

De FB als acceptatieregisseur

FUNCTIONEEL BEHEERDER: PAK JE ROL ALS ACCEPTANT

NIET ELKE IMPLEMENTATIE GAAT GOED. OF ER IS MEER NAZORG NODIG DAN GEDACHT. DE FUNCTIONEEL BEHEERDER MOET VEEL MEER DE ROL VAN ACCEPTATIAREGISSEUR NAAR ZICH TOE TREKKEN OM DIT TE VOORKOMEN. DANIËL E. BROUWER EN JAN JAAP CANNEGIETER LATEN ZIEN HOE HET ACCEPTATIEPROCES ER IDEALITER UITZIET EN GEVEN HANDVATTEN DIE HET DE FUNCTIONEEL BEHEERDER IN DE PRAKTIJK MOGELIJK MAKEN OM MEER IMPACT TE CREËREN BINNEN ZIJN ORGANISATIE. ZO MAAKT HIJ ZICHZELF DE SPIN IN HET WEB.

door Daniël E. Brouwer en Jan Jaap Cannegieter illustratie Marc Kolle

EEN VAN DE TAKEN VAN EEN FUNCTIONEEL BEHEERDER IS OM NAMENS DE ORGANISATIE AL DAN NIET TE ACCEPTEREN WAT EEN LEVERANCIER OPLEVERT. De leverancier kan een interne of externe partij zijn, een project of een collega-functioneel beheerder. Het is de verantwoordelijkheid van de functioneel beheerder om te controleren of het opgeleverde product voldoet aan de afgesproken criteria. Elke oplevering heeft invloed op de organisatie. De functioneel beheerder bepaalt de mate van invloed: hij kan ervoor zorgen dat de organisatie het opgeleverde product probleemloos kan gebruiken. De functioneel beheerder is zelf ook een belangrijke belanghebbende bij een acceptatie. Hij gaat het nieuwe systeem of de gewijzigde functionaliteit namelijk zelf beheren. Als de acceptatie niet goed gaat, dan heeft hij daar zelf direct of indirect ook last van. Een slechte accep-

tatie betekent meer vragen en klachten van gebruikers, meer verstoringen, slechte performance, enzovoort. Het gevaar is groot dat hij dan blijft hangen in reactief beheer. In dat geval is hij slechts van beperkte toegevoegde waarde voor je organisatie. Ons advies: pak als functioneel beheerder de leidende rol in het acceptatieproces.

DE ROL VAN FUNCTIONEEL BEHEER IN ACCEPTATIE

In veel organisaties – ook organisaties die agile ontwikkelen – bestaat er een duidelijke scheiding tussen ontwikkeling en beheer. In de praktijk wordt het acceptatieproces vaak geïnitieerd door de ontwikkelorganisatie en wordt functioneel beheer hier dikwijls onvoldoende bij betrokken. Veelvoorkomende oorzaken hiervoor zijn gebrekkige kennis van functioneel beheerders over het acceptatieproces en een onvoldoende proactieve houding van de functioneel



**PAS NIET
KLAKKELOOS HET
SJABLOON TOE**

beheerders in deze processen. Is het mandaat van de functioneel beheerder niet georganiseerd? Functioneel beheerder, grijp je kans en eis je rol op! Als functioneel beheerder is het je taak te zorgen voor een betrouwbare, wendbare, schaalbare en innovatieve informatievoorziening. Jij hebt het mandaat om opleveringen te weigeren die niet goed zijn.

Tijdens de acceptatie wil je antwoord op twee vragen:

1. Voldoet het systeem aan de gestelde kwaliteitseisen en acceptatiecriteria?
2. Voldoet het systeem aan de eisen en wensen van de organisatie op dit moment?

Hoewel de eerste vraag de tweede vraag zou moeten beantwoorden, komt het in

de praktijk regelmatig voor dat systemen die aan de afspraken voldoen toch niet in productie worden genomen. Dat komt doordat de omgeving en organisatie tijdens de realisatie zijn veranderd, terwijl de criteria voor het systeem onveranderd zijn gebleven. Dit risico ligt met name op de loer bij realisatietrajecten die langer dan

Goede acceptatiecriteria zijn niet voor interpretatie vatbaar

anderhalf tot twee jaar duren. Het acceptatieproces bestaat op hoofdlijnen uit vier activiteiten:

