

Functioneel Beheer in beweging (2)

In het vorige nummer van Pictogram (oktober/november 2017) heb ik de rol van functioneel beheerder algemeen ingeleid. Zijn kerntaak was en blijft het borgen van de continuïteit in de samenwerking tussen ICT-componenten en gebruikers. De manier waarop wijzigt snel. ICT wordt steeds belangrijker voor onze klanten: student, docent en onderzoeker. Iedereen wil vlekkeloos thuis dezelfde ICT als op werk/studieplek. ICT-systemen zijn een soort visitekaartje geworden, vorm EN inhoud.

Ind jaren 80 van de vorige eeuw was ICT het terrein van de ICT-er. De collega trok met eigen handen kabels (coax), richtte het netwerk in (Novell), en installeerde software (Word Perfect), die hij ook nog zelf uitlegde aan de eindgebruikers. Kortom, alle ICT-functies in één persoon verenigd. In het prille begin deed de ICT-er het met één applicatie.

ICT en Specialisatie

Nu onderscheiden we binnen de ICT: netwerkbeheerders, applicatiebeheerders, IT-architecten, DBA's en ontwikkelaars. Ook binnen het vakgebied functioneel beheer en informatiemanagement worden taken complexer, functies uitgesplitst. We spreken nog wel over de functioneel beheerder, maar binnenkort misschien ook wel van requirements engineer, wijzigingsbeheerder, of gebruikersondersteuner.

Binnen de RUG zijn functioneel beheertaken tegenwoordig ook buiten het Centrum voor Informatie Technologie (CIT) belegd, bij de Universiteitsbibliotheek (UB) bijvoorbeeld.

Functioneel beheer van één applicatie ging geruisloos over in proces- en bedrijfsgeoriënteerd functioneel beheer van meer dan één applicatie (voorbeeld PURE en Hora Finita, zie vorig nummer van Pictogram).

Functioneel beheer-specialisatie

Functioneel beheer en informatiemanagement in bredere zin wordt vaker in handen gegeven

van een team. Dat team krijgt het eigenaarschap voor een groter deel van het vakgebied van de informatievoorziening binnen de RUG. De beleidsmanager verleent ook vaker een mandaat aan het team/ de eigenaar van (een) applicatie(s). Zo kent de UB een team met verantwoordelijkheden voor techniek en functionaliteit en een ander team voor het opleiden van gebruikers van de systemen (informatievaardighedenonderwijs).

De samenstelling van teams richt zich vaker op optimale ondersteuning van het bedrijfsproces: verzorging van onderwijs en doen van onderzoek, zoveel mogelijk met een grote maatschappelijke relevantie.

Als het takenpakket van de bedrijfsgeoriënteerde functioneel beheerder te groot wordt, dan komen er vanzelf 'functioneel beheer-specialisten'. In een overzichtsartikel schrijft Martijn Buurman van **Functioneel-beheerder.com** dat hij drie dimensies daarbij een belangrijke rol toedicht.

- **Dimensie 1: de applicatie.** Ik ben bijvoorbeeld 'Functioneel Applicatie-beheerder Hora Finita' (nu nog meest gebruikte invulling van het begrip 'functioneel beheer' in de praktijk).

Kenmerken: functioneel en applicatiebeheer vaak in één persoon of afdeling, waarbij reactief applicatie-inhoudelijke vragen worden beantwoord en incidenten worden aangenomen en opgelost. Er wordt gewerkt zonder oog voor de hele informatievoorzieningsketen. Wat de eindgebruiker ziet: Functioneel beheerder = applicatie.

- **Dimensie 2: het bedrijfsproces.** Hier is de persoon of groep functioneel beheerder van een specifiek bedrijfsproces, bijvoorbeeld: doen van onderzoek aan een universiteit – primair bedrijfsproces aan een universiteit. Bij een bedrijfsproces zijn vaak meer applicaties tegelijk betrokken.

Kenmerken: Men is 'Functioneel beheerder Onderzoek' en denkt reactief en proactief mee over tactische en strategische vraagstukken van de organisatie. Men stelt mede de business case op, verzorgt SLA en inventariseert klantenwensen. Ook wordt getest en vindt overleg met stakeholders plaats. Het directe applicatiebeheer wordt veelal

Gert Jan Bokdam werkt sinds 1999 aan de RUG, sinds 2005 in de rol van functioneel beheerder. Hij is nauw betrokken bij het project implementatie gedeeld beheer dat momenteel in de prille opstartfase verkeert.

Relatieve ontwikkeling drie dimensies aan functioneel beheer 2016-2020

uitbested. Hoe meer er wordt uitbested hoe belangrijker deze dimensie, omdat contact met externe leverancier standaard onderdeel wordt van de informatievoorzieningsketen. Voordeel (of nadeel?): voor veel kennis, inclusief de broncode, is men vaak aangewezen op de informatie die alleen de externe leverancier heeft. Wat de eindgebruiker ziet: Functioneel Beheerder = Bedrijfsproces.

