



**AAG.**

# Functioneel beheer bij zorgorganisaties

Waar verbinding wordt gelegd tussen  
mensen, systemen en processen

**maakt de zorg beter**

---

Voor vandaag, maar  
vooral **ook voor morgen**  
en overmorgen

# Ontwikkeling van functioneel beheer

Het ECD waar jouw organisatie gebruik van maakt, bevat een functie wachtlijstbeheer waarmee potentiële cliënten inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Dit onderdeel voldeed echter niet helemaal aan de verwachtingen van de afdeling. Daarom is er een aparte applicatie ingekocht om het wachtlijstbeheer uit te voeren. Na de implementatie bleek dat de nieuwe software niet aan het ECD gekoppeld kon worden. Daarnaast bracht deze tweede applicatie extra kosten met zich mee. Door de tijd heen blijkt ook dat de applicatie niet meer volledig voldoet aan de verwachtingen. Het gevolg: de afdeling houdt steeds vaker een 'schaduwadministratie' bij.

Je vraagt je af of je de aanschaf van de nieuwe applicatie anders had moeten aanpakken om bovenstaande te voorkomen. Door een toenemende digitalisering wordt het steeds belangrijker om als zorgorganisatie te ontwikkelen op digitale volwassenheid. Ook wordt de noodzaak om als organisatie inzicht in data te hebben én dit te kunnen herleiden naar concrete stuurinformatie steeds groter. Een goede ICT beheerorganisatie en - meer specifiek - een goed georganiseerde afdeling functioneel beheer leggen daarvoor een goede basis.

## **Applicatie- of functioneel beheer?**

De termen functioneel beheer en applicatiebeheer worden in de praktijk regelmatig door elkaar gehaald. In onze optiek zijn dit verschillende disciplines waar andere werkzaamheden bij komen kijken. Waar applicatiebeheer zich meer focust op het technische beheer van een applicatie, focust functioneel beheer zich meer op de organisatie en samenhang van het totale applicatielandschap. Deze overkoepelende blik van het totale applicatielandschap wordt steeds belangrijker.

Hoe kan jouw zorgorganisatie de afdeling functioneel beheer optimaal laten aansluiten op de digitaliseringsbehoefte? In deze whitepaper zetten vijf AAG professionals vanuit verschillende disciplines hun ervaringen uiteen en dragen zij best practices aan voor een goed georganiseerde afdeling functioneel beheer.

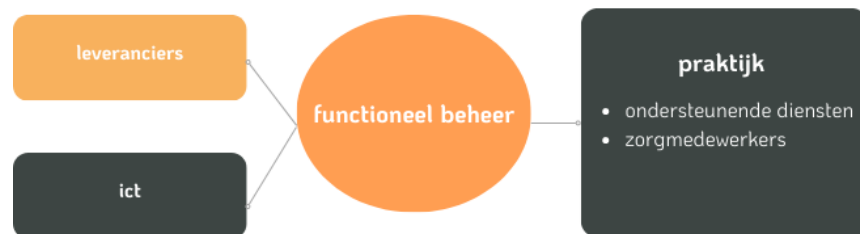
## 1

# Waar staat de afdeling functioneel beheer in een (beheer)organisatie?

In hoeverre de afdeling functioneel beheer centraal en solide georganiseerd is, verschilt per zorgorganisatie. Over het algemeen hebben grotere zorgorganisaties hier meer middelen voor, maar dat betekent niet dat kleinere zorgorganisaties geen mogelijkheden hebben. Om de komende hoofdstukken te begrijpen, kijken we in dit hoofdstuk naar de organisatie van de afdeling functioneel beheer binnen een zorgorganisatie.

## Aandachtsgebied functioneel beheer

Door deze verschillen kunnen de dagelijkse werkzaamheden van de afdeling functioneel beheer per zorgorganisatie anders zijn. Processen en systemen zijn echter niet beperkt tot één afdeling of toepassing binnen de dagelijkse werkzaamheden. Daarom beschouwt AAG het verbinden van mensen, processen en systemen als de kerntaak van de afdeling functioneel beheer.



