

AGILE FUNCTIONEEL BEHEER

OVER DE VFB® ACADEMY

- Wij zijn de VFB Academy, een krachtig team en netwerk van nieuwsgierige en eigenzinnige functioneel beheer experts, diep geworteld in onze missie om absolute kwaliteit en innovatie in functioneel beheer te leveren. Al onze trainers zijn ervaren interim professionals, zorgvuldig geselecteerd om ervoor te zorgen dat je altijd iemand treft die uitgebreide kennis heeft van een vergelijkbare organisatie als die van jou. Wij streven ernaar je te prikkelen en inspireren, je te laten zien hoe je het morgen anders en beter kunt doen. Onze trainingen zijn ontworpen om niet alleen je vaardigheden te verrijken, maar ook om je toegevoegde waarde binnen de organisatie significant te vergroten, waarmee we onze kernwaarden van kennisdelen, klantintimiteit en kwaliteit zonder compromis onderstrepen.

VFB® Academy is marktleider voor impactvolle functioneel beheer opleidingen. De vandaag opgedane kennis kun je morgen toepassen in je eigen praktijk.

We bieden één- en meerdaagse opleidingen aan voor functioneel beheerders of juist voor leidinggevenden. Het incompany traject biedt mogelijkheden om de opleiding toe te spitsen op de actuele situatie van de organisatie.

\ INHOUDSOPGAVE

Agile functioneel beheer	7
Functioneel beheer in een VUCA wereld	8
Het fundament van Agile	11
De vier agile waarden	12
De twaalf agile-principes	14
Het 3x3-model als waardemodel binnen Agile functioneel beheer	16
De twaalf Agile-principes toegepast op functioneel beheer	18
Ondersteunen	20
Regisseren	22
Verbeteren	24
De zeven gedragingen voor een functioneel beheerder	26
Functioneel beheer in beweging	30

AGILE FUNCTIONEEL BEHEER

- Functioneel beheerders krijgen steeds vaker te maken met nieuwe samenwerkingsvormen, waarbij Agile werken snel terrein wint. In een wereld waarin organisaties voortdurend moeten inspelen op veranderende behoeften en technologische ontwikkelingen, biedt Agile de flexibiliteit en wendbaarheid die nodig is om relevant te blijven. Voor functioneel beheerders, de cruciale schakel tussen gebruikers, systemen, applicaties en leveranciers, brengt Agile kansen, zoals het sneller inspelen op gebruikerswensen. Tegelijkertijd biedt het ook uitdagingen, zoals het herzien van prioriteiten in een steeds veranderende omgeving.

Wist je dat de waarden en principes van Agile al terug te vinden zijn in Hét handboek voor functioneel beheer? Dit artikel laat zien hoe deze Agile-principes, ondersteund door het handboek voor de functioneel beheerder, toegepast kunnen worden om functioneel beheer te optimaliseren. Het handboek is gebaseerd op Lean, dat sterke overeenkomsten vertoont met de Agile-principes. Door deze principes te omarmen, kunnen functioneel beheerders efficiënter werken en beter inspelen op de continu veranderende behoeften van de organisatie, wat uiteindelijk bijdraagt aan een grotere klantwaarde.

- De wereld verandert razendsnel. Waar stabiliteit ooit de norm was, is verandering nu de enige constante. Dit creëert uitdagingen voor organisaties en hun functioneel beheerteams, die opereren in een zogenaamde VUCA-wereld: een omgeving die vluchtig (Volatile), onzeker (Uncertain), complex (Complex) en dubbelzinnig (Ambiguous) is. In deze onvoorspelbare wereld is wendbaarheid essentieel.

Agile helpt functioneel beheerders om flexibel en snel te reageren op veranderingen, zodat zij effectief kunnen blijven opereren binnen deze dynamische omgeving. In een VUCA-wereld is het vermogen om te anticiperen op nieuwe eisen, terwijl je de kwaliteit van de informatievoorziening waarborgt, van cruciaal belang.

FUNCTIONEEL BEHEER IN EEN VUCA-WERELD

HET FUNDAMENT VAN AGILE

- ✗ In Agile werken vormen waarden en principes de basis van de mindset en het gedrag binnen teams. De waarden zijn de kernideeën die richting geven aan beslissingen en prioriteiten. Ze helpen teams om te bepalen wat het belangrijkste is in hun werkproces, zoals samenwerking en flexibiliteit.

