

Functioneel beheer als beschermengel voor de business

Een gesprek over het Amsterdamse land van functioneel beheer

Marcel van der Looij



Hoewel hij ook graag wijnmaker in Frankrijk had willen zijn, vervult hij zijn functie als CIO van het politiekorps in Amsterdam met veel plezier. Een eenvoudige vraag aan Marcel van der Looij is aanleiding voor een anderhalf uur durend gesprek over de goede en minder goede zaken op het terrein van informatiemanagement en functioneel beheer.

Behoefte aan slimme mensen

“Wat er goed gaat op het gebied van functioneel beheer? Eigenlijk gaat er al veel goed. Zeker wat betreft de bewustwording dat ‘de wereld’ veranderd is. Voor de gehele Nederlandse politie, en dus ook voor Amsterdam, geldt dat beheer, zowel technisch als functioneel, zich aan het ontwikkelen is. En dat gebeurt voornamelijk met de huidige bezetting: politiemensen. Deze mensen hebben kennis van het politievak, wat onontbeerlijk is, maar ze hebben niet altijd de benodigde technische achtergrond. Terwijl deze juist uitermate gewenst is bij een ICT-leverancier (in dit geval de vtsPN voorziening tot samenwerking Politie Nederland-, red.). Ook bij functioneel beheer is te zien dat dit specialisme vanuit de politiepraktijk groot is geworden. Er ontstaat echter meer behoefte aan kennis van methoden en technieken. Als gevolg daarvan denk ik dat de politie meer hoger opgeleiden met deze specifieke kennis aan moet trekken om aan die behoefte gehoor te geven. We zijn namelijk uitstekend in staat om onze inhoudelijke kennis over het politievak aan deze nieuwe medewerkers over te dragen.

De kritische functioneel beheerder

Een van de ontwikkelingen waar Van der Looij heel blij mee is, is dat de functioneel beheerder zijn rol als intermediair steeds beter oppakt. In het verleden lieten functioneel beheerders zich te veel leiden door alles wat van hen gevraagd werd. Langzaam gaat Van der Looij een kritische houding ontstaan. Hierdoor zijn functioneel beheerders in staat om veel meer sturing te geven aan hun eigen werkzaamheden. Uiteraard zijn er nog verbeteringen nodig zoals bijvoorbeeld de releaseplanningen, die nog te veel op

toeval gebaseerd lijken te zijn. “De functioneel beheerder moet zich in mijn optiek onderscheiden door kennis te hebben van het bedrijfsproces, ICT-kennis, zoals business intelligence, en door een integraal beeld te hebben van de informatievoorziening. Een echte spin in het informatieweb dus! Zowel binnen een informatiedomein als richting de toekomst. De functioneel beheerder is diegene die de belangen moet vertegenwoordigen aanzien van het integrale denken en de brug zou moeten slaan tussen de business en de techniek. Een voorbeeld om deze taken duidelijker te maken: In het verleden heeft Amsterdam voor de Jeugd- en Zedenpolitie gekozen voor besloten registraties in het bedrijfsprocessysteem Xpol. Dit is gevoelige informatie, dus een besloten registratie lijkt verstandig. Het kwam in de praktijk echter voor dat niemand meer bij die informatie kon. Ook was het niet mogelijk om managementinformatie te genereren. Hier zie ik heel duidelijk een rol voor de functioneel beheerder die zin van onzin zou moeten scheiden. Hij kan en moet de business beschermen tegen iets dat hen verderop in diezelfde business in de problemen zou kunnen brengen.”

“Ik zou willen dat de functioneel beheerder een nadrukkelijker rol gaat spelen bij het onderhoud op zijn applicatie. De manier waarop een nieuwe versie tot stand komt, is vaak toeval. Het zou mijns inziens beter zijn als de functioneel beheerder de spil vormt tussen de eindgebruiker en de ICT op basis van zijn kennis van de ICT en dat wat hij vanuit de business meekrijgt. Vanuit mijn rol stimuleer ik mijn mensen om het korps in te gaan, de praktijk op te zoeken, in gesprek te gaan om goed te begrijpen wat de eindgebruiker nodig heeft, positiefkritisches te zijn.



