



HÉT
HANDBOEK
VOOR DE
**FUNCTIONEEL
BEHEERDER**

DANIËL E. BROUWER

nubiz
NEW BUSINESS PUBLISHING

2E EDITIE

Inhoud

Voorwoord 7

Inleiding 11

1 De functioneel beheerder 15

1.1 Wat is functioneel beheer 17

1.2 Als professional 22

1.3 In het team 36

1.4 De omgeving 52

2 Het vakgebied functioneel beheer 85

2.1 Ondersteunen 88

2.2 Regisseren 112

2.3 Verbeteren 128

3 De 9 processen van functioneel beheer 153

3.1 De anatomie van een proces 155

3.2 Uitwerking van de 9 processen 159

3.3 Gebruiken, Beheren en Bewaken 160

3.4 Verzamelen, Vertalen en Bepalen 167

3.5 Realiseren, Accepteren en Implementeren 174

4 De gereedschapskist 187

4.1 Beschrijven 190

4.2 Meten 197

4.3 Analyseren 212

4.4 Verbeteren 231

4.5 Borgen 240

4.6 Universeel 255

Woordenlijst 279

Geraadpleegde literatuur 303

Register 307

Voorwoord

door Prof. Rik Maes

Het schrijven van een voorwoord is een heikele onderneming: je schrijft voor lezers die het boek al wel hebben aangeschaft maar het nog niet hebben gelezen. De aandrang is dan groot om het boek de hemel in te prijzen en de lezer te stimuleren het boek vooral niet opzij te leggen. Maar dat heeft dit herziene standaardwerk over functioneel beheer volstrekt niet nodig!

Ik heb er daarom voor gekozen om enkele, hopelijk intrigerende opmerkingen te plaatsen 'in de kantlijn' van dit boek. De eetlust opwekken zeg maar, een amuse voor de fijnproevers van functioneel beheer (en voor wie dat willen worden). Want zo'n boek is dit wel: een boek waar je je vakmatig aan tegoed doet en waar je met plezier en vaak naar teruggrijpt – hoe zat dat ook alweer?

Functioneel beheer is onderdeel van het bredere informatiemanagement, kortgezegd het zinvol omgaan met informatie in en tussen organisaties. Niet voor niets gebruikt Daniël het negenvlak voor informatiemanagement als kaderstelling en plaatst hij functioneel beheer in het operationele middengebied. Het gevaar bestaat dat het hiermee door sommigen van ondergeschikt belang wordt geacht. Niets is minder waar:

- ▶ Ik beschouw de rijen van het negenvlak graag als 'willen – kunnen – doen', waarbij we af moeten van de gangbare praktijk dat 'kunnen' bepaald wordt door wie het 'willen' invult. Beleidsmakers die te ver af staan van de dagelijkse praktijk van alledag zorgen al voor te veel desillusies – voor functioneel beheerders ligt hier een uitgelezen kans om de organisatie te helpen op een gebalanceerde en veilige manier te evolueren.

Hoofdstuk 1

De functioneel beheerder

1.1 Wat is functioneel beheer? 17

Ondersteunen 20 | Regisseren 21 | Verbeteren 21

1.2 Als professional 22

Wat doet een functioneel beheerder? 22 | Wat is informatievoorziening? 23

Wat weet een functioneel beheerder? 26 | Vakinhoudelijke ontwikkeling versus dagelijks beheer 28 | Welke eigenschappen heeft een functioneel beheerder? 29 | Je rol als adviseur 33

1.3 In het team 36

Teamsamenstelling 37 | Urenverdeling 41 | *De dagstart (bijdrage Marlou van Jaarsveld)* 44

1.4 De omgeving 52

Wat is je plaats in de organisatie? 52 | Functioneel beheer en Agile 57

Functioneel beheer en DevOps 62 | Functioneel beheer in een projectomgeving 65 | Functioneel beheer in een zelforganiserende organisatie 67 | De rol van de kerngebruiker 70 | Wie zijn je belanghebbenden? 73 | Profileren als functioneel beheerder 75

Functioneel beheer en kantoorpolitiek 82

Een functioneel
beheerder moet
ervoor zorgen dat de
informatievoorziening
effectief en efficiënt
kan worden gebruikt
en, indien nodig, wordt
veranderd en verbeterd.