## Verschillen tussen zorgorganisaties

Zorgorganisaties verschillen in onder andere cliëntenpopulatie, type zorgverlening, omvang, geografische spreiding, visie en digitale volwassenheid. Hierdoor is de positie, grootte en organisatie van de afdeling functioneel beheer per zorgorganisatie verschillend.

Kleinere zorgorganisaties hebben zelden een functioneel beheerder en beleggen het applicatiebeheer decentraal. Grotere zorgorganisaties hebben vaker een complete afdeling functioneel beheer met een informatiemanager die een adequate verbinding legt tussen de mensen, processen en systemen. Deze functionaris houdt daarmee zicht op de samenhang tussen de diverse applicaties, hun werking en impact op de primaire en besturingsprocessen.

**“De positie, grootte en organisatie van de afdeling functioneel beheer is per zorgorganisatie verschillend”**

## Risico's en gevolgen van onvoldoende aandacht voor functioneel beheer

AAG ziet dat het belang van de kerntaak van de afdeling functioneel beheer niet altijd wordt ingezien bij zorgorganisaties. Hierdoor ontbreekt het regelmatig aan tijd en kennis om de processen, systemen en gebruikers naar wens en behoefte met elkaar te verbinden.

Dit brengt de nodige gevolgen en risico's met zich mee. Hieronder geven we de mogelijke gevolgen als het belang van de kerntaak van functioneel beheer niet wordt gezien of erkend weer. Onder de gevolgen benoemen we de grootste risico's.



Gebrekkig inzicht en slechte stuurinformatie. Denk hierbij aan onvolledige wachtlijst informatie of het ontbreken van inzicht in het aantal incidenten.

Er wordt reactief in plaats van proactief gewerkt. Er wordt bijvoorbeeld handmatig gecorrigeerd, terwijl de applicaties patches krijgen die de benodigde aanpassingen bevatten.



Communicatie met de gebruiker vindt niet periodiek en wederkerig plaats. Zonder feedback kan een applicatie technisch perfect werken, maar onbruikbaar zijn voor de praktijk.

Er is weinig inzicht in nieuwe functionaliteiten van applicaties. Dit laat mogelijkheden onbenut of leidt tot onnodige aanschaf van extra applicaties.



Onnodig groot en ingewikkeld applicatielandschap. In de actuele situatie leidt dit tot onnodige kosten, en het maakt toekomstige softwareselectie zeer complex.

Bij de inrichting wordt uitgegaan van het systeem en de eigen afdeling. Er is onvoldoende aandacht voor het complete proces.



Applicaties raken verouderd en/of worden niet optimaal dan wel onvolledig gebruikt.

Gebruiksvriendelijkheid van de systemen laat te wensen over. Dit leidt tot frustratie, handmatig werk, en bemoeilijkt het efficiënt gebruik van de applicaties.



### Risico's

- Niet voldoen aan wet- en regelgeving
- Veiligheidsrisico's, zoals de cliëntveiligheid en datalekken
- Ontevreden medewerkers
- Financiële gevolgen

## 3

## Best practices

Het is duidelijk dat het een uitdaging is om het functioneel beheer goed te organiseren. Op basis van onze ervaringen zien wij een aantal essentiële randvoorwaarden voor een afdeling functioneel beheer in een zorgorganisatie. Deze hebben we samengevat in best practices die bijdragen aan het leggen van verbinding tussen de processen, systemen en gebruikers.

### Visie & Beleid

Het startpunt en belangrijkste onderdeel voor het organiseren van de afdeling functioneel beheer is **het ontwikkelen van visie & beleid voor de digitale volwassenheid van de zorgorganisatie**. De organisatie moet helder hebben welke koers men wil varen. Met dit beleid krijgt functioneel beheer een rol in diverse ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld keten-, bedrijfsproces- en technologische ontwikkelingen. Vervolgens kan worden bepaald hoe de afdeling functioneel beheer hier een rol in kan spelen en hoeveel capaciteit er nodig is.

