

Lessen uit veran

Kwalit voor pr



ndermanagement ondersteunen kwaliteitsstreven

teitszorg als motor ofessionalisering IT

Iedere IT-organisatie, ongeacht of het een zelfstandig bedrijf is of onderdeel van een grotere organisatie, merkt een toenemende druk om in kortere tijd meer resultaat met een hogere kwaliteit te leveren. Dat vraagt om verdere professionalisering. Dit artikel beschrijft een in de praktijk toegepast groeiscenario naar een professionele IT-organisatie, met kwaliteitszorg als motor achter de professionalisering.

Ger Fischer en Klaas Hagoort

Illustratie: Leon van Leeuwen



Voor veel organisaties geldt dat IT in toenemende mate van cruciaal belang is voor de continuïteit van de bedrijfsvoering, terwijl tegelijkertijd die bedrijfsvoering aan grote veranderingen onderhevig is. IT-organisaties merken dan ook een toenemende druk om enerzijds snellere, goedkopere en toch kwalitatief goede oplossingen te bie-

gumentteam benoemen, nieuwe gereedschappen installeren of nieuwe werkwijzen voorschrijven. Veranderen is een proces waarbij mensen hun weerstanden tegen nieuwigheden moeten overwinnen, een kans moeten krijgen nieuwe zaken aan te leren, toe te passen en te internaliseren. Het betekent echter ook vertrouwde din-

inhoudelijke veranderingen moeten worden doorgevoerd, maar waarbij vooral het gedrag van de betrokken managers en medewerkers in belangrijke mate zal wijzigen (zie ook afbeelding 1). Het verbeteren van de kwaliteitszorg binnen een IT-organisatie, met inachtneming van de lessen uit het verandermanagement, biedt een uitstekende weg naar de gewenste professionaliteit.



den en anderzijds zelf mee te veranderen met de voortdurend wijzigende marktomstandigheden. Echter, nog maar weinig IT-organisaties blijken hiertoe in staat. En pogingen om zich in één snelle reorganisatieslag om te turnen in een flexibele IT-organisatie blijken in de praktijk veelal te mislukken.

De wijzigende omstandigheden vereisen dat IT-organisaties veranderen in professionele en adaptieve eenheden. Eenheden die snel en tegen lage kosten kwalitatief uitstekende producten afleveren en die voldoen aan de hoge impliciete en expliciete eisen van hun afnemers, de business. Nadere analyse leert evenwel dat in de drang om te veranderen enkele achterliggende principes van verandering uit het oog worden verloren. Veranderen, zeker in bestaande organisaties, is niet alleen een kwestie van een nieuw organigram tekenen, een ander mana-

gen anders gaan doen, zodat men daar niet meer op kan terugvallen. Dat is een proces dat tijd kost, maar dat men door zorgvuldige sturing wel gericht en daardoor toch in een betrekkelijk hoog tempo kan doorlopen.

Kwaliteitsverbetering en professionaliteit

Gelet op de blijvende behoefte aan kwaliteit van de IT-producten, is het interessant om te kijken of verbetering van de kwaliteitszorg niet als motor kan dienen voor de gewenste professionalisering van IT-organisaties. De inrichting van het noodzakelijke veranderingsproces, dat uiteindelijk zal resulteren in een professionele en adaptieve IT-organisatie, kan voortbouwen op de inzichten van goeroes als Juran, Deming en Humphrey. Met name de laatste geeft aan dat het creëren van een volwassen IT-organisatie een stapsgewijs proces is, waarbij niet alleen

Het begin van professionalisering

De basis voor kwalitatief goede resultaten ligt bij de meeste organisaties simpelweg bij de projecten. Daar gebeurt het immers: het werken aan een toepassing. Door het toepassen van vier principes probeert men ervoor te zorgen dat projecten kwalitatief goede toepassingen leveren:

1. Weten wat de klant wil

Ervoor zorgen dat vooraf helder is welke producten of diensten de klant wil en aan welke eisen deze dienen te voldoen. Ook zorgen voor heldere afspraken over hoe tijdens de looptijd van het project om te gaan met gewenste veranderingen en aanvullingen.

2. Zeggen wat je gaat doen

Vertellen hoe je de gewenste producten of diensten gaat realiseren en hoe je ervoor zorgt dat deze aan de gestelde eisen zullen voldoen.

