

Organisaties moeten wennen, functioneel beheerders moeten zich ontwikkelen

SAAS ZORGT VOOR MEER EN COMPLEXER FUNCTIONEEL BEHEER

Gek genoeg zorgt de komst van SaaS niet voor minder, maar juist voor meer werk voor functioneel beheerders. Ook verandert de rol van de functioneel beheerder ingrijpend.

door Bob van Graft en Daniël Brouwer beeld Shutterstock

Corona heeft ons geleerd om niet alles meer vanaf kantoor te doen. Dat betekent dat veel organisaties in de afgelopen jaren strategische beslissingen hebben genomen om het applicatielandschap fors onder handen te nemen. Ze faciliteren mobiel werken en werken op afstand, niet meer binnen de veilige kasteelmuren, en bieden de mogelijkheid voor een grotere diversiteit aan platformen.

FUNCTIONEEL BEHEERDER ALS SUPER USER

Met het vernieuwen en veranderen van het applicatielandschap is de functioneel beheerder opgeschoven richting de analisten, architecten en ontwikkelaars. De functioneel beheerder werd - helaas nog te vaak - gezien als die super user, die net dat zetje gaf om een applicatie weer aan de praat te krijgen als die het niet doet. Hij of zij wordt nu meer gezien als expert en kennisdrager van de businessprocessen en de maker van de vertaalslag naar nieuwe ontwikkelingen. Die omslag is niet nieuw. Eigenlijk heeft de functioneel beheerder altijd in die rol gezeten, maar werd dat vaak onderschat.

OP DIVERSE FRONTEN BINNEN IT VINDEN VERSCHUIVINGEN PLAATS. Niet alleen het applicatielandschap verandert, maar ook de plek waar applicaties worden ontwikkeld en hoe applicaties worden gebruikt. Waar tot voor kort applicaties redelijk constant binnen een veilige omgeving werden gebruikt en aanpassingen op een beheer- en beheersmatige wijze plaatsvonden, zie je mede door het vele thuiswerken een andere dimensie ontstaan.



Nu de reis naar Software as a Services-omgevingen, met kant en klare applicaties, in een stroomversnelling komt, wordt het zichtbaar dat de business niet altijd een goede vertaalslag kan maken van het gebruik van de dagelijkse processen, applicaties, keten- of netwerk-omgevingen en gebruikersinterventies.

STRATEGISCH BELANG

Hier komt het strategisch belang van de functioneel beheerder om de hoek kijken. Veel organisaties zijn in verandering, herijken hun applicatielandschap en worden overstelpt door de goede bedoelingen van de markt; ieder systeem

kan immers alles. De functioneel beheerder werd vaak gezien als rem op verandering. Met specifieke kennis van business processen weet de functioneel beheerder echter als geen ander welke veranderingen van belang zijn, waar grenzen aan mogelijkheden binnen de business liggen en waar onmogelijkheden zijn op het gebied van techniek. Door ervaring, kennis en kunde schuift de functioneel beheerder dus op in de keten, hij of zij wordt meer betrokken in het proces van verandering. Hier komt het strategisch belang van de functioneel beheerder naar voren bij Europese aanbestedingen, bij het maken van

keuzes in ontwikkelstraten maar vooral op het snijvlak tussen de demand- en supply-organisatie. Het unieke van functioneel beheerders is dat zij zowel de taal van de ontwikkelaar als de taal van de business spreken. Daar wordt niet altijd zorgvuldig mee omgesprongen. Het resultaat is dat er aanpassingen of nieuwe applicaties komen die voor de business niet of nauwelijks goed functioneren, dat het testen van applicaties voordat ze naar productie gaan veel langer duurt, dat acceptatiecriteria niet

worden toegepast en dat er uiteindelijk veel frustratie ontstaat in de business of bij de eindgebruiker van het product. Het resultaat kan dan zijn dat de functioneel beheerder zich niet gehoord voelt en zijn heil ergens anders gaat zoeken. Of erger zelfs: het opgeeft.

Zoals aangegeven hebben er zeker in de afgelopen twee jaar al grote verschuivingen in het applicatielandschap plaatsgevonden en deze trend zal doorzetten. Naast de technologische veranderingen is ook de wijze van werken sterk veranderd. Het agile werken draagt bij aan een betere en snellere afstemming tussen de business en de ontwikkelaar. In sommige gevallen valt de functioneel beheerder tussen wal en schip. Op het moment dat een organisatie besluit om meer agile te gaan werken (of in andere vormen van multidisciplinaire teams) moeten ook de rollen en taken van de functioneel beheerder tegen het licht worden gehouden. Schuift de functioneel beheerder meer op richting de product owner of meer naar een scrum-ontwikkelteam? Wat verwacht de business van de demand-organisatie? Het agile werken vraagt daarvoor dan ook – met name tijdig – strategische keuzes. Ontwikkelaars bouwen gewoon door en leveren uiteindelijk een (nieuwe) applicatie op. De gebruiker moet die applicatie accepteren om het systeem uiteindelijk in productie te krijgen. Is dat niet goed geborgd, dan zie je frustratie ontstaan en lopen vernieuwingstrajecten (onnodig) vertraging op.