Dit hoofdstuk draait om jou, de functioneel beheerder. Wat is je rol, wat zijn je taken en verantwoordelijkheden, wat moet je weten en over welke capaciteiten moet je beschikken. Als je in een team werkt, hoe ziet het ideale team er dan uit en hoe kun je er (ook zonder manager) voor zorgen dat jouw team ook sterk en wendbaar is. Ten slotte staan we stil bij de plek van functioneel beheer binnen de organisatie en de belanghebbenden (stakeholders) waarmee je te maken krijgt. Je leest ook hoe je je als functioneel beheerder beter kunt profileren.

1.1 WAT IS FUNCTIONEEL BEHEER?

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 definiëren wat functioneel beheer is (zie de figuur op de volgende pagina). Ook is het een handig model om de processen, functies en rollen van ICT en informatiemanagement binnen een organisatie te plaatsen.

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

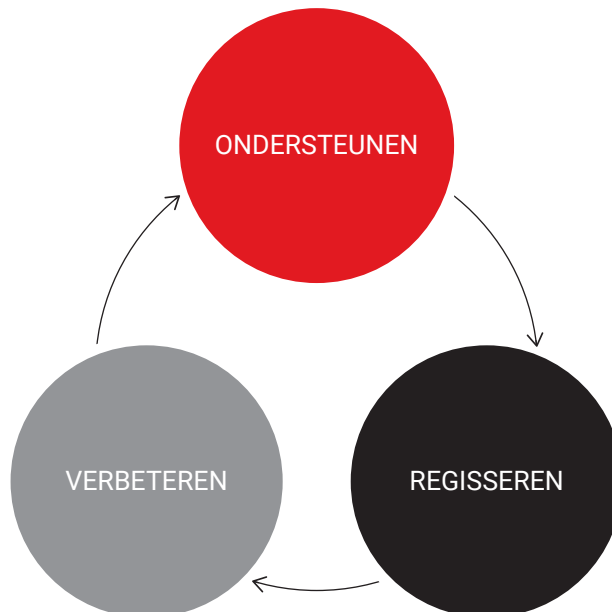
Het is de primaire taak van een functioneel beheerder om vooral gebruikers (links-onder) te faciliteren. Op die plek vindt de kernactiviteit van elke organisatie plaats: de levering van producten of diensten aan haar klanten. Dit cruciale contactmoment legt de basis voor de relatie tussen de organisatie en haar afnemers. Hoe goed de producten of diensten aan klanten worden geleverd, laat zien wat de organisatie waard is. Het is leidend voor alles wat de organisatie doet. Als deze levering niet goed verloopt, staat alles op losse schroeven. Daarom is het zo belangrijk om hierin uit te blinken. Om klanten blij te maken, zodat de organisatie nog lang en succesvol kan blijven bestaan.

De functioneel beheerder is dé adviseur op operationeel niveau als het gaat om de informatievoorziening (zie pagina 23) 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 ervoor dat de informatievoorziening zo effectief en efficiënt mogelijk wordt gebruikt. Dat is belangrijk, want effectiviteit komt vóór efficiëntie. Het heeft geen zin om dingen te versnellen of te verbeteren die niet op de juiste manier worden toegepast. Dit

principe geldt overal, niet alleen op het werk. In de sport bijvoorbeeld moet je door oefening eerst een techniek goed onder de knie krijgen vóór je gaat proberen die techniek sneller uit te voeren. Zo is het ook met functioneel beheer: eerst moet je de basis goed begrijpen en toepassen (effectief), pas daarna kun je werkelijk verbeteren en versnellen (efficiënt).