De principes daarentegen zijn praktische richtlijnen die helpen om de waarden in de dagelijkse praktijk te brengen. Terwijl waarden de “waarom” uitleggen achter keuzes, geven de principes het “hoe” aan: hoe je wendbaar kunt werken, hoe je kunt samenwerken en hoe je continue verbetering kunt waarborgen.

Voor functioneel beheerders betekent dit dat de Agile-waarden de nadruk leggen op het belang van communicatie, klantgerichtheid en aanpassingsvermogen, terwijl de Agile-principes concrete stappen bieden om deze waarden in de praktijk te brengen.

DE VIER AGILE-WAARDEN

De vier waarden van het Agile Manifest, aangepast aan de context van functioneel beheer, zijn:

Individen en interacties boven processen en tools

Samenwerking en communicatie krijgen prioriteit, zonder dat processen of tools onbelangrijk worden.

Werkende software boven uitgebreide documentatie

De focus ligt op werkende functionaliteiten, terwijl documentatie een ondersteunende rol blijft spelen.

Samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen

Co-creatie en voortdurende afstemming staan centraal, zonder dat contracten uit het oog worden verloren.

Inspelen op verandering boven het volgen van een plan

Flexibel reageren op nieuwe inzichten is belangrijker, hoewel plannen wel als richtlijn blijven dienen.

Hierbij betekent “boven” dat de prioriteit ligt bij wat meer waarde toevoegt, maar dat de onderliggende aspecten zoals processen en documentatie nog steeds belangrijk blijven.

\ DE TWAALF AGILE-PRINCIPES

Het 3x3-model integreert de 12 Agile-principes voor wendbaar en klantgericht functioneel beheer. Deze principes bevorderen samenwerking, waardelevering en flexibiliteit. Hieronder staan de 12 Agile-principes uit het Manifesto:

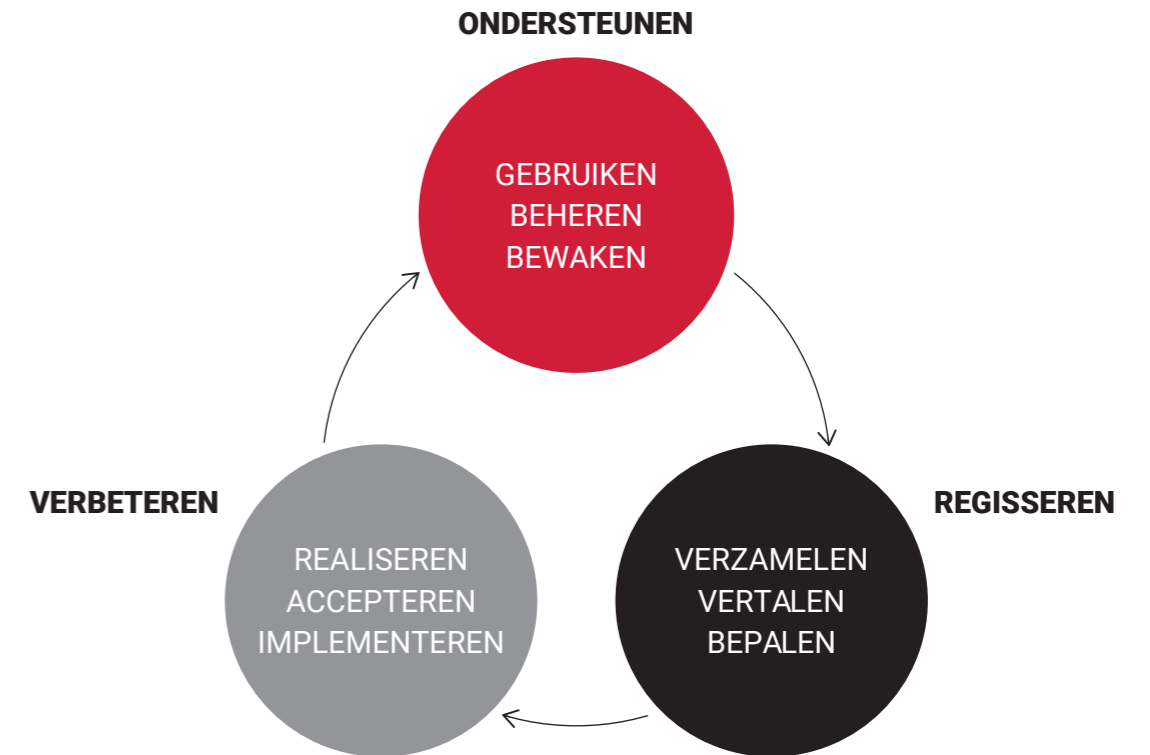
1. Onze hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant door het vroegtijdig en continu leveren van waardevolle software.
2. Verwelkom veranderingen in de behoeften van de klant, zelfs laat in het ontwikkelproces. Agile processen benutten verandering om de klant concurrentievoordeel te bieden.
3. Lever regelmatig werkende software, bij voorkeur elke paar weken tot maanden, met een voorkeur voor de kortere tijdspanne.
4. Business en ontwikkelaars moeten dagelijks samenwerken gedurende het gehele project.
5. Bouw projecten rond gemotiveerde individuen. Geef hen de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren.