### Applicatielandschap

De ontwikkeling, monitoring, evaluatie en onderhoud van het applicatielandschap geeft inzicht in hoeverre de bestaande applicaties op elkaar en op de gebruikers zijn afgestemd. **Het is belangrijk om te weten hoe de applicaties en systemen het primaire proces en de overige processen ondersteunen**. Kunnen bepaalde applicaties misschien worden uitgefaseerd? Of mist er een bepaalde functionaliteit in het bestaande landschap? De afdeling functioneel beheer laat met haar overkoepelende blik hierin haar toegevoegde waarde zien.

### Communicatie

Communicatie met stakeholders binnen en buiten de organisatie is cruciaal voor het leggen van verbinding tussen de systemen en processen met de (eind)gebruikers. Hierbij valt te denken aan communicatie:

- binnen de afdeling functioneel beheer;
- met andere afdelingen;
- met het primaire proces.

Oftewel: een functioneel beheerder heeft een rol als spin in het web. En om deze rol te vervullen is sensitiviteit en eigenaarschap nodig. Het bereiken én benutten van de juiste mensen is cruciaal, dus zorg voor een goede relatie met de eindgebruikers van de systemen en applicaties. Betrek bijvoorbeeld key users uit diverse lagen in de organisatie bij vaste overleggen en verzorg makkelijk te begrijpen handleidingen voor gebruikers van de applicaties. De vorm, vindbaarheid van informatie, manier en contactkanalen zullen per organisatie anders zijn. **Goede communicatie zorgt voor kundige gebruikers en nuttige feedback, waarmee functioneel beheer bijdraagt aan effectief werken.**

### Accountbeheer

Het beheren van accounts is een randvoorwaarde om gebruik te kunnen maken van (functiegebonden) applicaties. Dit omvat onder andere het tijdig aanmaken en deactiveren van accounts en autorisatiebeheer. Het instellen van autorisaties per gebruikersgroep is belangrijk om ervoor te zorgen dat gebruikers de functionaliteiten per applicatie kunnen gebruiken binnen de geldende AVG-wetgeving. Een autorisatiematrix geeft inzicht in welke rechten gelden per gebruikersgroep.

---

# Best practices

## Helpdesk

Een goed ingerichte en georganiseerde helpdesk is een adequaat middel om te voorzien in een meldpunt voor gebruikerswensen en applicatieondersteuning. Afhankelijk van de zorgorganisatie, kunnen er verschillende helpdeskniveaus zijn binnen de afdeling functioneel beheer. Zo behandelt de eerstelijns helpdesk de minder complexe vragen en verzoeken. Een tweede- en/of derdelijns helpdesk behandelt de complexere vragen en verzoeken van gebruikers. **Het monitoren van KPI's draagt bij aan het evalueren en optimaliseren van de helpdesk organisatie.**

## Wijzigingsbeheer

Bij het gebruik van applicaties horen wijzigingsverzoeken, afkomstig van eindgebruikers of elders vanuit de organisatie. Met een goed uitgewerkte procesinrichting zijn er duidelijke verantwoordelijkheden voor het inventariseren, beoordelen, bewaken en doorvoeren van de wijzigingsverzoeken.

**Een goed change management proces inclusief helderheid over wanneer een change is afgerond** (van beheer via testen naar service) is hierbij essentieel. SLA's en KPI's zijn een toegevoegde waarde voor het monitoren, evaluatie en bijsturen van het wijzigingsbeheer.

