Weet om te gaan met politiek• Initiatiefnemer voor projecten

Het toetsen van de opgestelde functieprofielen aan de kennis en competenties van de bestaande medewerkers resulteert in individuele ontwikkelingsplannen. Deze ontwikkelingsplannen zijn tijdens de inrichtingsfase een hulpmiddel om de betrokken medewerkers klaar te maken voor hun rol.

Organisatie

Tenslotte beschrijft het referentiekader beschrijft de wijze waarop FB is georganiseerd. Er zijn drie mogelijkheden:

1. Decentrale inrichting: elke business afdeling heeft een eigen functioneel beheerder onder aansturing van het lijnmanagement;
2. Centrale inrichting: er is één (staf-)afdeling waarin alle functioneel beheerders zijn samengevoegd onder aansturing van bijvoorbeeld een informatiemanager.
3. Combinatie van decentraal en centraal.



Figuur 4 Mogelijke organisatorische invulling van FB

De keuze voor één van de mogelijkheden is afhankelijk van onder meer de volgende factoren:

- De omvang van de gebruikersorganisatie: bepaalt onder meer het aantal functioneel beheerders dat nodig is. Praktijkervaring geeft een indicatie dat gemiddeld per 200 eindgebruikers één functioneel beheerder nodig is. Ook andere aspecten, zoals de complexiteit van een informatiesysteem en de internationalisatie van het bedrijf hebben invloed op de omvang van de FB-organisatie.
- Functie- of procesgeoriënteerde informatiesystemen: functiegerichte informatiesystemen worden gebruikt door slechts één afdeling van een organisatie: inkoop, verkoop, HR etc. FB is in deze situatie decentraal ingericht; elke afdeling of functie heeft een eigen functioneel beheerder. Bij procesgeoriënteerde informatiesystemen kent FB een centrale inrichting. De functionele kennis van deze bedrijfsoverkoepelende systemen is dan centraal beschikbaar. Denk hierbij bijvoorbeeld aan SAP (vaak combinatie van centraal en decentraal FB) of een workflow management systeem voor verzekeringen.
- De richtlijnen vanuit informatiemanagement: het komt in praktijk voor dat informatiemanagement samen met het business management een principebesluit neemt om FB te centraliseren vanwege synergievoordelen. Aspecten als overdraagbaarheid van kennis, vervangbaarheid van medewerkers zijn redenen om FB te centraliseren.
- Uitbesteding van IT: een andere factor die een rol speelt is het feit of het beheer, onderhoud of de ontwikkeling van informatiesystemen is uitbesteed aan één of meerdere externe IT leveranciers. In dat geval is er vaak behoefte

aan een centraal aanspreekpunt vanuit de ingerichte regieorganisatie (verantwoordelijk voor de afstemming tussen demand en supply) richting FB. Deze behoefte ontstaat uit de noodzaak om zowel de communicatie vanuit de business als de vraag die daar ontstaat, te kanaliseren en op centraal niveau te kunnen beoordelen. Op die wijze ontstaat controle op de gemaakte contractafspraken.

Een bedrijf dat aan de slag gaat met de organisatie van FB moet bewust zijn van de specifieke kenmerken van de informatiesystemen die zij gebruiken, de omvang van de gebruikersorganisatie, de mogelijke synergievoordelen en de wijze waarop kanalisering van de vraag richting externe IT leveranciers moet plaatsvinden.

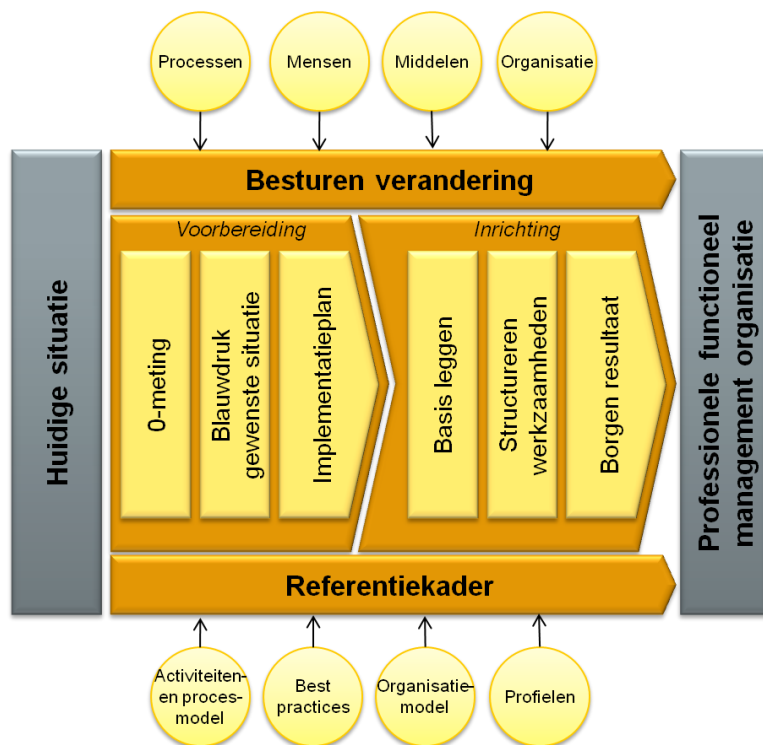
De in dit hoofdstuk genoemde onderdelen van het referentiekader geven een goed houvast, toetsingskader en communicatiemiddel bij de inrichting en professionalisering van FB.