We onderscheiden drie thema's of verantwoordelijkheidsgebieden binnen functioneel beheer, die ik vanuit het perspectief van functioneel beheer zal beschrijven:

1. **Ondersteunen.** Wij zorgen ervoor dat iedereen in de organisatie de informatievoorziening zo effectief en efficiënt mogelijk kan gebruiken – wij beheren en bewaken die informatievoorziening zodat de continuïteit, veiligheid en betrouwbaarheid ervan gewaarborgd zijn.
2. **Regisseren.** Wij verzamelen wijzigingsverzoeken, inventariseren de impact op de informatievoorziening en bepalen samen met de business welke wijzigingen worden doorgevoerd (en welke niet).
3. **Verbeteren.** Wij realiseren, accepteren en implementeren de benodigde wijzigingen om zodoende de informatievoorziening continu te verbeteren.



eigen dynamiek met unieke klanten en relaties. Vraag tien willekeurige mensen in je organisatie wat functioneel beheer is en wat een functioneel beheerder doet en je krijgt waarschijnlijk tien verschillende antwoorden. Als je überhaupt al antwoord krijgt, want veel mensen hebben geen idee wat de rol is van functioneel beheer. Vraag tien functioneel beheerders wat functioneel beheer is en wat een functioneel beheerder doet en ook dan krijg je waarschijnlijk zeer uiteenlopende antwoorden. De primaire taak van een functioneel beheerder is:

Zorgen dat de informatievoorziening effectief en efficiënt kan worden gebruikt en, indien nodig, wordt veranderd en verbeterd.

Wat is informatievoorziening?

De *informatievoorziening* (vaak kortweg IV genoemd) van een organisatie is het geheel van mensen, middelen en maatregelen, gericht op de informatiebehoefte van die organisatie. Met 'informatiebehoefte' bedoel ik de specifieke gegevens en kennis die een organisatie of individu nodig heeft om effectieve beslissingen te kunnen nemen en taken te kunnen uitvoeren. Deze behoefte is afhankelijk van de context en de specifieke doelen van de organisatie of het individu. Acht kernaspecten van de informatiebehoefte zijn:

1. **Relevantie.** De informatie moet relevant zijn voor de specifieke taken, doelstellingen of besluitvormingsprocessen van de organisatie.
2. **Tijdigheid.** De informatie moet op het juiste moment beschikbaar zijn om tijdige en effectieve beslissingen te ondersteunen.
3. **Nauwkeurigheid.** De informatie moet correct en betrouwbaar zijn om verkeerde beslissingen te voorkomen.
4. **Volledigheid.** Er moet voldoende informatie beschikbaar zijn om een volledig beeld te geven van de situatie of het probleem.
5. **Toegankelijkheid.** De informatie moet gemakkelijk toegankelijk zijn voor degenen die die informatie nodig hebben.
6. **Begrijpelijkheid.** De informatie moet gepresenteerd worden in een vorm die begrijpelijk is voor de gebruikers.

7. **Veiligheid.** De informatie moet adequaat worden beveiligd tegen ongeautoriseerde toegang, manipulatie en lekken om de vertrouwelijkheid en integriteit van die informatie te waarborgen.
8. **Betrouwbaarheid.** De informatie moet consistent zijn om geloofwaardigheid en vertrouwen te behouden.

Bij de informatievoorziening staat de mens centraal. Informatie begint bij de menselijke behoefte om iets te willen weten. Het beheren en beheersen van die informatievoorziening noemen we *informatiemanagement*. De rol van de functioneel beheerder heeft vaak betrekking op de operationele processen.

Data of informatie?

In de praktijk worden de termen data en informatie ten onrechte vaak door elkaar gebruikt. Er zijn daarom verschillende modellen die de juiste relatie tussen data, informatie en kennis (en soms ook wijsheid) illustreren. Een van de bekendste modellen is de zogenaamde *DIKW-piramide* of *DIKW-hiërarchie*.