3. Doen wat je gezegd hebt

Hierbij is het van belang dat de medewerkers enerzijds over voldoende kennis, ervaring en vaardigheden beschikken om het werk uit te voeren zoals gepland, maar anderzijds dienen ze te beschikken over voldoende discipline, professionaliteit en motivatie om zich te houden aan de afspraken.

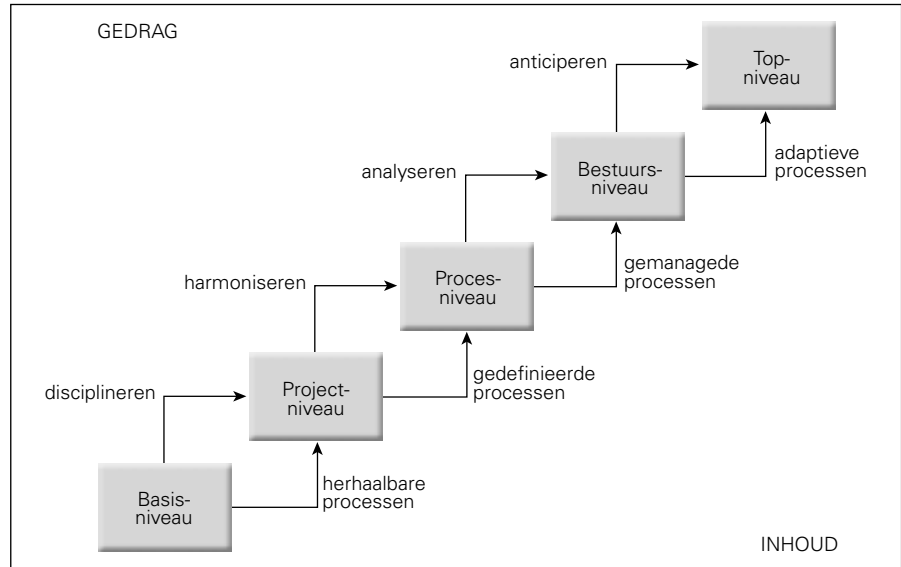
4. Aantonen dat je hebt gedaan wat je hebt gezegd

Deze stap is cruciaal voor succesvolle projecten: hiermee bewijs je, voor jezelf, maar ook voor opdrachtgevers en afnemers, dat je je afspraken bent nagekomen.

Een model voor kwaliteitszorg in projecten

Vertaling van bovengenoemde principes naar een model voor kwaliteitszorg in projecten levert een aantal kwaliteitsprocessen op (zie ook afbeelding 2): kwaliteitsplanning, kwaliteitsbeheersing, kwaliteitsborging en projectevaluatie.

Kwaliteitsplanning omvat het creëren van duidelijkheid over de klanteisen en het vaststellen en plannen van de activiteiten die nodig zijn om gedurende de looptijd van het project te bepalen of de te realiseren producten of diensten aan de gestelde eisen (zullen) voldoen. Voorbeelden van deze activiteiten zijn reviews, inspecties en testen. Het tweede onderdeel, kwaliteitsbeheersing, omvat het tijdens het project daadwerkelijk uitvoeren van de geplande kwaliteitsactiviteiten (reviews, inspecties, tests et cetera). Ook bestaat deze stap uit het herstellen van gevonden onvolkomenheden en eventueel het bijstellen van de planning van de kwaliteitsactiviteiten. Kwaliteitsborging fungeert als 'advocaat van kwaliteit' en zorgt voor een objectieve kijk op het uitvoeren van kwaliteitsplanning en kwaliteitsbeheersing (bijvoorbeeld: doet men wat men gezegd heeft te zullen doen). Naast procesbewaking ligt in deze fase ook de nadruk op coaching van degenen die daadwerkelijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. De laatste stap, projectevaluatie, biedt de direct betrokkenen bij het project de mogelijkheid te leren van dingen die goed gingen (en dus herhaald kunnen worden in andere projecten) en van dingen die fout liepen. Projectevaluatie wordt hier gezien als onderdeel van de projectafsluiting. Het biedt een belangrijke opstap voor procesverbetering over projecten heen. In de praktijk valt uitvoering van kwaliteitsplanning en -beheersing onder directe verantwoordelijkheid van de projectmanager. Objectiviteit van



Afbeelding 1. Stapsgewijze kwaliteitsverbetering.

kwaliteitsborging bereikt men in het algemeen door de uitvoering te beleggen bij iemand die niet direct bij het te beoordelen deel van het project betrokken is.