1. Acceptanten bepalen
2. Acceptatiecriteria bepalen
3. Acceptatieactiviteiten uitvoeren
4. Acceptatierapport opstellen

ACCEPTANTEN BEPALEN

Allereerst moet worden bepaald wie de acceptanten zijn. De functioneel beheerder bepaalt niet wie de acceptanten zijn; dat doet de organisatie. Maar de functioneel beheerder heeft wel overzicht en jij kunt de organisatie duidelijk maken wie de acceptanten zijn en wat hun rol is. Een acceptant is gemandateerd om namens de organisatie wel of niet te accepteren. In de praktijk kunnen een of meerdere personen of zelfs organisatieonderdelen acceptant zijn. Mogelijke acceptanten zijn de opdrachtgever, de gebruiker, beheer, het project, security/privacy. Er zijn nog andere acceptanten denkbaar.

Om andere acceptanten te identificeren, maakt men altijd een belanghebbendenanalyse. Een voorbeeld is 'beheer'; naast functioneel beheer kan technisch beheer acceptant zijn. Afhankelijk van de organisatie kunnen er meerdere beheerorganisaties acceptant zijn. Een andere en zeer pragmatische manier om erachter te komen wie acceptant is, is aan iedere geïdentificeerde acceptant vragen wie volgens hem/haar óók acceptant is. Met deze aanpak verklein je de kans dat je andere acceptanten over het hoofd ziet. Acceptanten kunnen ook een bepaalde groep vertegenwoordigen, zoals bij de categorie 'gebruiker'. Dit is volkomen logisch en werkt goed. Een open deur: het is van belang dat de functioneel beheerder door de organisatie als volwaardig acceptant wordt gezien. Zeker als ontwikkeling en beheer gescheiden werelden zijn, voldoen systemen vaak niet aan de eisen van functioneel beheer. In dergelijke gevallen krijgt functioneel beheer niet altijd de informatie die nodig is voor het beheer. Juist dan moet functioneel beheer

de leidende rol pakken in de acceptatie. Het is raadzaam een beleidsuitgangspunt te (laten) formuleren dat de functioneel beheerder altijd acceptant is. Als een dergelijk beleidsuitgangspunt niet is geformuleerd of wél is geformuleerd maar niet wordt toegepast, dan moet de functioneel beheerder contact opnemen met de 'leverancier'. Wacht niet tot het te laat is. Toon initiatief en zoek elkaar op. Laat de organisatie zien dat jij je rol serieus neemt.

Als er in zeldzame gevallen sprake is van onwil, dan rest altijd nog escalatie. Gebruik hierbij dan wel de gouden regel van escalatie: laat degene die last kan hebben van de escalatie weten dat je dit van plan bent. Dan heeft hij/zij nog een kans om escalatie te voorkomen.

ACCEPTATIECRITERIA BEPALEN

De acceptanten, inclusief de functioneel beheerder, identificeren zelf aan welke acceptatiecriteria het systeem moet voldoen. Ook nu komt de veelzijdigheid van de functie van functioneel beheerder naar voren: het opstellen van meetbare acceptatiecriteria is 'requirements engineering'. Sommige acceptanten, zoals gebruikers en opdrachtgevers, hebben hulp nodig bij het opstellen van deze meetbare acceptatiecriteria. Functioneel beheerder, bied deze acceptanten de helpende hand! Werk de acceptatiecriteria tot in detail uit, zodat eenduidig kan worden vastgesteld of het systeem wel of (nog) niet aan de acceptatiecriteria voldoet. De begrippen 'testbaar' en 'meetbaar' zijn hierbij van belang. Goede acceptatiecriteria zijn niet voor interpretatie vatbaar. In 'Het handboek voor de functioneel beheerder' vind je op bladzijden 102 en 103 een uitgewerkte checklist voor acceptatiecriteria. Maak een lijst van acceptatiecriteria die je gebruikt als uitgangspunt. Wees je bewust van het risico dat de functioneel beheerder vervolgens altijd de standaardlijst pakt en denkt dat de kous daarmee af is. Dit is pas het begin!

Als functioneel beheerder bepaal je per project altijd de relevantie van de acceptatiecriteria op de standaardlijst. Laat jouw eigen acceptatiecriteria altijd toetsen door een collega-functioneel beheerder. Zijn er projectspecifieke acceptatiecriteria? Bepaal of ze aan de standaardlijst moeten worden toegevoegd. Een lijst met acceptatiecriteria is dus altijd dynamisch.