1. **Data.** Aan de basis van de piramide staan data, de ruwe, onbewerkte feiten zonder context. Dit zijn bijvoorbeeld cijfers, waarnemingen of losse woorden.
2. **Informatie.** De volgende laag is informatie. Data is dan georganiseerd, gestructureerd of in een bepaalde context geplaatst, waardoor die data betekenis krijgt. Informatie geeft antwoord op vragen als 'wie', 'wat', 'waar' en 'wanneer'.
3. **Kennis.** Kennis is het begrip en de interpretatie van de informatie. Het geeft antwoord op de vraag 'hoe'. Kennis wordt gevormd door ervaringen, inzichten en analyse van informatie. Het gaat in feite om het toepassen van informatie in de praktijk.
4. **Wijsheid.** In sommige versies van dit model is wijsheid de top van de piramide. Wijsheid is het vermogen om kennis te gebruiken voor fundamentele principes, voorspellingen en langetermijnplanning. Wijsheid gaat over het 'waarom' en het nemen van weloverwogen beslissingen.

Gestructureerd – Flexibel

Heb je een voorkeur voor structuur of ben je flexibel? Als je gestructureerd bent, wil je ergens structuur in aanbrengen, zaken ordenen en probleemoplossend te werk gaan om een taak of project tot een goed einde te brengen. Ben je flexibel, dan heb je een groot aanpassingsvermogen – je anticipeert op onvoorziene veranderingen en beschikt over een uitgebreide gereedschapskist met verschillende technieken. Mensen met een flexibele instelling zijn doorgaans wars van ‘best practices’ en vaststaande methoden en oplossingen.

Hierna tref je een voorbeeld aan van de drie soorten functioneel beheerders, gebaseerd op het model dat in dit boek wordt gebruikt. Waar ik hij/hem schrijf, mag je natuurlijk ook zij/haar lezen en andersom.

Ondersteuner



Biografie. De ondersteuner is een functioneel beheerder die het heerlijk vindt om elke dag van hot naar her te vliegen en overal probleempjes op te lossen en vragen te beantwoorden. Een soort vliegende kiep. Zijn uitgebreide kennis van de applicaties komt daarbij goed van pas. De ondersteuner vindt het wel lastig om ‘nee’ te zeggen tegen gebruikers die bij hem aankloppen. Ook het prioriteren van zijn eigen activiteiten valt hem soms zwaar (“Ik heb zo weinig tijd...”). Hij wordt geleefd door de waan van de dag en weet ‘s ochtends eigenlijk nooit hoe de dag zal verlopen. Hij staat dicht bij de gebruikers en weet precies waaraan zij behoefte hebben. De gebruikers zijn erg te spreken over hem, vooral vanwege zijn dienstbare instelling.

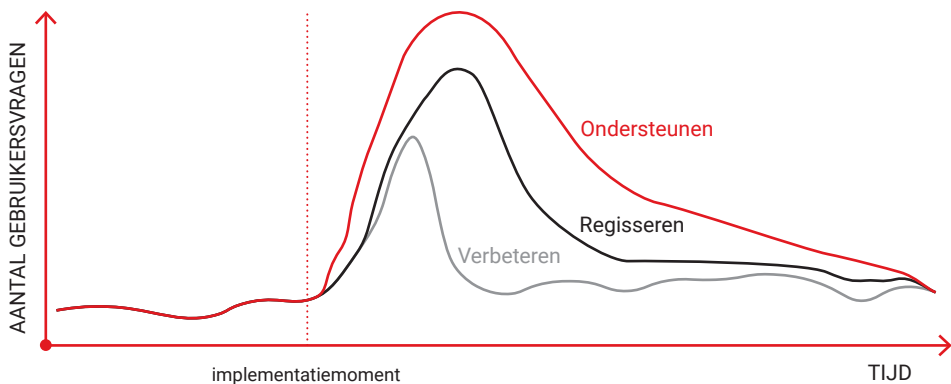
Inzetbaarheidsmatrix (regel 1:3 & 3:1)						
	Taak 1	Taak 2	Taak 3	Taak 4	Score	Status
Teamlid 1					1,75	FOUT
Teamlid 2					2,00	GOED
Teamlid 3					1,25	FOUT
Teamlid 4					2,50	GOED
Score	1,50	2,50	2,25	1,25		
Status	FOUT	GOED	GOED	FOUT		

kan de taak niet	25%	50%	75%	100%	LEGENDA
------------------	-----	-----	-----	------	---------