Nu we de basis hebben is de volgende stap de inrichting zelf.

Aanpak

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag: welke stappen moeten worden doorlopen om te komen tot een professionele FB-organisatie?

Gebaseerd op de jarenlange praktijkervaringen heeft Logica een aanpak ontwikkeld die is gericht op het stapsgewijs en gefaseerd professionaliseren van FB.



Figuur 5 Aanpak inrichting functioneel beheer

De aanpak bestaat uit twee fasen:

- Fase 1: Voorbereiding
- Fase 2: Inrichting

Elke fase bestaat uit drie opeenvolgende stappen. Tevens voorziet de aanpak in een besturing van het veranderproces en het referentiekader dat dient als toetsinstrument (zie hoofdstuk 4).

Fase 1: Voorbereiding

In de voorbereiding wordt de basis gelegd voor de inrichting van een professionele FB-organisatie.

De nulmeting

De wijze waarop de organisatie op dit moment de FB-activiteiten uitvoert, de huidige knelpunten en de wijze van samenwerking tussen alle betrokkenen, zijn bepalend voor de keuze van de implementatiestrategie. De randvoorwaarden worden getoetst en het resultaat van de nulmeting zegt onder meer iets over de veranderingsbereidheid van de medewerkers en de activiteiten die de organisatie tijdens de inrichting als eerste moet aanpakken.

Blauwdruk gewenste situatie

De organisatie zelf bepaalt het ambitieniveau en de te bereiken eindsituatie. De blauwdruk beschrijft deze eindsituatie en is richtinggevend voor het veranderingsproces. De onderdelen uit het referentiekader zijn specifiek gemaakt voor de betreffende organisatie.

Implementatieplan

Hierin staat beschreven hoe de verbeteringen in welke fasering zijn te realiseren. Afhankelijk van de cultuur van de organisatie, de urgentie en de noodzaak wordt een wijze van veranderen voorgesteld. Dit kan in de vorm van een project, het samenstellen van zelflerende en zelfregulerende teams, het organiseren van workshops of een combinatie van deze mogelijkheden.

Fase 2: Inrichting

In deze fase vindt de daadwerkelijke transitie plaats; het implementatieplan komt tot leven:

Het leggen van de basis

Deze stap vult de noodzakelijke randvoorwaarden (zie hoofdstuk 2) in als basis voor de verdere inrichting.

Structureren werkzaamheden

De functioneel beheerders leren hoe ze hun werkzaamheden kunnen structureren en wat hun rol en verantwoordelijkheden zijn in relatie tot business en IT. Procedures worden opgesteld en afgestemd en de hulpmiddelen worden geïmplementeerd. Hier komt het activiteitenmodel echt tot zijn recht.

Borgen resultaat

Tenslotte moet de FB-organisatie in staat zijn zelfstandig te opereren. Alle kennis die eventueel extern is ingebracht moet zijn overgedragen.

Indien noodzakelijk kan het opnieuw uitvoeren van de nulmeting het succes van de verandering meetbaar maken.

Realiseren verandering

De daadwerkelijke inrichting kan op evolutionaire of revolutionaire wijze gestalte krijgen. Elk van deze strategie vergt een andere veranderingsaanpak:

Revolutionair:

- Projectmatige aanpak
- Strak gestuurd op van te voren gedefinieerde mijlpalen
- Algemeen belang staat boven individueel belang
- Onder leiding van een stuurgroep
- Meting op basis van KPI's

Evolutionair:

- Gebruikmaken van zelflerende en zelfregulerende teams
- Verandering aangepast aan ambitieniveau van de organisatie en beschikbaarheid van de eigen medewerkers
- Rekening houden met individuele belangen en wegnemen weerstanden
- Met behulp van workshops
- Meting op het bereiken van door teams zelf gedefinieerde resultaten.

De cultuur van de organisatie bepaalt de aanpak die het best past. Eén van de genoemde randvoorwaarden is het creëren van draagvlak. Wil dat draagvlak zowel bij het management als de medewerkers zo groot mogelijk zijn, dan blijkt uit praktijk de evolutionaire aanpak het meest succesvol te zijn.

