

Functioneel beheer 3.0 hard nodig voor verdere digitalisering

4 januari 2022
Agconnect.nl

Digitale dienstverlening is inmiddels gemeengoed. Zelfs bij het restaurant op de hoek kun je inmiddels digitaal bestellen. Digitale koplopers weten met de inzet van IT betere dienstverlening te combineren met efficiency en flexibiliteit. Dat raakt ook de rol van de functioneel beheerder, constateren Antoon van Luxemburg en Karin Zwiggelaar. Functioneel beheer 3.0 stelt totaal andere eisen.

Waar IT eerst een weerslag was van de fysieke business, is digitale dienstverlening nu vaak een afgeleide van nieuwe technologie. Consumenten zijn beter geïnformeerd en zij kunnen via internet een volledige afweging maken van alternatieven van producten en diensten. De klant digitaal op de juiste manier bedienen is cruciaal. Denk bijvoorbeeld aan de wijze waarop Coolblue de digitale klantreis centraal zet.

Wat betekent dit voor de rol van de functioneel beheerder? Een functie die traditioneel gericht is op het werkend houden van applicaties met beheertaken die stammen uit de tijd van mainframes en beperkte reken- en opslagcapaciteit. In het digitale tijdperk is het applicatielandschap echter veranderd. De functioneel beheerder heeft nu een essentiële rol in het genereren van klantwaarde door de juiste content, functionaliteit en data.

Veranderend applicatielandschap

Digitale dienstverlening implementeren in een bestaand applicatielandschap vraagt om veranderingen van processen, applicaties en data. Voor een excellente digitale klantervaring moeten bedrijfsprocessen efficiënt op elkaar aansluiten. Het applicatielandschap moet de levering van een snelle en naadloze dienst aan de klant ondersteunen. Eens per maand factureren en de mogelijkheid van achteraf betalen verandert bij digitale dienstverlening in direct betalen en meteen een factuur. Over drie dagen pas leveren in plaats van morgen? Dan gaan klanten kijken bij andere aanbieders. Kortom, digitale business vraagt een efficiënte backoffice met lean processen, zelfservice, 'instant' en 'straight through' uitvoering van transacties. Een cultuurschok voor veel organisaties en beheerders, maar een kleine stap voor startende digitale ondernemers die vanuit de cloud een nieuw applicatielandschap opzetten.

Wendbaarheid

Wendbaarheid is hierbij een belangrijk kenmerk. Snel aansluiten op consumentenwensen en nieuwe diensten kunnen aanbieden is noodzaak. Koplopers hebben agile ontwikkelstraten waar hun maatwerksoftware voor hun digitale business – onder architectuur - voortdurend wordt doorontwikkeld. Andere organisaties gebruiken pakketsoftware en kiezen steeds vaker voor SaaS-oplossingen. Zo focussen ze na inrichting van de applicatie meteen op gebruik van functionaliteit en batenrealisatie.

Functioneel beheer is traditioneel gericht op continuïteit van applicaties. Het is een functie waarin veel organisaties in de levenscyclus van applicaties weinig investeren, terwijl functioneel beheer de meeste invloed heeft op realisatie van beoogd rendement van applicaties. In het digitale tijdperk is functioneel beheer essentieel. Hoe maakt de functioneel beheerder het verschil voor de organisatie?

Takenpakket

Het takenpakket van de functioneel beheerder bestaat op hoofdlijnen uit drie verantwoordelijkheidsgebieden (naar: Brouwer/Buurman). Dit zijn de belangrijkste kenmerken en veranderingen in het digitale tijdperk?