Doordat de functioneel beheerders brede kennis hebben, kunnen ze de behoeften in een groter geheel plaatsen. Met hun input kan het management het onderhoud beter plannen: zowel qua capaciteit als financiën. En zo lijkt de releaseplanning een gestructureerd geheel te worden in plaats van dat dingen bij toeval tot stand komen.”

Twee procent met de voeten in de modder

Het is duidelijk: volgens Van der Looij is businesskennis een belangrijke voorwaarde om de rol van functioneel beheerder goed te vervullen. Omdat het bijbrengen en vooral bijhouden van kennis over de business iets is dat eenvoudig klinkt, maar in de praktijk vaak lastig blijkt, heeft Van der Looij georganiseerd dat alle medewerkers van de Dienst Bedrijfs Informatie ten minste twee procent van hun tijd in het werkveld zitten: “Idealiter heb ik mensen in dienst die in beide werelden -techniek en business- de beste zijn. Voor die businesskennis moet je echter met je voeten in de modder staan. Ook de mensen die van oorsprong uit het veld komen, zijn gemiddeld een dag per kwartaal in de praktijk te vinden.

Meelopen met een hulpofficier van justitie, nachtdienst, op de meldkamer of bij de recherche. Ook ik merk dat de praktijk verandert. Een excuus dat ik vaak hoor, is ‘ik heb al twintig jaar in het blauwe vak gezeten.’ Dat is wel zo, maar dat is misschien al tien jaar geleden. Deze kennis is zeer vluchtig. De basale dingen weet men wel: wat een aanhouding of een staandhouding is, maar de diepere kennis ontbreekt. Wat ik soms zie, is dat mensen een drempel over moeten om naar die werkvloer te gaan. Daarom zijn er geen uitzonderingen, iedereen draait mee!

De business als verantwoordelijke

Wat sinds een paar jaar goed gaat bij de politie Amsterdam Amstelland, is dat de proceseigenaar zich verantwoordelijk voelt voor de applicaties binnen zijn domein. De proceseigenaar is een manager uit de business die verantwoordelijk is voor de uitvoering van ‘zijn’ bedrijfsproces, inclusief de informatievoorziening! In de praktijk blijkt een proceseigenaar zich echter niet altijd verantwoordelijk te voelen voor die informatievoorziening. Inmiddels is dit bij Amsterdam Amstelland wel het geval. Van der Looij: “de proceseigen-

aar is niet alleen verantwoordelijk gemaakt, hij voelt dat ook zo. Dit is erg veranderd in de afgelopen jaren. De proceseigenaar zit in de stuurgroep en is samen met de gebruikersgroep direct verantwoordelijk voor de applicaties en de implementaties. Hierdoor ligt de verantwoordelijkheid niet alleen bij mij als CIO maar bij de procesverantwoordelijken, waar hij hoort. Ik kan niet worden aangesproken op datgene wat de organisatie in wordt geschoven. Als de business het idee heeft dat 'de jongens van de ICT iets willen', dan doen we het dus niet. Vanuit de Dienst Bedrijfsinformatie (DBI) begeleiden we die chef of proceseigenaar wel. Onze projectleiders helpen bijvoorbeeld bij het opstellen van acceptatiecriteria. Hoe ziet hun afvinklijstje eruit en wanneer is die proceseigenaar of chef tevreden? Zij moeten bedenken wanneer ze tevreden zijn: willen ze een rijtje informatie, bepaalde schermen of willen ze dat hun proces sneller gaat? Ze moeten daar goed over nadenken zodat we die applicatie beter kunnen laten ontwikkelen. Dit proces hebben we aardig in de vingers, zowel aan de DBI-kant als in de business."