Een andere reden om voor deze aanpak te kiezen is het feit dat het professionaliseren het meest succesvol is als dat in nauwe samenwerking met de betreffende medewerkers zelf gebeurt. Vaak zijn dat medewerkers die al heel druk zijn met de dagelijkse beslommeringen en nauwelijks tijd hebben om daarnaast zich ook full time met professionalisering bezig te houden, terwijl dat bij een projectmatige aanpak wel verwacht wordt.

Tenslotte

De toegevoegde waarde van FB heeft zich in de afgelopen jaren bewezen. Bedrijven gaan steeds meer IT taken afstoten. Altijd is het commentaar dat de business niet in staat is aan te geven wat aan IT dienstverlening nodig is, onvoldoende participeert in projecten en geen prioriteiten kan bepalen.

Deze problemen zijn op te lossen met een professionele FB-organisatie die in staat is:

- **te zorgen voor ongestoord en optimaal gebruik van de applicaties;**
- **businesswensen te vertalen in noodzakelijke wijzigingen;**
- **het belang van de business in projecten te behartigen;**
- **te zorgen voor het geruisloos in productie nemen van nieuwe en gewijzigde applicaties en**
- **sla-afspraken te laten aansluiten bij de (steeds veranderende) behoeften van de business.**

FB is niet iets dat er zomaar bijgedaan kan worden. FB is een apart vak dat met daarvoor geschikte medewerkers dient te worden uitgevoerd. Zij zijn in staat de business richting IT optimaal te vertegenwoordigen. Dat vergt aandacht voor competentie-, opleidingsniveau en kennis van de medewerkers die deze rol (gaan) invullen.

Met de in deze whitepaper beschreven praktische, gefaseerde aanpak die rekening houdt met de genoemde randvoorwaarden en gebruik maakt van het referentiekader, is elke organisatie in staat een professionele organisatie voor functioneel beheer in te richten.

Wat Logica voor u kan betekenen

IT Management

Business en IT: samenwerking in de keten

De informatievoorziening van grote ondernemingen gaat over veel schakels en vele complexe systemen. Betrouwbaarheid, beschikbaarheid en flexibiliteit in het inzetten van informatietechnologie is een voorwaarde om het succes van de onderneming te waarborgen. De interne samenwerking tussen de ICT-organisatie en de business moet goed worden ingericht. Is de ICT-organisatie voldoende

servicegericht om oplossingen te bieden voor vragen vanuit de business? Wat moet er vanuit de bedrijfskant gebeuren om de ICT-ondersteuning te laten aansluiten op de eigen behoeften? Business georiënteerde ICT-diensten, flexibiliteit, cost of operations, continuïteit en 'end-to-end'-ketenmanagement (E2E) zijn belangrijke thema's.

Maximale ondersteuning van primaire processen

Logica's ICT Management richt zich op het organiseren van de ICT-functie, het functioneel beheer en (out)sourcingsregie door de hele dienstverleningsketen. Wij adviseren en implementeren servicegerichte strategie, ontwerp, transitie en operatie die maximale ondersteuning bieden aan de primaire bedrijfsprocessen binnen de organisatie. Activiteiten die directe toegevoegde waarde leveren aan het succes van de onderneming. Het organiseren van ketenbeheer is hierin de rode draad. Onze services richten zich op:

- Regie in Sourcing (inrichting regieorganisatie en processen);
- Functional Management (informatiemanagement en functioneel beheer);
- Service Portfolio Management (gericht op governance Business en ICT);
- Excellent Process Management (professionaliseren procesmatig werken);
- Business Service Monitoring (E2E ketenmonitoring).

Wij leveren ondersteuning door advies, coaching, verandermanagement, projectmanagement en interimmanagement.

Toepassing best practices

Met 200 gecertificeerde consultants in een scala van specialismen zijn wij de grootste partij in Nederland. Onze expertise en ervaring zetten wij in voor opdrachtgevers in alle branches en sectoren die succesvol willen veranderen. In de organisatie van (ICT) continuïteitsaspecten voor grote ondernemingen zijn wij herkenbaar door eigen visie en pragmatische toepassing van internationale modellen, technieken en best practices. Hierbij hanteren wij kwaliteitsstandaarden als ITIL, ASL, BiSL, ISPL, eSCM, CobiT, IT Service CMMI en ISO20000. Het organiseren van ketenbeheer is hierin de rode draad.



Australia	Morocco
Belgium	Netherlands
Brazil	Norway
Canada	Philippines
Czech Republic	Poland
Denmark	Portugal
Egypt	Russia
Estonia	Saudi Arabia
Finland	Singapore
France	Slovakia
Germany	Spain
Hong Kong	Sweden
Hungary	Switzerland
India	Taiwan
Indonesia	Ukraine
Kuwait	United Arab Emirates
Luxembourg	United Kingdom
Malaysia	USA

Logica IT Management
Prof. W.H. Keesomlaan 14
1183 DJ Amstelveen
Postbus 159
1180 AD Amstelveen

T: +31(0)20 5033 000
F: +31(0)20 5713 213
M: itmanagement@logica.com
www.logica.com