6. De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen binnen een team is face-to-face communicatie.
7. Werkende software is de belangrijkste maatstaf voor voortgang.
8. Agile-processen bevorderen duurzame ontwikkeling. De sponsors, ontwikkelaars en gebruikers moeten een constant tempo kunnen aanhouden.
9. Voortdurende aandacht voor technische excellentie en goed ontwerp verbetert de wendbaarheid.
10. Eenvoud – de kunst van het maximaliseren van de hoeveelheid werk die niet gedaan hoeft te worden – is essentieel.
11. De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit zelforganiserende teams.
12. Op regelmatige basis reflecteert het team op hoe het effectiever kan worden en past vervolgens zijn gedrag aan.

\\ HET 3X3-MODEL ALS WAARDEMODEL BINNEN AGILE FUNCTIONEEL BEHEER

Het 3x3-model biedt een sterke aanvulling op de Agile-aanpak binnen functioneel beheer. Dit model verdeelt de verantwoordelijkheden en taken van functioneel beheerders over drie gebieden: ondersteunen, regisseren en verbeteren. Binnen deze gebieden richt het 3x3-model zich op actie, waardecreatie en continu verbeteren, met negen concrete activiteiten zoals gebruiken, beheren, verzamelen en implementeren.

Het 3x3-model sluit perfect aan bij de Agile-filosofie. Het verlegt de focus van processen naar directe waardecreatie voor zowel business als IT. Functioneel beheerders die dit model toepassen, kunnen sneller inspelen op veranderingen en tegelijkertijd de informatievoorziening continu verbeteren.



DE TWAALF AGILE-PRINCIPES TOEGEPAST OP FUNCTIONEEL BEHEER

✓ Nu we de twaalf Agile-principes hebben besproken, kijken we naar hun toepassing binnen het 3x3-model voor functioneel beheer. Dit model, waarin de principes zijn verweven, biedt functioneel beheerders een solide raamwerk om wendbaar en klantgericht te opereren. Door te focussen op actie, waardecreatie en continue verbetering, helpt het model teams om de informatievoorziening continu te optimaliseren. Hét handboek voor de functioneel beheerder geeft hierbij de benodigde richtlijnen, zodat organisaties effectief kunnen inspelen op veranderingen en onzekerheden in een VUCA-wereld.

Hieronder lichten we de 12 Agile-principes toe en hoe deze specifiek worden toegepast binnen de processen van functioneel beheer. Zie deze principes als inspiratie: meerdere principes kunnen op meerdere processen van toepassing zijn.

✓ **VERANTWOORDELIJKHEIDSGEBIED - ONDERSTEUNEN**

Dit gebied richt zich op het dagelijks ondersteunen van gebruikers om de informatievoorziening optimaal te benutten en problemen tijdig op te lossen.

GEBRUIKEN

Agile-principe 1 - tevredenheid van de klant door vroege en continue levering van waarde.

Het proces Gebruiken draait om het ondersteunen van gebruikers, zodat zij de informatievoorziening optimaal kunnen benutten.

Door regelmatig waardevolle functionaliteiten te leveren en gebruikers hierbij te ondersteunen, zorg je voor klanttevredenheid.

Agile-principe 10 - Eenvoud – de kunst van het minimaliseren van onnodige taken.

Door je te richten op de essentiële ondersteuning van gebruikers en bureaucratie te vermijden, sluit het proces Gebruiken ook aan bij dit principe van eenvoud.

BEHEREN

Agile-principe 8 - Agile bevordert duurzame ontwikkeling met een constant tempo.

Het proces Beheren richt zich op continuïteit en het stabiel houden van de informatievoorziening, wat goed aansluit bij het principe van duurzame ontwikkeling.

BEWAKEN

Agile-principe 7 - Werkende software is de maatstaf voor voortgang.