Ook de politie heeft last van methodes

"Gaandeweg zie ik dat de Prince II-methodiek die door DBI geïntroduceerd is, geaccepteerd wordt. Mensen vinden het best lastig. Je kunt redelijk vlot nieuwe afspraken en werkwijzen bedenken, maar zorgen dat ze geborgd worden, is een grotere uitdaging. Het is vooral een veranderproces. Mensen losweten van oude gewoontes en nieuwe gewoontes adopteren. Collega's zijn ineens bijvoorbeeld stuurgroepvoorzitter geworden en moeten daar tijd voor vrijmaken. Tijd die er gevoelsmatig niet is. Een districtschef zegt bijvoorbeeld: 'ik ben blauw, ik heb mijn district, ik wil dit helemaal niet.' Doordat we afspraken hebben gemaakt, kan ik nu zeggen: 'hé, maar jij was verantwoordelijk, dus pak je taak maar op'. Communiceren en het duidelijk beleggen van verantwoordelijkheden, zijn hierbij hard nodig. Het is echt een cultuurverandering elkaar op dit soort

afspraken aan te spreken. Elk mens heeft 'last' van methodes. Ook wij bij de politie. Vroeger kon alles, de business wilde iets en het werd georganiseerd. Vroeger kostte iets een minuut en nu, door de gehanteerde methodes, twee dagen. Het grote verschil is dat we door deze methodes allemaal dezelfde taal spreken, we niet individueel het wiel hoeven uit te vinden en dat we een centraal gedeelde set documentatie hebben. Wat nog te verbeteren is binnen ons ICT-bedrijf, is dat we denken dat politiemensen automatisch goede projectleiders zijn. We denken dat politiemensen alles kunnen, maar dat blijkt niet zo te zijn. De meeste politiemensen zijn niet per definitie projectleiders en ook geen veranderingsmanagers.

Eén geïntegreerde informatievoorziening tot aan het ministerie

De juiste persoon voor de job aanstellen, is volgens Van der Looij iets waar de politie meer aandacht voor zou moeten hebben. De politie zou projectmanagers moeten aantrekken voor ICT-projecten en verandermanagers voor verandertrajecten. Een aspect waar de politie kan leren van andere branches en organisaties. En hoe zit dat met andere landen? Zijn er onderwerpen waarop de CIO van andere landen zou willen leren? "Als we blanco zouden kunnen beginnen, dan zou in mijn optiek één informatievoorziening voor het hele politieproces in Nederland het beste zijn. Kijk naar Estland: op het moment dat zij zich losmaakten van Rusland, ontstond er een volledig nieuwe informatievoorziening, volledig geïntegreerd tot het ministerie aan toe. Als we in Nederland blanco zouden beginnen, zou dit het allerbeste zijn. Maar wij komen vanuit allemaal eilandjes, zijn nu al iets geïntegreerd en stap voor stap ontwikkelt zich dat verder. Soms gaat het naar mijn zin te langzaam. Hoe we er toch zouden kunnen komen? Een land met één informatievoorziening? Ik denk dat we het dan moeten loshalen van de politie en bij het ministerie neer moeten leggen. Dat heb ik tien jaar geleden al geroepen. Het ministerie blinkt echter niet

uit in daadkracht: C2000 en GMS bijvoorbeeld waren geen voorbeelden van hoe efficiënt om te gaan met belastinggeld."

"Als we het goed willen regelen, dan zou er één partij, de vtsPN, verantwoordelijk moeten zijn voor de basisapplicaties BVH, BVO, BVI en BVCM (respectievelijk de Basis Voorziening Handhaving, Opsporing, Informatie en Capaciteitsmanagement, red.). Deze basisapplicaties maken vervolgens onderdeel uit van de standaard infrastructuur. Een korps moet daar dan geen last meer van hebben. Het gaat vaak mis omdat de korpsen innovatie willen, maar de vtsPN die innovatie niet kan leveren. Dus die taak moet bij de korpsen liggen. De vtsPN kan op een gegeven moment besluiten een ontwikkelde uitbreiding of satelliet (uitbreiding op Xpol, red.) te incorporeren in zo'n basisapplicatie. Ontwikkeling in de korpsen is goed omdat deze dicht op het werkproces plaatsvindt. En het kan ook veel sneller zo. Die basisapplicaties zijn gigantische applicaties. Voordat daar een nieuwe versie van beschikbaar is, zijn we jaren verder."

Innovatieve uitbreidingen op kleine schaal, dicht op het werkproces en los van de grote basisvoorzieningen, dat is de wens van Van der Looij. En pas als deze uitbreidingen zich bewezen hebben, kan de vtsPN ertoe overgaan de uitbreidingen te integreren in de basisapplicaties. Een behoudende werkwijze die er wellicht toe leidt dat de Nederlandse politie en justitie zich op termijn kan meten met het Estlands model.