## Testen

Op het eerste gezicht is het gemakkelijk om testen onder wijzigingsbeheer te scharen, maar er is meer testwaardig dan wat er door functioneel beheer in applicaties wordt aangepast. Applicaties krijgen updates om storingen te verhelpen of om nieuwe functionaliteiten te bieden. Idealiter wordt hier een testproces op toegepast, om te verifiëren dat na de applicatie ook na de uitrol van nieuwe functionaliteiten en/of updates naar verwachting blijft functioneren. De afdeling functioneel beheer coördineert dit traject en voert deze taak vaak ook zelf uit. **Gestructureerd testen aan de hand van bijvoorbeeld formats draagt bij aan de testkwaliteit en stabiliteit van de applicaties** en heeft daarmee invloed op de mate waarin deze het primaire proces ondersteunen.

---

## Best practices

### Opleidingen en trainingen

Hier komen diverse voorgaande best practices samen. Alle wijzigingen in het applicatielandschap, vragen uit de organisatie of nieuwe ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn tot het geven van opleidingen en trainingen, zodat medewerkers efficiënt van de systemen gebruik kunnen maken. Inventariseer hiervoor wie de informatie nodig heeft, hoe deze het beste overgebracht kan worden en wie geschikt is om het traject op zich te nemen. Het geven van een dem0 verschilt natuurlijk van het opstellen van een handleiding of het publiceren van een instructievideo. Het doel van een opleiding of training is uiteraard dat de medewerkers goed met de applicatie kunnen werken.

De KPI's van de helpdesk kunnen daarmee een indicatie van de effectiviteit geven.

### Intakeproces

Een weldoordacht selectietraject zorgt voor een gedegen aanpak bij het inkopen van software en/of diensten. Een grondig proces zorgt ervoor dat er een goed overwogen keuze wordt gemaakt, waarbij de inkoop vanuit meerdere aspecten wordt afgewogen met aandacht voor de eisen van de betrokken stakeholders. Denk bijvoorbeeld aan de afweging: hoe verhoogt bepaalde software de ondersteuning van een proces in combinatie met hoe de software in het bestaande applicatielandschap past en welke kosten dit met zich meebrengt.



## 4

## De rollen van een functioneel beheerder

Een functioneel beheerder is idealiter een echte duizendpoot. Wanneer we zoeken naar vacatures voor functioneel beheerders, dan zien we een heel scala aan complexe werkzaamheden staan waarin verschillende functies verborgen zitten. We lichten er hieronder een aantal toe en laten hiermee zien dat het een uitdaging is om functioneel beheerders te vinden die voldoen aan alle functievereisten.

- **De ondersteuner:** Het bieden van gebruikers- en systeemondersteuning is een reguliere taak van functioneel beheerders aan gebruikers die vaak minder technisch zijn aangelegd. Een goede ondersteuning vergt diepgaande kennis van de applicatie en het zien van verbanden tussen de functionaliteiten van de applicatie.
- **De analist:** Er wordt regelmatig gevraagd om analyses uit te voeren en de informatieprocessen te verbeteren. Het kunnen uitvoeren van systematische analyses wordt gedoceerd op de universiteit en het implementeren van verbeteringen ligt in de lijn van consultancy werk. Een complexe taak dus!
- **De vertaler:** Het is een cruciale taak om de businessprocessen van de organisatie te kunnen vertalen naar functionaliteiten in de applicatie. Beide aspecten vergen een diepgaand inzicht in hoe de werkprocessen van medewerkers zo goed mogelijk ondersteund kunnen worden door de applicatie op de juiste manier te configureren. Het identificeren van het issue in de applicatie en het duidelijk kunnen beschrijven en overbrengen ervan richting de softwareleverancier vraagt om goede communicatieve vaardigheden.
- **De consultant:** Consultancyvaardigheden zijn ook belangrijk. De softwareleverancier doet vaak een beroep op de functioneel beheerder voor het ontwerpen van nieuwe software en om deze te laten beoordelen op het moment dat er getest kan worden. Hierbij wordt de functioneel beheerder als een gelijkwaardige partner gezien en daarom wordt verwacht dat een functioneel beheerder kan fungeren als een software architect.
- **De coördinator:** Ook wordt er van de functioneel beheerder verwacht om gebruikerstests te coördineren. Dit vraagt om adequate plannings- en organisatievaardigheden die passen bij een projectmanager.
- **De proactieve ondersteuner:** Procedure- en beleidsontwikkeling voor de servicedesk is ook een essentiële taak. Zo kan de servicedesk gecoördineerd worden en kunnen gebruikers systematisch hun vragen, wensen en issues melden. Hierbij is het belangrijk om inzicht te hebben in de bulk aan vragen, wensen en issues en deze onder te brengen in gestandaardiseerde processen.
- **De docent:** Tot slot is het geven van trainingen aan gebruikers belangrijk. Waar leraren en docenten jarenlang hebben gestudeerd om goed te kunnen doceren, nemen functioneel beheerders het doceren erbij naast hun andere werkzaamheden.