ACCEPTATIEACTIVITEITEN UITVOEREN

Tijdens de acceptatie voert de functioneel beheerder twee activiteiten uit: reviewen en testen. Tijdens het reviewen wordt beoordeeld of de documentatieset compleet en juist is. Met testen wordt vastgesteld of de oplevering wel of (nog) niet aan alle acceptatiecriteria voldoet.

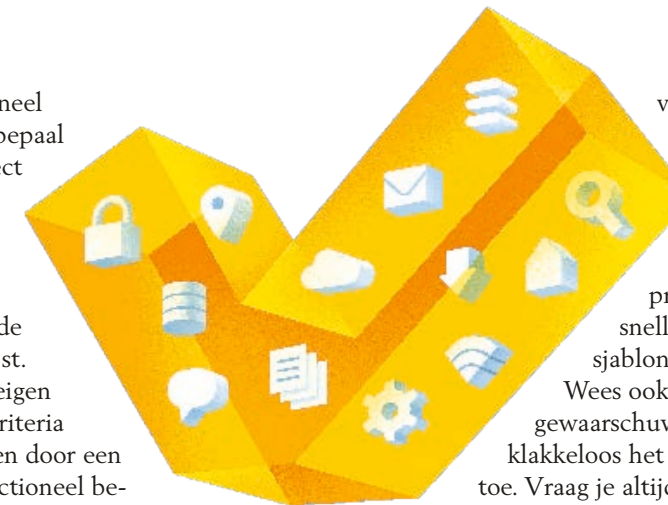
Er zijn drie acceptatietesten:

1. gebruikersacceptatietesten
2. functionele acceptatietesten
3. productieacceptatietesten.

De functioneel beheerder trekt de rol van acceptatieregisseur naar zich toe door ervoor te zorgen dat de juiste acceptatiecriteria worden getest door de juiste belanghebbenden. Het kan voorkomen dat de functioneel beheerder ook inhoudelijk betrokken is bij de acceptatietesten. Dat moet van tevoren worden afgestemd om de verwachtingen te managen.

ACCEPTATIERAPPORT OPSTELLEN

Het detailniveau van een acceptatierapport verschilt sterk per organisatie. Als acceptatieregisseur bepaalt de functioneel beheerder welk detailniveau



voor zijn organisatie gewenst is. Om het acceptatieproces te versnellen, kun je sjablonen maken. Wees ook nu weer gewaarschuwd: pas niet klakkeloos het sjabloon toe. Vraag je altijd af of de standaard in de specifieke context de beste is of dat afwijken beter zou zijn. Als functioneel beheerder stel je hier vragen over.

De conclusie van een acceptatieproces kan kort zijn – wel of niet akkoord – maar altijd moet de lijst van acceptatiecriteria item voor item worden doorgelopen. Het niet (volledig) voldoen aan een acceptatiecriterium is niet automatisch een reden om niet te accepteren. Maak een risicoanalyse als een acceptatiecriterium niet of niet volledig is ingevuld. Ook hier heb je als functioneel beheerder de leidende rol: help de organisatie met het bepalen van de impact.

FUNCTIONEEL BEHEERDER ALS DÉ ACCEPTATIAREGISSEUR

De functioneel beheerder maakt zichzelf onmisbaar door de verantwoordelijkheid voor het gehele acceptatietraject op zich te nemen: hij is 'in the lead'. Dit is geen gemakkelijke opgave. Daarvoor is het complete overzicht nodig van de acceptatiecriteria. Daarnaast zijn kennis en ervaring nodig op het gebied van het opstellen van acceptatiecriteria en testen. Door de rol van acceptatieregisseur naar zich toe te trekken, voorkomt een functioneel beheerder een versnipperde acceptatieaanpak en creëert hij een organisatie waarin zo effectief en efficiënt mogelijk wordt geaccepteerd. Dit maakt de functioneel beheerder écht de spin in het web. 🌐

REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2356415
t.d.vrede@agconnect.nl

AUTEUR



JAN JAAP CANNEGIETER is principal consultant bij detachings- en consultancyorganisatie Squerist. Hij heeft ruim 25 jaar ervaring in ICT, onder meer op het gebied van requirements, testen, quality assurance, procesverbetering, agile en digitalisering.

AUTEUR



DANIËLE BROUWER is Lean Six Sigma Master Black Belt en expert op het gebied van functioneel beheer. Hij is interim-manager, ondernemer en spreker en daarnaast auteur van 'Het handboek voor de functioneel beheerder' en oprichter van de Vakopleiding Functioneel Beheer.