Inzetbaarheidsmatrix (regel 1:3 & 3:1)						
	Taak 1	Taak 2	Taak 3	Taak 4	Score	Status
Teamlid 1					3,25	GOED
Teamlid 2					3,75	GOED
Teamlid 3					3,00	GOED
Teamlid 4					3,00	GOED
Score	3,50	3,00	2,75	3,75		
Status	GOED	GOED	GOED	GOED		

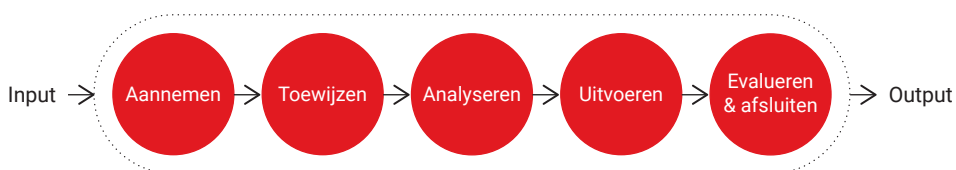
- ▶ Het geven van gebruikerstrainingen
- ▶ Het schrijven van handleidingen en instructies
- ▶ Het organiseren van gebruikersoverleggen, met op de agenda: incidenten, wensen, vragen rondom gebruik
- ▶ Onboarding van nieuwe gebruikers

Het is erg belangrijk om als functioneel beheerder voldoende tijd te reserveren voor deze activiteiten. Die investering zal zich dubbel en dwars terugbetalen, omdat je hierdoor minder tijd hoeft te besteden aan het oplossen van problemen. Ter illustratie zie je in de figuur hierna een grafiek voor het aantal gebruikersvragen die functioneel beheerteams ontvangen na een implementatie.



Bevindt een functioneel beheerteam zich qua volwassenheid bijvoorbeeld in het stadium regisseren – waardoor ze dus een regierol hebben – dan kunnen ze tijd besteden aan proactieve taken, zoals het opleiden van eindgebruikers. Daardoor neemt het aantal gebruikersvragen na een implementatie sneller af (middelste zwarte lijn). Maar als een team vooral bezig is met het reactief ondersteunen van eindgebruikers, dan zal het aantal gebruikersvragen na de implementatie niet alleen groter zijn, maar ook langer hoog blijven (bovenste rode lijn). Is een team erg proactief en heeft het tijd voor verbetertaken, dan zal het aantal gebruikersvragen naar verwachting nog lager zijn dan bij de andere twee stadia.

De input voor dit proces kan uit verschillende bronnen afkomstig zijn. Het resultaat van dit proces moet leiden tot minder incidenten, minder gebruikersvragen of verzoeken, een hogere gebruikerstevredenheid, enzovoort.