---

## De rollen van een functioneel beheerder

Het is duidelijk dat organisaties duizendpoten willen bij de afdeling functioneel beheer. Maar de kans is klein dat men voldoet aan alle functie-eisen, waardoor het takenpakket van functioneel beheerders zelden volledig ingevuld kan worden. Welke afweging maak je als organisatie tussen de invulling van functioneel beheer en de risico's? Wat kun je als organisatie doen op het moment dat de duizendpoot niet te vinden is, maar er wel het takenpakket van een duizendpoot ingevuld moet worden voor een optimale ondersteuning van de informatievoorziening?

**Functioneel  
beheerders zijn  
duizendpoten**



---

## Conclusie

Het belang van een goed georganiseerde afdeling functioneel beheer wordt steeds groter binnen zorgorganisaties. Door de toenemende digitalisering in de gezondheidszorg wordt het applicatielandschap steeds omvangrijker en complexer. Een overkoepelende blik hierop is noodzakelijk voor een adequate samenhang van alle applicaties binnen een zorgorganisatie. Een goed ingericht applicatielandschap zorgt er immers voor dat data op de juiste manier wordt geregistreerd en inzichtelijk is. Dit resulteert in concrete en bruikbare stuurinformatie.

AAG constateert echter dat het belang van functioneel beheer nog niet altijd wordt ingezien bij zorgorganisaties. Hierdoor ontbreekt het regelmatig aan tijd en kennis om de processen, systemen en

gebruikers naar wens en behoefte met elkaar te verbinden.

Er is geen eenduidig antwoord te geven op de vraag: *“Hoe moet ik het functioneel beheer vormgeven in mijn organisatie?”* Dit heeft te maken met het feit dat elke zorgorganisatie uniek is in onder andere cliëntenpopulatie, type zorgverlening, omvang, geografische spreiding, en visie op digitale volwassenheid.

Daarnaast zijn perfecte functioneel beheerders lastig te vinden, omdat de werkzaamheden om de competenties van een duizendpoot vragen. Vandaar dat een gedegen analyse niet mag ontbreken om vast te stellen wat de behoefte is binnen de zorgorganisatie. De geformuleerde taken bepalen immers mede de competenties van de functioneel beheerder

Kortom... een hele uitdaging in een tijd waarin de gezondheidszorg onder toenemende druk staat. We kunnen ons voorstellen dat dit vragen bij je oproept over de ontwikkeling en inrichting van jouw afdeling functioneel beheer. Wij sparren hierover graag met je. Met een quickscan brengen we je huidige beheerorganisatie in beeld. Hiermee kan jouw organisatie aan de slag om het functioneel beheer te optimaliseren, of misschien zelfs volledig te herorganiseren. Heb je daarbij hulp nodig, dan kunnen onze consultants je hierin begeleiden. Wil je aan de slag, maar kom je handen tekort? Ook dan heeft AAG je iets te bieden. Met onze ervaren collega's leveren wij ook ondersteuning in het applicatiebeheer van verschillende softwarepakketten. Neem contact met ons op om de mogelijkheden te bespreken.



## **Meer weten**

over functioneel beheer bij  
zorgorganisaties?

**Neem contact op met  
Florian Maissan**

manager

073 6409753

[f.maissan@aag.nl](mailto:f.maissan@aag.nl)