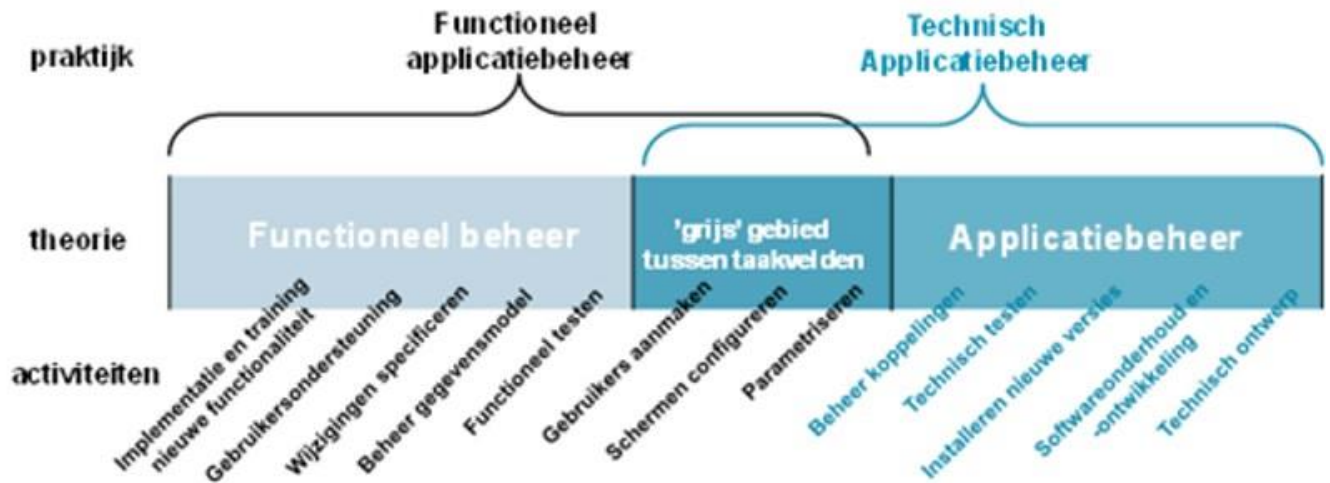
1. **Ondersteunen (gebruiken, beheren, bewaken):** zorgen dat de applicatie goed kan worden gebruikt en dat deze veilig en betrouwbaar werkt. We zien hier taken als het bewaken van de 'end user experience', technische monitoring, rapporteren over stuurinformatie en het bewaken van de performance.

Was dit voorheen gericht op interne gebruikers, in het digitale tijdperk is dit gericht op externe gebruikers én backoffice medewerkers die overtuigd moeten worden van een correct gebruik van backoffice systemen. Dit betekent gebruikersgedrag monitoren en feedback ophalen. Om te bewaken dat transacties tijdig tot stand komen, is monitoring van de hele transactieketen noodzakelijk. De beheerder moet de hele keten kennen: wat zijn de achterliggende systemen en welke data voert welke afdeling in. De functioneel beheerder treedt als verkeersregelaar en 'opvoeder' in de keten op.

2. **Regisseren van aanpassingen (verzamelen, vertalen en bepalen):** Zorgen dat de applicatie wordt aangepast aan nieuwe en veranderende wensen van de organisatie. De functioneel applicatiebeheerder richt de blik daarom ook naar buiten, wendbaarheid is daarbij key. Denk aan het volgen van concurrenten en interne digitale ontwikkelingen, proactief signaleren wat gebruikers en consumenten relevant vinden, nieuwe technologische ontwikkelingen volgen, zoals mobiele functionaliteiten en ontwikkelingen in social media, privacy en data-analyse.
3. **Verbeteren (realiseren, accepteren en implementeren):** Invoeren van verbeteringen en optimaal gebruik van functionaliteit.
 - Bij de inzet van maatwerkapplicaties ontkomt de organisatie niet meer aan agile en continu doorontwikkelen. Voor COTS/SaaS-applicaties moeten gewenste aanpassingen tijdig hoog op de lijst bij de leverancier komen. De functioneel beheerder werkt nauw samen met gebruikers om nieuwe functionaliteiten optimaal te implementeren.
 - Het regelmatig releasen van nieuwe aanpassingen vraagt om effectieve communicatie hierover naar externe gebruikersgroepen en de interne organisatie. Moderne vormen van communicatie als filmpjes en 'on demand' hulp binnen de applicatie verdringen oude communicatievormen.