Activiteiten

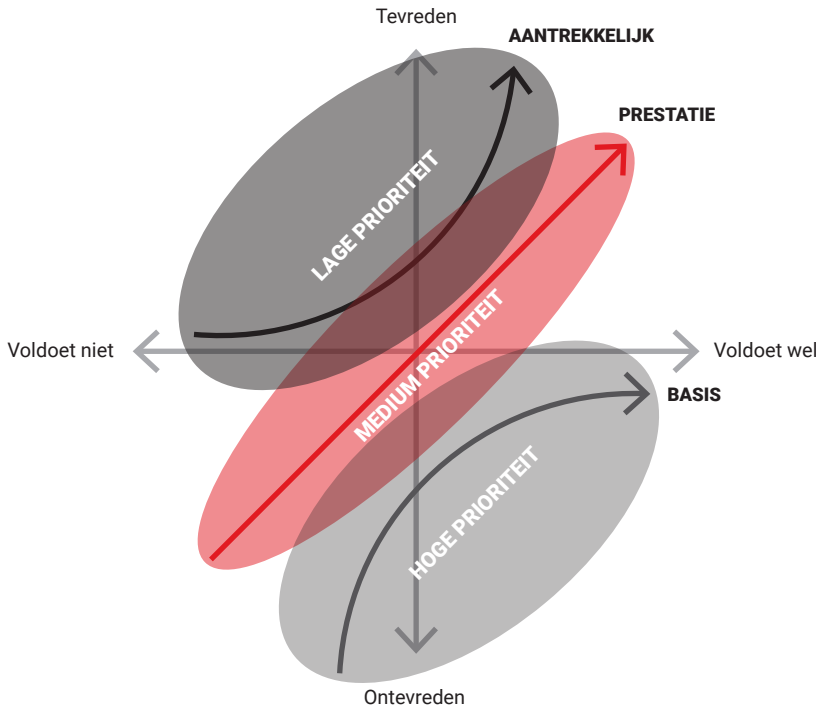
Aannemen

Tijdens deze activiteit worden er twee taken uitgevoerd: registratie en intake. Allereerst wordt de gebruikstrigger (een incident, vraag of verzoek) geregistreerd. Zo kan men de uitvoering controleren (voortgangsbewaking) en achteraf de verzoeken terugvinden of analyseren.

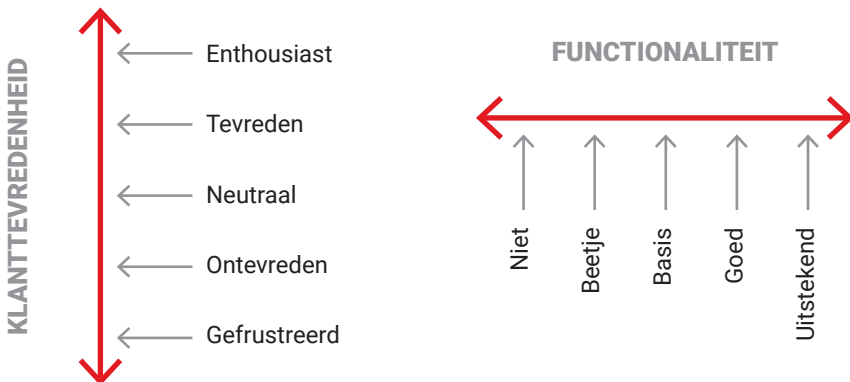
Het doel van de intake is ervoor te zorgen dat de vraag helder en compleet is. Tijdens de intake wordt ook de prioriteit bepaald. Bij een gebruikstrigger van het type 'vraag' is dat meestal niet ingewikkeld omdat het doorgaans alleen de individuele vraagsteller zelf betreft. Bovendien zijn veel vragen snel en met weinig inspanning af te handelen. Een fout daarentegen kan ook andere collega's treffen waardoor de prioriteit mogelijk hoger is dan in eerste instantie werd gedacht.

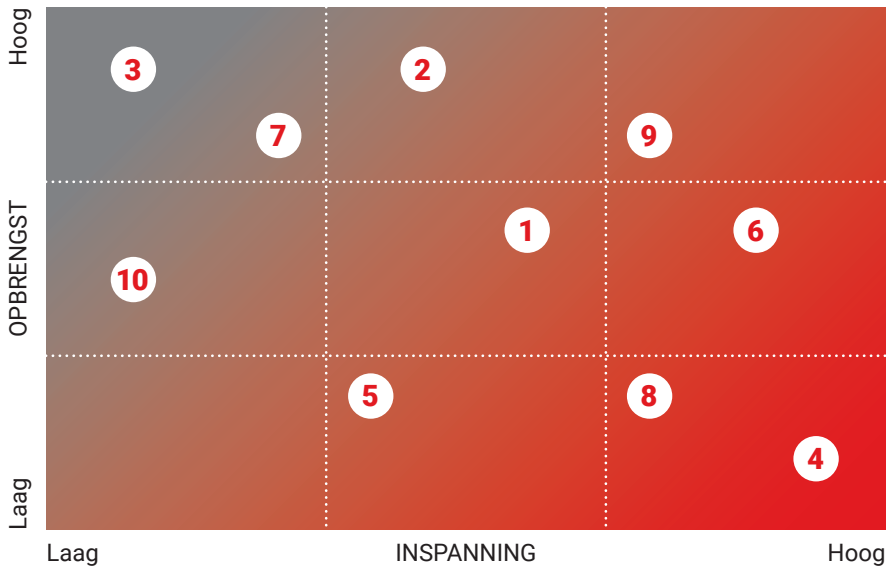
Toewijzen

Afhankelijk van de aard van de gebruikstrigger, wordt deze afgehandeld door degene die de gebruikstrigger heeft aangenomen, doorgezet naar een tweedelijns behandelaar of – wanneer zeer specifieke kennis vereist is – uitbesteed aan een derde partij, zoals een externe leverancier.