Het proces Bewaken zorgt ervoor dat de systemen altijd goed functioneren, door voortdurend de prestaties van de informatievoorziening te monitoren en in te grijpen waar nodig

✓ **VERANTWOORDELIJKHEIDSGEBIED - REGISSEREN**

Hier draait het om het verzamelen van behoeften, het vertalen naar functionele eisen en het prioriteren van wijzigingen in samenwerking met de business.

VERZAMELEN

Agile-principe 2 - Verwelkom veranderende eisen, zelfs laat in het proces.

Het proces Verzamelen draait om het oppikken van triggers die wijzen op veranderende eisen, wat direct aansluit op het principe van het verwelkomen van veranderingen, zelfs als deze laat in het proces komen.

VERTALEN

Agile-principe 6 - De beste manier om informatie over te brengen is face-to-face communicatie.

In het proces Vertalen ligt de focus op directe communicatie met stakeholders om informatie helder over te brengen en acties af te stemmen. Dit is essentieel voor snelheid en duidelijkheid.

BEPALEN

Agile-principe 5 - Bouw je werk rond gemotiveerde teams en geef hen de nodige ondersteuning.

Het proces Bepalen gaat over het stellen van prioriteiten voor wijzigingen, waarbij samenwerking met gemotiveerde teams en belanghebbenden essentieel is.

✓ **VERANTWOORDELIJKHEIDSGEBIED - VERBETEREN**

Dit gebied omvat het realiseren, testen en implementeren van verbeteringen in de informatievoorziening, gericht op continue optimalisatie en aanpassingsvermogen.

REALISEREN

Agile-principe 3 - Lever regelmatig werkende software op, bij voorkeur elke paar weken.

Het proces Realiseren richt zich op het daadwerkelijk implementeren van wijzigingen in de informatievoorziening, waarbij regelmatige opleveringen bijdragen aan continue verbetering.

ACCEPTEREN

Agile-principe 9 - Aandacht voor technische excellentie en procesoptimalisatie versterkt agility.

Het proces Accepteren waarborgt dat nieuwe functionaliteiten worden getest en geaccepteerd, waarbij technische excellentie centraal staat om de wendbaarheid van de organisatie te versterken.

IMPLEMENTEREN

Agile-principe 12 - Regelmatige reflectie en aanpassing van werkwijzen om continu te verbeteren.

Bij Implementeren draait het om het succesvol invoeren van nieuwe systemen, gevolgd door evaluatie en reflectie om continue verbeteringen aan te brengen.

Agile-principe 11 - De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit zelforganiserende teams.

Tijdens het proces Implementeren kunnen ook zelforganiserende teams ingezet worden om de beste oplossingen te ontwikkelen en te implementeren binnen de organisatie.

DE ZEVEN GEDRAGINGEN VOOR EEN FUNCTIONEEL BEHEERDER

- De volgende situatie kan zich voordoen: een functioneel beheerder maakt deel uit van een multidisciplinair Agile-team, maar het is ook mogelijk dat een functioneel beheerteam zelf Agile werkt. In beide gevallen blijven de Agile mindset en het verwachte gedrag hetzelfde. Flexibiliteit, samenwerking en klantgerichtheid zijn essentiële principes die gelden, ongeacht de teamopstelling. Of je nu met verschillende disciplines werkt of binnen een team van functioneel beheerders, de gedragingen die bijdragen aan succes zijn identiek.

Op de volgende pagina's beschrijven we de zeven gedragingen die van een functioneel beheerder binnen een Agile-team worden verwacht.

1. Flexibel en open voor verandering

Je omarmt verandering en ondersteunt de wendbaarheid binnen je team. Verandering biedt kansen om de informatievoorziening te verbeteren en continue waarde te leveren aan de organisatie en gebruikers.

2. Volledig deel uitmaken van het team

Je integreert jezelf volledig in het Agile-team. Naast je functionele taken werk je samen met teamleden uit verschillende disciplines en draag je actief bij aan de teamdynamiek.

3. Effectieve en veelzijdige communicatie

Je spreekt de taal van het Agile-team en past je communicatie aan, afhankelijk van de context en stakeholders. Door helder te communiceren, zorg je ervoor dat iedereen op één lijn zit en dat de juiste informatie wordt gedeeld.

4. Ontwikkel een T-profiel

Naast je specialistische kennis, ontwikkel je ook bredere vaardigheden om op andere gebieden binnen het team bij te dragen. Dit versterkt niet alleen jouw rol, maar ook de samenwerking en flexibiliteit van het team.

5. Kennisdeling en overdraagbaarheid

Als functioneel beheerder deel je actief je kennis met het team, zodat anderen taken van je kunnen overnemen. Dit verhoogt de flexibiliteit van het team en geeft jou de ruimte om te focussen op strategische verbeteringen. Door functioneel beheertaken overdraagbaar te maken, help je het team zelfstandiger en efficiënter te opereren.