SAAS

Met de ontwikkeling van SaaS-applicaties zie je waar het knelt voor functioneel beheer. Vaak is er weinig meer in te brengen als een SaaS-applicatie wordt gebruikt. De leverancier van het product is aan zet en de organisatie die de applicatie gebruikt, kan maar beperkt functionele wijzigingen doorvoeren. Bovendien wordt het tempo van nieuwere versies en functionaliteiten bepaald door de leverancier. Toch is de verwachting dat SaaS-leveranciers richting grotere

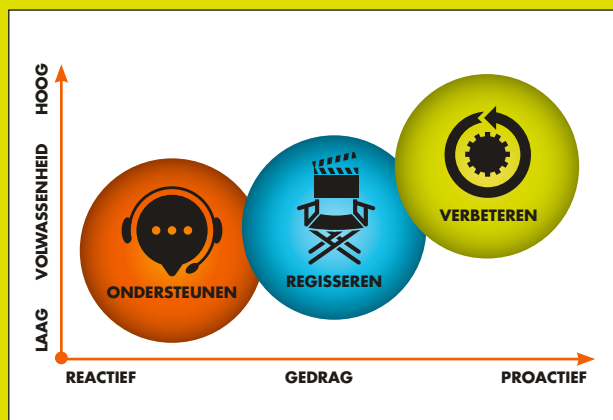
VOLWASSENHEID

Globaal zijn er drie soorten functioneel beheerders, elk met een bepaalde mate van volwassenheid. Met deze volwassenheid bedoelen we de mate van proactiviteit en de blik op de lange termijn. Een functioneel beheerder die naar de lange termijn kijkt, is vooral bezig met de verbetering van zijn omgeving.

Ondersteunen – Zorgen dat de IT goed kan worden gebruikt door de organisatie en dat het veilig en betrouwbaar werkt.

Regisseren – Zorgen dat de IT goed wordt aangepast aan nieuwe of veranderende wensen van de organisatie.

Verbeteren – Zorgen dat de gewijzigde IT goed wordt gebruikt en de verbeteringen daadwerkelijk worden ingevoerd.



Bron: VFB® Academy

AUTEUR



BOB VAN GRAFT is CIO bij het CBR. Werkte o.a. bij het ministerie van Defensie, van Veiligheid en Justitie en de Vrije Universiteit Amsterdam.

De functioneel beheerder weet als geen ander waar de grenzen van de business liggen

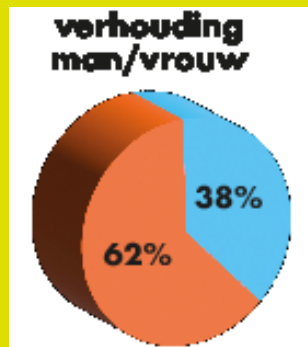
diversiteit en functionele mogelijkheden werken in aangeboden SaaS-producten die te parameteriseren zijn. Dit betekent dat de applicatie kan inspringen op de meer specifieke rollen en taken die de business moet uitvoeren. De functioneel beheerder zal dan met name vanuit de business de geboden en noodzakelijke functionaliteiten bewaken en borgen. Ook zal functioneel beheer moeten zorgen voor de adoptie in de business van de applicaties die de leverancier uitrolt. Dat de rol en het belang van functioneel beheer in de toekomst veranderen, is duidelijk. Er ontstaan nieuwe ontwikkelingen, waar organisaties op moeten inspringen. Meer SaaS betekent meer functioneel beheer. Het werk wordt zeker niet minder, maar naar verwachting wel complexer. Dat betekent dat functioneel beheer ook in zichzelf moet investeren, er zijn opleidingsprogramma's in overvloed. Soms zal een functioneel beheerder moeten kiezen: welke richting ga ik op, welke technologische kennis wordt van mij verwacht en wat is de strategie van de organisatie? En hoe kan ik daar met mijn kennis en ervaring aan bijdragen?

RICHTING REGIE

Wat leren we hier nu van? Het begrip functioneel beheer zal niet veranderen, de plaats en positie in de organisatie kan wel verschuiven: dichter bij de business of dichter bij ontwikkeling. De rol en taak van de functioneel beheerder wordt groter en complexer. Ook zal dit vakgebied zich verder moeten professionaliseren. De rol van de functioneel beheerder verschuift van ondersteunend naar regie,

GEMEENTEN

Uit het rapport ICT-benchmark gemeenten 2022 van M&I /Partners blijkt dat de verhouding tussen *on-premises* en SaaS bij gemeenten aan het verschuiven is en dat deze trend zal gaan doorzetten. Ook hebben gemeenten minder technisch personeel en nemen de kosten voor functioneel beheer toe. Dit past in ons beeld dat bij ver-SaaS-ing het functioneel beheer alleen maar toeneemt en juist niet zal afnemen. Een beeld waar veel organisaties aan moeten wennen. In het rapport spreekt men dan ook uit dat "het inrichten en ondersteunen van de gebruikersorganisatie een steeds belangrijker onderdeel wordt bij gemeenten."

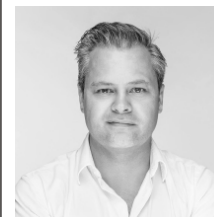


GEEN MANNENBEROEP

Functioneel beheer is niet per definitie een mannenberoep; de verhouding tussen mannen en vrouwen is 62/38.

zie kader 2. De business vraagt meer van een functioneel beheerder en de functioneel beheerder moet zich in de breedte en diepte verder ontwikkelen. Tot slot moeten ook op strategisch niveau keuzes gemaakt worden omtrent de positie en rol van functioneel beheer. Eén ding is duidelijk: het vak van functioneel beheerder wordt alleen maar mooier en meer onmisbaar.

AUTEUR



DANIËL E. BROUWER is eigenaar en oprichter van de vakopleiding functioneel beheer (daniel@vakopleidingfunctioneel-beheer.nl). Lean Six Sigma Master Black Belt, expert functioneel beheer en auteur van 'Hét handboek voor de functioneel beheerder'.