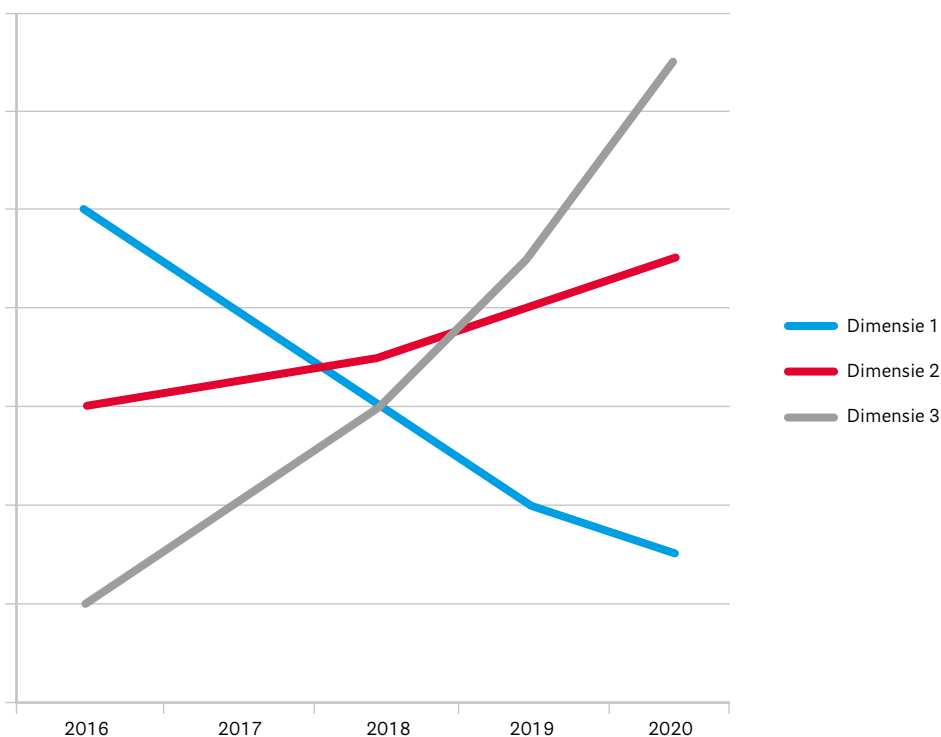
• Dimensie 3: het functioneel beheer proces.

Men wordt niet langer aangeduid als functioneel beheerder van een specifieke applicatie of specifiek bedrijfsproces, maar de focus van deze dimensie ligt op de activiteiten die men uitvoert in het proces: gebruikersondersteuning, testen, opstellen lijst met minimale eisen aan softwarepakket, controle op architectuuraspecten bij aanschaf nieuwe software, etc. Deze activiteiten kunnen RUG-breed worden aangeboden. Denk aan de specialisaties met nog te ontwerpen functietitels als bijvoorbeeld 'Testregisseur' of 'Requirements specialist'.

Kenmerken: Positionering van deze activiteiten in de organisatie hangt af van het soort proces en het mandaat. Naast specifieke ICT-kennis zijn soft skills van belang voor de keuze (geschiktheid) van het werkgebied van deze specialisten. De zichtbaarheid van dit soort functioneel beheer in de organisatie is afhankelijk van de zichtbaarheid van het proces waaraan de functioneel beheerdiensten worden gekoppeld. Wat de eindgebruiker ziet: Functioneel Beheerder = Functioneel Beheer Proces.

De derde dimensie zien we (nog) in ontwikkeling. Deze functioneel beheerders moeten als het ware nog gekweekt worden. De RUG heeft als recente invalshoek voor optimalisering werkprocessen gekozen voor meer samenwerking op basis van themata, minder op basis van bestaande afdelingsstructuren. Een thema kan een (samengesteld) bedrijfsproces zijn, maar even zo goed onderdeel daarvan.

De rationale achter deze verschuiving van kennis en kunde naar nieuw te vormen groepen is dat de verantwoordelijkheid het best bij hen is ondergebracht die zich ook het meest verantwoordelijk voelen, zich graag eigenaar noemen



Door Werving, selectie, detachering en advisering in functioneel beheer en informatiemanagement

van een (bedrijfs-)proces (wie ligt er wakker van?). Het oude hiërarchisch lijndenken staat hier soms haaks op.

ICT-gerelateerd werk kan op elke plek binnen de RUG ontstaan. Alle drie de dimensies blijven een rol spelen. Wellicht dat deze derde dimensie steeds vaker organisch ontstaat. Sommige functioneel beheerders zijn beter in toetsen en testen en hebben minder gevoel bij gebruikersondersteuning. In een team zie je dan toch vaak dat bepaalde activiteiten door specifieke mensen worden opgepakt, omdat ze nu eenmaal beter bij hen passen. Het verschil met werken onder een afdelingshoofd is dat de onderverdeling van de taken nu plaatsvindt binnen het team. Bijkomend voordeel: de functioneel beheerders zijn makkelijker centraal of decentraal te positioneren (afhankelijk van het functioneel beheerproces), de zichtbaarheid is daar waar hij nodig is.

Los zand

De rol van functioneel beheerder (als eenduidige vraagbaak voor gebruikers van één applicatie) is de laatste jaren uitgegroeid tot die van Business Information Manager, manager van bedrijfs(processen)informatie met eigen ver-

antwoordelijkheid van de functie voor richting en sturing van de organisatie. Dit laatste gaat meestal alleen op voor afzonderlijke bedrijfsprocessen. Daarom is structureel overleg tussen de diverse functioneel beheerders noodzakelijk – om het totale beheer van alle processen niet als los zand te laten verstuiwen.

Zinvolle vraag

In een LinkedIn-groep las ik de vraag "Wat is de beste Engelse term voor Functioneel Beheerder?". Daarbij werd verwezen naar een artikel waarin vier opties werden aangedragen:

- Business Information Manager
- Functional Manager
- Business IT Liaison
- Business Analyst

Vervolgens begonnen de deelnemers hun voorkeursbegrip uit dat rijtje te beargmenteren. Niemand die zich afvroeg of het wel een zinvolle vraag was....

Ik vind van wel: Business Information Manager. De business van een universiteit is onderzoek en onderwijs en dat met een maatschappelijk belang. Dat moet je niet alleen analyseren, maar ook managen. Dat moet je ook in het Engels kunnen overbrengen, lijkt mij.