6. Inzet van sociale vaardigheden

Je gebruikt je sterke communicatie- en interpersoonlijke vaardigheden om de samenwerking binnen het team te bevorderen. Met jouw ervaring kun je anderen helpen beter met gebruikers en stakeholders om te gaan.

7. Vertegenwoordigen van de stem van de gebruiker

Als functioneel beheerder ken je de gebruikers goed en vertegenwoordig je hun belangen binnen het team. Je verkleint de afstand tussen de business en het team en fungeert als schakel zonder de rol van product owner over te nemen, maar je ondersteunt de product owner met het beheren van de backlog.

- ✖ Hét 3x3-model, verweven met de Agile-waarden, -principes, mindset en gedragingen, biedt functioneel beheerders een stevige basis om wendbaar en klantgericht te opereren in een voortdurend veranderende wereld. Door te focussen op de drie verantwoordelijkheidsgebieden – ondersteunen, regisseren en verbeteren – en de 12 Agile-principes in te bedden in het dagelijks werk, kunnen teams niet alleen sneller inspelen op veranderingen, maar ook consistent waarde leveren aan hun organisaties.

We hopen dat deze inzichten je hebben geïnspireerd om deze mindset en gedragingen toe te passen en zo een blijvende impact te maken in een dynamische omgeving.

FUNCTIONEEL
BEHEER IN
BEWEGING

✂ DANIEL E. BROUWER

Daniël E. Brouwer is dé autoriteit op het gebied van functioneel beheer. Hij is auteur van onder andere de boeken Hét handboek voor de functioneel beheerder, De functioneel beheer bundel, Het Robuuste Team, Pragmatisch procesmanagement en het kinderboek Ton de Technotovenaar. Hij heeft meer dan 20 jaar ervaring in het vak, is oprichter van adviesbureau IMNEO en opleidingsinstituut VFB® Academy. Daarnaast schrijft hij artikelen, geeft lezingen om zijn kennis te verspreiden en is hij de geestelijk vader van de Vakopleiding Functioneel Beheer (VFB®).



✂ ROB VERHEUL

Rob is een senior consultant met een brede ervaring op het vakgebied van Informatiemanagement, functioneel beheer en Agile werken. Zijn expertise ligt op het gebied van inrichten en verbeteren van voortbrengingsprocessen. De aanpak die hij hierbij gebruikt is “doordacht pragmatisch”. Voordoen, nadoen en dan zelf doen. Rob is tevens docent functioneel beheer, informatiemanagement en Agile werken.



\\ HÉT HANDBOEK!

Hét handboek voor de functioneel beheerder vormt de basis voor vele succesvolle Agile-implementaties. De inzichten en modellen uit het boek, zoals het 3x3-model en de Agile-principes, zijn door veel organisaties toegepast om wendbaarheid en klantgerichtheid te bevorderen. Daarnaast is het handboek een essentieel onderdeel van de “Vakopleiding Functioneel Beheer[®],” die functioneel beheerders opleidt tot experts in het managen van de steeds veranderende informatievoorziening binnen Agile-organisaties, zoals besproken in deze Redpaper[®].



WIL JE NOG
MEER WETEN?

Heb je vragen of wil je advies? Wil je direct meer weten over onze opleidingen of je verder oriënteren? Kijk dan op onze website www.vfb.academy en neem contact met ons op.

SAMEN
MAKEN WIJ
FUNCTIONEEL
BEHEER BETER!

\ ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de VFB® Academy.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van VFB® Academy. VFB® Academy heeft alles in het werk gesteld om het eventuele auteursrecht van derden te respecteren. Mochten zij daarin naar uw mening onvoldoende zijn geslaagd, dan kunt u zich tot de VFB® Academy wenden. VFB® Academy aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van dit document. VFB® en Redpaper® zijn geregistreerde merken van VFB® Group.



✓ VFB® Academy is hét kennis- en opleidingsinstituut voor functioneel beheer.

Sinds 2016 zetten wij ons in voor de verbetering van functioneel beheer.

We doen dit vanuit bevoegenheid voor het vak. Al onze opleidingen hebben een unieke combinatie van theorie en praktijk. Onze opleidingen worden uitsluitend verzorgd door professionals.

✓ **Contact**

Roggestraat 111
7311 CC Apeldoorn

+31(0)55 203 22 86
info@vfb.academy



WWW.VFB.ACADEMY