

# Inhoud

**Voorwoord** 9

**Inleiding** 13

**Het vak** 16

- **Wat is functioneel beheer?** 18  
Daniël E. Brouwer
- **Hoe is functioneel beheer ontstaan?** 22  
Ruben Opstal
- **3 simpele manieren om functioneel beheer uit te leggen** 29  
Ruben Opstal
- **De functioneel beheerder van de toekomst** 32  
Andrea van der Vaart
- **Resultaatgericht functioneel beheer** 35  
Otto van den Hoven & Remco Wilders
- **Datagedreven functioneel beheer: een gamechanger** 41  
Omar Mourni
- **Functioneel beheerder: pak je rol als acceptant!** 47  
Daniël E. Brouwer & Jan Jaap Cannegieter
- **Gezocht: een alleskunner op steroïden** 52  
Antoon van Luxemburg & Karin Zwigelaar
- **Maakt Agile de functioneel beheerder overbodig?** 58  
Rini van Solingen & Daniël E. Brouwer
- **Functioneel beheer kan ook Lean** 62  
Daniël E. Brouwer

## De organisatie

68

- **Hoe groot moet een functioneel beheerteam zijn?** 70  
Daniël E. Brouwer
- **Onbekend is onbemind** 75  
Caroline Evers
- **Functioneel beheerder: stop met ad hoc werken!** 78  
Ruben Opstal
- **Goed voorbereid met de hele organisatie werken aan succesvolle ICT-projecten** 81  
Andrea van der Vaart & Marnix Ferwerda
- **Functioneel beheer in het Rijksmuseum** 85  
Rob Hendriks
- **Stap voor stap op weg naar een toekomstbestendige I&A-organisatie** 90  
Andrea van der Vaart & Marnix Ferwerda
- **Zo laat je personeel zelf het werk organiseren** 94  
Daniël E. Brouwer & Erica Meijerman
- **Omgaan met kantoorpolitiek** 99  
Daniël E. Brouwer
- **SaaS zorgt voor meer en complexer functioneel beheer** 103  
Bob van Graft & Daniël E. Brouwer
- **Grip op samenwerken met het Teamkompas** 107  
Bregje Spijkerman

## De mens

114

- **Waarom zijn gebruikers zo lastig?** 116  
Daniël E. Brouwer & Pacelle van Goethem
- **Beïnvloeden zonder directe macht** 120  
Daniël E. Brouwer & Ruben Opstal

- **Beter gehoord worden?**  
**Start dan zelf met waarderend onderzoeken!** 125  
Genieke Hertoghs & Maurice Ummels
- **In 5 stappen naar een kick-ass functioneel beheerder** 129  
Hendrika Willemse-Vreugdenhil
- **Functioneel beheer en persoonlijk leiderschap** 134  
Jill van Dreumel
- **Horen wat niet wordt gezegd** 141  
Lilian Senturk-Pool
- **Privacyrisico's in kaart brengen?**  
**Praat met de functioneel beheerder!** 148  
Jeroen Wittink & Daniël E. Brouwer
- **Veranderen is moeilijk maar wel mogelijk!** 153  
Lindy Pieters
- **Reflecteer en excelleer** 158  
Bas van Gils
- **De uitdagingen van functioneel beheer** 164  
Jack Karelse
- **Ontsnappen aan de waan van de dag  
met een pragmatische weekplanning** 170  
Otto van den Hoven & Jeffrey Kicken
  
- Lijst van deelnemende organisaties** 177
  
- Lijst van auteurs** 185
  
- Register** 190



# Voorwoord

door Lourens Visser, CIO Rijk

De functioneel beheerder is een typisch Nederlands fenomeen, zo wordt gezegd, en ik heb me vaak afgevraagd of dat zo is, en zo ja, waarom. Want als je kijkt naar de kennis, competenties en vaardigheden die gevraagd worden van een functioneel beheerder, dan zou je verwachten dat die in IV- en IT-organisaties al in ruime mate voorhanden is.