Basisbehoeften zijn erg belangrijk – voorziet het product niet in de basisbehoeften, dan is de klant sowieso ontevreden. Deze behoeften hebben daarom hoge prioriteit. Prestatiebehoeften zijn belangrijk – voldoet het product daaraan, dan is de klant tevreden, voldoet het product niet, dan is de klant ontevreden. Aantrekkelijke behoeften zijn minder belangrijk (voorziet het product daar niet in, dan is de klant niet meteen ontevreden) en hebben daarom lage prioriteit.





4.6.4 Vooruitkijken naar risico's met FMEA

Problemen worden vaak pas achteraf opgelost, dus reactief. Het is verstandig voor een meer proactieve aanpak te kiezen en met preventieve maatregelen de problemen voor te zijn. Een functioneel beheerder moet risico's in kaart brengen en potentiële problemen aanpakken nog voordat ze tot (mogelijke) schade leiden. Daarvoor moet je dus proberen te voorspellen wat het toekomstige gedrag is van producten, processen en systemen.

Hiervoor kun je een FMEA gebruiken. FMEA staat voor *Failure Mode and Effects Analysis*. Deze methode wordt in de industrie al tientallen jaren gebruikt om processen beter te beheersen. FMEA is een proactieve, generieke methode voor risicoanalyse. Met een FMEA wordt onderzocht wat er fout kan gaan (falen) en wat de gevolgen zijn als dat gebeurt.

Een FMEA richt zich op drie mogelijke faalfactoren:

1. Hoe ernstig is de fout? (Ernst (E))
2. Hoe vaak komt de fout voor? (Frequentie (F))
3. Hoe groot is de kans dat we de fout ontdekken? (Detectie (D))

Aan deze drie factoren wordt een score van 1 tot 5 gegeven. Door deze scores met elkaar te vermenigvuldigen ontstaat een totaalscore, die het *Risk Priority Number* (RPN) wordt genoemd. De RPN bepaalt dus welk potentieel probleem prioriteit krijgt en als eerste aangepakt moet worden. In formulevorm:

$$\text{RPN} = (\text{ERNST}) \times (\text{FREQUENTIE}) \times (\text{DETECTIE})$$

Dus hoe hoger de RPN, hoe hoger de prioriteit om het risico op te lossen. Denk vooraf na over de 'actiegrens', de drempelwaarde waarboven actie ondernomen moet worden. Bijvoorbeeld bij RPN > 36, bij Ernst > 3 of voor de top 3 van hoogste RPN's. Een FMEA is eigenlijk niets meer dan georganiseerd wantrouwen...

Wie en wat heb je nodig?

Om een kwalitatief goede FMEA te kunnen maken heb je de input van proces-experts nodig. Voor elk deel van het proces ten minste één. Daarnaast moet je beschikken over een procesbeschrijving en voldoende tijd. Een FMEA is een gedetailleerd overzicht en het invullen is arbeidsintensief. Een goede voorbereiding is van essentieel belang – uitgeschreven procedures of managementrapportages kunnen dienen als input.

Communicatiematrix. In een communicatiematrix wordt de communicatiestructuur van een bepaalde (organisatorische) eenheid schematisch weergegeven.

Competentie. De kennis en kunde die nodig is om een of meer activiteiten te kunnen uitvoeren.

Compressie. Techniek om computerbestanden zonder gegevensverlies te verkleinen zodat ze minder opslagruimte in beslag nemen en transport sneller gaat.

Configuratiebeheer. Configuratiebeheer heeft tot doel het op gestructureerde en eenduidige wijze en conform gemaakte afspraken afhandelen van informatieverzoeken en de registratie van beheerobjecten behorende tot de informatievoorziening.

Configuratie-item. Zie *Beheerobject*.