Meer of minder technische beheertaken?

Bij realisatie van klantwaarde wil een functioneel beheerder zich eigenlijk zo weinig mogelijk bezighouden met de techniek. In de praktijk is echter vaak sprake van een grijs gebied, in taken van de afdelingen functioneel applicatiebeheer en technisch beheer. Ook is intensief contact met de externe leverancier of het development team nodig over de doorontwikkeling van de applicatie.



Figuur 1. Grijs gebied in beheertaken van functioneel beheer en technisch applicatiebeheer

Afhankelijk van de keuze van de organisatie voor maatwerk of pakketsoftware heeft de functioneel applicatiebeheerder het drukker met de technologie en is de samenwerking met technisch beheer intensiever. Van meest intensieve naar minder intensieve bemoeienis:

1. Bij maatwerk is dieptekennis van de functionaliteiten en technologie noodzakelijk. Er moeten functionele én technische testactiviteiten plaatsvinden. Er is vaak een aparte testomgeving, met tooling en -scripts ingericht. Daarnaast moeten omgevingen in OTAP en hosting worden beheerd. De functioneel beheerder is daardoor relatief veel met technologie bezig en heeft minder aandacht voor gebruikers.
2. Bij standaardsoftware is ten opzichte van maatwerk veel minder uitgebreid functioneel en technisch testen nodig. De keuze voor en/of wanneer te upgraden ligt bij de gebruikende organisatie. Nieuwe versies installeert men op de eigen infrastructuur. De focus van de functioneel beheerder ligt daarbij vooral op optimaliseren van bestaande functionaliteit én implementatie van nieuwe mogelijkheden.
3. Voor SaaS-software verzorgt de leverancier de hosting, de functionaliteit van de upgrade van de software en het beheer van de OTAP-omgeving. Meestal verandert er technisch niets, functioneel kan er des te meer veranderen, waarbij de leverancier het moment kiest. De functioneel beheerder zal deze veranderingen moeten volgen en alert moeten zijn op consequenties voor gebruikers.

Onderstaand schema vat de verschillende beheertaken samen van maatwerk en pakketsoftware, on premises of uit de cloud.

Soort software	Primair proces / gebruik	Functioneel beheer	Applicatiebeheer / systeemontwikkeling	Technisch applicatiebeheer	Systeembeheer
Maatwerk	Superusers ondersteunen bij gebruik. Product owner (productvisie, requirements).	Gebruikersondersteuning Gebruikers aanmaken Wijzigingen specificeren. Beheer gegevensmodel Functioneel testen Implementatie en training nieuwe functionaliteit.	Software onderhoud en ontwikkeling. Regressietesten.	Beheer OTAP-omgeving. Technisch ontwerp. Technisch testen. Integratie in applicatielandschap. Beheer van koppelingen.	Hosting software Beheer ICT-infrastructuur (servers en netwerk).
Pakket-Software - On premise	Superusers ondersteunen bij gebruik. Product owner.	Gebruikersondersteuning Gebruikers aanmaken Wijzigingen specificeren. Beheer gegevensmodel Functioneel testen Implementatie en training nieuwe functionaliteit.	Schermen configureren. Parameteriseren. Leverancier bepaalt functionaliteit software.	Installeren nieuwe versies. Integratie in applicatielandschap. Technisch testen. Beheer van koppelingen.	Hosting software Beheer ICT-infrastructuur (servers en netwerk).
Pakket-software - SaaS	Superusers ondersteunen bij gebruik. Product owner.	Gebruikersondersteuning Gebruikers aanmaken Wijzigingen specificeren. Beheer gegevensmodel Functioneel testen Implementatie en training nieuwe functionaliteit.	Schermen configureren. Parameteriseren. Leverancier bepaalt functionaliteit software.	Integratie in applicatielandschap. Technisch testen. Beheer van koppelingen. Leverancier installeert nieuwe versies.	Hosting door leverancier.