In de loop van mijn carrière, waarvan nu bijna 14 jaar als CIO, ben ik er echter achter gekomen dat het niet de expertise of competenties op zichzelf zijn die de toegevoegde waarde van functioneel beheer bepalen. Het is de unieke combinatie van deze zaken in alle fasen van de informatievoorziening in een organisatie (bijvoorbeeld applicatieontwikkeling en -beheer) die de functioneel beheerder zo waardevol maakt. De afgelopen jaren is het een vakgebied op zich geworden, waar Nederland een voortrekkersrol in heeft gepakt. Toch heb ik meermaals aan het bestuur of mijn directe leidinggevende moeten uitleggen waarom functioneel beheer geen luxe, maar een noodzaak is. Traditioneel wordt IT gezien als een technische functie, ondersteunend aan de business. Dus technisch beheer of applicatiebeheer worden door de business wel begrepen, maar functioneel beheer is lastiger. Hierna zal ik toelichten hoe mijn begrip voor de functie en positie van de functioneel beheerder is gegroeid.

Bij het Havenbedrijf Rotterdam kwam ik voor het eerst met functioneel beheer in aanraking, een rol die ik niet kende, omdat in de IT-bedrijven waar ik gewerkt had, deze functie simpelweg niet bestond. Ook in latere CIO-rollen had ik functioneel beheerders in de organisatie. Bij de Dienst Justitiële Inrichtingen hadden we zelfs een hele afdeling functioneel beheer, verdeeld over de verschillende proces- en applicatiegebieden binnen de organisatie. Het waren vrijwel zonder uitzondering

ervaren en vakkundige medewerkers met een groot inlevingsvermogen in de collega's in de business en de primaire en ondersteunende processen van de organisatie. Vaak kwamen de functioneel beheerders zelf ook uit de gebruikersorganisatie.

Ze spraken dezelfde taal als de businesscollega's en konden de klachten, eisen en wensen van de gebruiker weer goed doorvertalen naar de IT-collega's. Want als ik iets geleerd heb in de afgelopen 25 jaar die ik in IV/IT heb doorgebracht, dan is het wel dat de 'vertaal- en interpretatiefunctie' in projecten en beheer van onschatbare waarde is voor succesvolle informatievoorziening. En die wordt door de functioneel beheerder dankzij de unieke combinatie van harde IT-kennis en -vaardigheden en zachte competenties ingevuld.

De term 'functioneel' is zelfs wat misleidend, want dit lijkt vooral te gaan om functionaliteit in applicaties en voorzieningen. Terwijl het gaat om de gebruiker en de user experience, zodat de functioneel beheerder naast de technische en functionele kennis ook kennis van menselijk gedrag moet hebben. Want hoeveel applicaties zijn er niet, waar maar 10-20% van de functionaliteit echt veel gebruikt wordt (terwijl alles moet worden beheerd, doorontwikkeld, gehost en gekoppeld). Hoeveel gebruikers hebben niet allerlei bypasses verzonnen om dát van een applicatie gedaan te krijgen wat er niet gebruikersvriendelijk in zit? De zogenaamde 'non-functionals' zijn net zo belangrijk voor de user experience als de functionals. In feite heeft de functioneel beheerder – zowel wat betreft de veelzijdige inhoud van het vak, als de cruciale rol tussen IT en gebruiker – een soortgelijke plek als de informatiemanager of CIO. Maar dan wel veel dichterbij de daadwerkelijke gebruiker aan.

Ik vind het mooi dat het vakgebied van functioneel beheer zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Er zijn opleidingen, certificeringen en ontwikkelpaden, waardoor functioneel beheerders kunnen blijven en groeien in hun vak. En dat laatste is ook nodig. Want er zijn verschillende ontwikkelingen die impact hebben op de functioneel beheerder, zoals de cloud (met name SaaS), artificial intelligence (slimme bots, die taken van functioneel beheer kunnen overnemen), agile applicatieontwikkeling (waar de product owner deels ook functioneel beheerder is) en digital natives als collega's (die meer zelf kunnen en minder behoefte aan functioneel beheer denken te hebben). Welke impact dat

---

**“De functioneel beheerder heeft een soortgelijke plek als de informatiemanager of CIO, maar dan wel veel dichterbij de daadwerkelijke gebruiker aan.”**

---

zal hebben varieert per type organisatie, het soort business waarin deze opereert, de volwassenheid van de mensen en de organisatiecultuur. Maar de functioneel beheerder zal zich hiervan op de hoogte moeten stellen, zodat de impact nu of in de toekomst bepaald kan worden, en hiervoor een aanpak met IT en de gebruikersorganisatie kan worden ontworpen. Omdat er naast ontwikkelingen in de IT ook ontwikkelingen in de organisaties zijn, bijvoorbeeld reorganisaties, fusies of overnames (of juist afsplitsingen) is het zaak dat de functioneel beheerder zich continu blijft ontwikkelen. Alleen zo kan hij of zij de onmisbare schakel tussen IT en de gebruiker blijven, en daarmee van waarde voor de organisatie zijn.