Continuïteitsbeheer. Het proces dat betrekking heeft op de maatregelen die getroffen dienen te worden om de continuïteit van de uitvoering en ondersteuning van de informatievoorziening op langere termijn te waarborgen.

Continu verbeteren. Aanpak waarbij voortdurend wordt gestreefd naar het doorvoeren van verbeteringen.

Contractmanagement. Het maken, beheren en verbeteren van goede en adequate afspraken over de informatievoorziening en de dienstverlening door de ICT-leverancier.

Control. Het geheel van maatregelen, gericht op het optimaal aansturen en beheersen van een organisatie en van de

primaire processen en kerntaken binnen die organisatie, met als uitgangspunt de eisen die aan die processen en taken worden gesteld.

Controleerbaarheid. De mate waarin gegevens en de weergave van gegevens toetsbaar zijn.

Conversie. Het omzetten van het ene medium naar het andere of van het ene formaat naar het andere.

Correctief onderhoud. Fout Herstel naar aanleiding van een eerdere verstoring.

Cybersecurity. Bescherming van computersystemen en netwerken tegen ongeautoriseerde toegang of aanvallen.

D

DAP. Dossier Afspraken en Procedures. Document waarin de operationele afspraken tussen klant en leverancier van (informatie)diensten worden vastgelegd. Het DAP is een afgeleide van de SLA (Service Level Agreement), ook wel DNO (Diensten Niveau Overeenkomst). Het DAP is ook van toepassing op overige operationele relaties tussen 2 partijen.

Dashboard. Een visueel display dat de status of gezondheidstoestand van een onderneming of proces aangeeft via numerieke en grafische kpi's (key performance indicators).

Data. Elektronisch vastgelegde gegevens die gebruikt worden om te redeneren, rekenen of discussiëren.

Database. Een gegevensverzameling die systematisch of methodisch geordend is.

HET ENIGE BOEK DAT JE ALS FUNCTIONEEL BEHEERDER NIET MAG MISSEN!

Nieuw in deze 2e editie: 40% meer kennis, waaronder een uitgebreide beschrijving van de 9 functioneel beheerprocessen, talloze nieuwe thema's en onderwerpen en 2x zoveel gereedschappen!

Functioneel beheerders zijn er in vele soorten en maten maar ze hebben allemaal één primair doel: zorgen voor een betrouwbare, wendbare, schaalbare en innovatieve informatievoorziening voor de hele organisatie.

Dit boek is een heldere en praktische handleiding die de functioneel beheerder helpt bij de uitvoering van zijn of haar dagelijkse werkzaamheden. Het biedt concrete antwoorden en oplossingen voor de vragen en problemen waarmee iedere functioneel beheerder te maken krijgt. De taken die elke functioneel beheerder regelmatig moet uitvoeren zijn teruggebracht tot 9 herkenbare processen die in deze editie in detail worden beschreven.

Ook sociale aspecten, zoals communicatie, persona's, interactie met kerngebruikers of collega's en pr van het vakgebied komen aan bod. Het boek is vlot geschreven zonder te veel technisch jargon en geschikt als naslagwerk. Het boek bevat een handige gereedschapskist met tientallen gereedschappen die onmisbaar zijn voor elke functioneel beheerder en een uitgebreide woordenlijst.



Daniël E. Brouwer is schrijver, trainer, spreker en organisatieadviseur op het gebied van functioneel beheer, informatiemanagement en continu verbeteren. Hij heeft meer dan 15 jaar leidinggevende ervaring in functioneel beheer en heeft talloze organisaties geholpen met het verbeteren van hun functioneel beheerteams en processen. Daniël is oprichter van opleidingsinstituut VFB Academy en adviesbureau IMNEO. Hij stond aan de wieg van het EXIN-examen Functioneel Beheer Specialist (FBS). Daniël is Master Black Belt en hij schrijft boeken en artikelen en geeft lezingen om zijn kennis te verspreiden.

nubiz
NEW BUSINESS PUBLISHING

WWW.FUNCTIONEELBEHEER.NL

ISBN 978 94 92790 47 7



9 789492 790477 >