Figuur 2. Overzicht van beheertaken en focus van functioneel beheer bij maatwerk en pakketsoftware/SaaS.

Veel organisaties kiezen in het digitale tijdperk om strategische redenen ervoor hun unieke onderscheidende diensten en ondersteunende functionaliteiten in maatwerksoftware te realiseren. Daar is de functioneel beheerder de spin in een dynamisch web van gebruikerswensen, organisatiedoelen en -prioriteiten en technologiepartners.

Voor organisaties met 'on premises' pakketsoftware, opereert de functioneel beheerder meestal in een minder dynamisch veld. Maar de technologie vraagt wel aandacht. Veel organisaties kiezen daarom voor SaaS-toepassingen waarbij doorgaans de dynamiek in het beschikbaar komen van nieuwe functionaliteit groter wordt, en de technische beheerlast kleiner.

Andere competenties

Zat de traditionele functioneel beheerder grotendeels achter het beeldscherm, de functioneel beheerder 3.0 doet dat veel minder. Deze is bezig met de realisatie van visie op zijn digitale producten en diensten, multidisciplinair samenwerken, bijhouden van ontwikkelingen in zijn vak en werkt ook meer extern samen. Dit vraagt om vakmanschap, communicatieve vaardigheden, helicopterview, de business kennen, weten wat er speelt -ook buiten de deur (in het ecosysteem)-, pro-activiteit en zelfbewustzijn. Je zou kunnen zeggen: een spits en een teamspeler tegelijk. Ga er maar aanstaan: een medewerker 'on steroids'!

Ondertussen zijn deze talenten schaars. Het benoemen van een medewerker uit het primaire proces met ICT-affiniteit voldoet lang niet altijd meer. De uitdaging is deze talenten te vinden en te binden!

Digitaal volwassen organisaties kiezen daarnaast steeds minder voor de functienaam 'functioneel beheerder', maar vaker voor titels als functioneel consultant, applicatiecoach of applicatiespecialist. Naast de continuïteit van de applicatie borgen, moeten zij het brede organisatiebelang snappen en vertalen naar de 'customer journey' binnen het applicatielandschap. Ze benutten hiervoor data-analyses van gebruik en vertalen deze in multidisciplinaire teams samen naar optimalisatie van schermen, workflows en informatiestromen. Allemaal gericht op rendement voor de organisatie en het verschil blijven maken in de digitale wereld. Je zou kunnen zeggen dat de functioneel beheerder 3.0 een supermens is: een 'functioneel beheerder op steroïden!'

5 tips om functioneel beheer 3.0 in de praktijk te brengen

1. Ga anders kijken naar de functie en het profiel van de functioneel beheerder. Naast bestaande skills, worden kennis van digitale diensten, UX, implementatievaardigheden en een mindset van continu doorontwikkelen belangrijker.
2. Investeer in functioneel beheerders met opleidingen voor zowel 'soft skills' zoals implementatie-vaardigheden, als nieuwe technologie, bijvoorbeeld op UX.
3. Zorg voor meer interactie en samenwerking tussen functioneel beheerders en gebruikers. Ga meer in multidisciplinaire teams werken en pas kortcyclische werkmethoden toe als agile, scrum en lean start up.
4. Blijf kritisch op het applicatielandschap. Kosten de applicaties niet te veel operationeel beheer, waardoor implementatie van nieuwe functionaliteit en optimalisatie voor digitale dienstverlening en werkprocessen vertraagt?
5. Werk datagedreven; zet inzichten uit gebruikersdata in voor doorontwikkeling en optimalisatie van de user interface, dienstverlening en digitale werkprocessen.

Antoon van Luxemburg, werkt als adviseur bij M&I/Partners.

Karin Zwigelaar, werkt als adviseur bij M&I/Partners (karin.zwigelaar@mxi.nl).