Hierin zit de kern van het boek dat voor je ligt. Het is een mooie bundeling van artikelen van verschillende prominente, gezaghebbende auteurs uit de verschillende werkvelden waar de functioneel beheerder de kennis, competenties en vaardigheden vandaan haalt. Maar ook voor CIO's, CTO's, informatiemanagers en business managers is het lezenswaardig. Er ontstaat naast begrip ook vooral waardering voor het vak van functioneel beheerder – en dat is zeer verdiend.

Ik beveel het boek daarom iedereen aan die meer wil of moet weten over functioneel beheer, de omgeving en organisatie waarin hij of zij werkt en de menselijke kant die zo belangrijk is voor het goed uitvoeren van de organisatietaken en het behalen van de organisatiedoelen.

*Lourens Visser, CIO Rijk*





# Inleiding

door Daniël E. Brouwer en Ruben Opstal

Functioneel beheer is voor veel mensen nog een onbegrepen vakgebied. Met deze bundel proberen Daniël, Ruben en vele enthousiaste vakgenoten meer aandacht voor en inzicht in dit vak te geven. Want functioneel beheer is een vak. Een vak dat dagelijks door tienduizenden collega's (soms onopgemerkt) wordt uitgevoerd.

## **Door functioneel beheerders, voor functioneel beheerders**

*De Functioneel Beheer Bundel* bevat artikelen die helder uitleggen wat functioneel beheer is, hoe het wordt uitgevoerd en wat functioneel beheerders kunnen leren van andere vakgebieden. Die artikelen zijn geschreven door ervaren vakgenoten en experts – ze helpen je om nieuwe inzichten en technieken op te doen. Want andere domeinen, zienswijzen en perspectieven kunnen verhelderend en inspirerend zijn.

Waar mogelijk hebben de artikelen een praktische insteek, zodat je ziet en begrijpt hoe je de theorie in je eigen praktijk zou kunnen toepassen. Door onze eigen kennis en ervaring in deze bundel te delen hopen we jou te kunnen enthousiasmeren en je te helpen om je als functioneel beheerder verder te ontwikkelen. Want een functioneel beheerder is eigenlijk nooit uitgeleerd...

## **Waarom deze bundel?**

Het doel van deze bundel is om kennis over functioneel beheer beschikbaar te maken voor iedereen die meer wil weten over het vakgebied. Delen is immers vermenigvuldigen.

Een van de redenen waarom functioneel beheer zo'n boeiend vak is, is de veelzijdigheid van het werk. De ene functioneel beheerder is de andere niet. Sommigen zijn sterk in IT en techniek, anderen excelleren juist dankzij hun interpersoonlijke vaardigheden. Om het hele vakgebied naar een hoger plan te tillen, is het belangrijk om kennis zoveel mogelijk te delen met vakgenoten. Dat is een belangrijke drijfveer voor deze bundel geweest, maar daar kun jij ook een steentje aan bijdragen. Want alleen samen maken we functioneel beheer beter!

## **Voor wie is deze bundel?**

In deze bundel zijn artikelen opgenomen die direct of indirect gaan over het vakgebied van functioneel beheer. Daarmee is het boek in de eerste plaats interessant voor functioneel beheerders of managers die leidinggeven aan een functioneel beheerteam. Omdat de vele artikelen een goede indruk geven van de veelzijdigheid van functioneel beheer, is het boek ook uitermate geschikt voor iedereen die meer wil weten over het vakgebied, zoals de klanten of partners van functioneel beheer en studenten of switchers die de ambitie hebben om functioneel beheerder te worden.

## **Opbouw van deze bundel**

De veelzijdigheid van functioneel beheer wordt (helaas) vaak onderschat. Functioneel beheer gaat zeker niet alleen over 'iets met IT' – functioneel beheer is veel breder en diepgaander dan dat. Van techniek en communicatie tot processen en workflow – het raakt vrijwel alle facetten van een organisatie. Functioneel beheerders moeten dus niet alleen veel weten over IT, maar als intermediair tussen mens en techniek ook beschikken over sociale vaardigheden, overtuigingskracht, analytisch denkvermogen, onderhandelingskills, doorzettingsvermogen en een oplossingsgerichte houding ('can do'-mentaliteit). Ze moeten bovendien georganiseerd en gestructureerd kunnen werken. De vele artikelen die voor deze bundel zijn geschreven of verzameld kunnen daarom verdeeld worden in drie categorieën, die samen het hele vakgebied van functioneel beheer bestrijken:

- Het vak
- De organisatie
- De mens

Natuurlijk mag je het boek van voor naar achter in één ruk uitlezen, maar het boek is vooral geschikt als naslagwerk – je leest af en toe een artikel dat je interesseert of dat aansluit bij een kwestie die in je dagelijkse praktijk speelt. De artikelen zijn niet technisch of abstract geschreven. Er is dus niet of nauwelijks voorkennis vereist.

## **Feedback is welkom!**

Dit boek is een bundeling van creativiteit, inspiratie en kennis voor functioneel beheerders, geschreven door experts en vakgenoten. We hebben geprobeerd er een veelomvattend boek van te maken waarin de talloze facetten van het vakgebied uitgebreid aan bod komen. We horen heel graag wat jij van het boek vindt en hoe het je heeft geholpen om je impact als functioneel beheerder te vergroten? E-mail al je op- en aanmerkingen dus gerust naar [email@danielebrouwer.nl](mailto:email@danielebrouwer.nl) of [info@rubenopstal.nl](mailto:info@rubenopstal.nl). We zijn benieuwd naar jullie reacties!

---

**“Samen maken  
we functioneel  
beheer beter!”**

---

**Het vak**

In dit eerste deel duiken we diep in het hart van functioneel beheer. We beginnen met de wortels van het vakgebied en verkennen de mijlpalen en ontwikkelingen die het vak hebben gevormd tot wat het vandaag is.

Maar we kijken niet alleen achteruit. In een snel veranderende technologische wereld is het essentieel om juist vooruit te kijken, en dat is precies wat we gaan doen. We speculeren over de toekomst van functioneel beheer, de uitdagingen en kansen die voor ons liggen, en hoe we ons kunnen voorbereiden op wat er komen gaat.

Dankzij de diverse artikelen in dit thema krijg je een uitgebreid en diepgaand inzicht in het vak functioneel beheer, zowel vanuit een historisch perspectief als met een blik op de toekomst.

# Wat is functioneel beheer?

Daniël E. Brouwer

Om uit te leggen wat functioneel beheer precies is, maken we gebruik van het negenvlaksmodel van Rik Maes (officieel het Amsterdams Informatiemanagement Model, AIM). Dit model kun je gebruiken als een kaart. Een kaart om je te oriënteren op de relatie tussen de business en IT.

Zodra je een ‘kaart’ van de situatie hebt, kun je makkelijker formuleren wat de rol van functioneel beheer is. Het is de primaire taak van een functioneel beheerder om vooral de ‘operatie’ (zie figuur) te faciliteren. Op die plek vindt de daadwerkelijke overdracht plaats vanuit de organisatie richting de klant of de relaties. De activiteiten die hier plaatsvinden geven de organisatie bestaansrecht!

	PRIMAIR PROCES	INFORMATIE MANAGEMENT	ICT
STRATEGISCH	CEO/CFO	CIO	CTO
TACTISCH	Lijnmanager	Informatie-manager	ICT-manager
OPERATIONEEL	Gebruikers	<b>Functioneel beheerders</b>	Technische applicatie-beheerders

*Figuur: Het negenvlaksmodel van Rik Maes met middenonder de functioneel beheerders*

De functioneel beheerder is dé adviseur op operationeel niveau als het gaat om de informatievoorziening binnen een organisatie. Hij of zij heeft de kennis, kunde en ervaring die nodig is om een bepaalde verandering in de informatievoorziening teweeg te brengen. In feite zorgt de functioneel beheerder voor een betrouwbare, wendbare, schaalbare en innovatieve informatievoorziening.

Het takenpakket van een functioneel beheerder is heel divers. In grote lijnen onderscheiden we drie aandachtsgebieden met elk drie activiteiten. We noemen dit het 3×3 model voor functioneel beheer. Dit model is gebaseerd op eigen ervaringen en observaties in de praktijk. Hieronder vind je een korte beschrijving van deze negen activiteiten van functioneel beheer.



*Figuur: Het 3×3 model voor functioneel beheer [uit: Hét handboek voor de functioneel beheerder]*

## Gebruiken

Het proces Gebruiken heeft betrekking op het ondersteunen van de gebruikersorganisatie om de bestaande informatievoorziening zo goed mogelijk te kunnen benutten. Het doel van dit proces is ervoor te zorgen dat de gebruikersorganisatie effectief en efficiënt kan werken met de bestaande informatievoorziening.