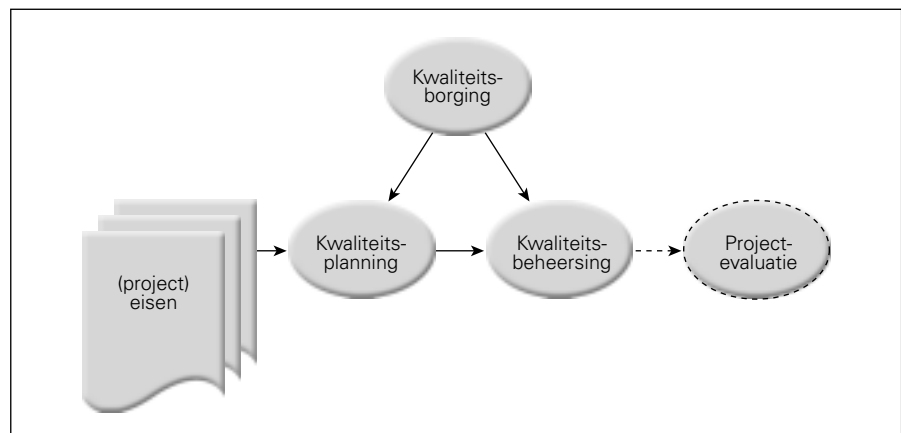
Gedrag belangrijke pijler

Ervaring met de implementatie van deze aanpak leert dat het juiste gedrag één van de belangrijkste pijlers is voor de eerste veranderstap. Alle betrokkenen bij het project (uitvoerenden en managers, IT-medewerkers en klanten) moeten de bereidheid en de discipline hebben om met elkaar afspraken te maken en deze na te leven. Om dit te bereiken is veel aandacht nodig voor training en coaching, zowel

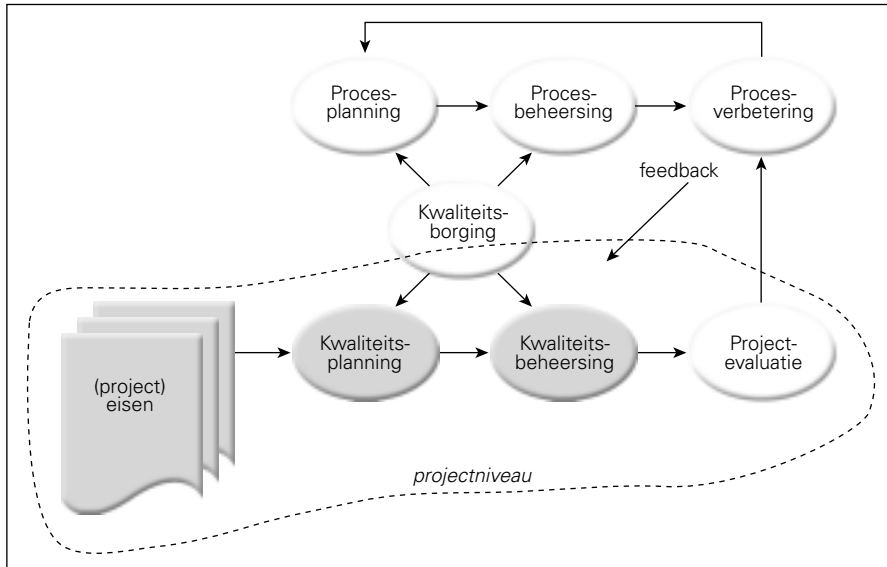
inhoudelijk als in attitude. Dit wordt bewaakt en gestimuleerd doordat de kwaliteitsborging de projectmedewerkers, maar ook het betrokken management, aanspreekt op het gewenste gedrag. Om de implementatie met overtuiging en kennis van zaken te kunnen doen, zal een organisatie hiervoor goede en gemotiveerde mensen moeten inzetten, en niet, zoals soms nog gebeurt, de 'afdankertjes' van de IT-organisatie. Voor de business (de klant van de IT-organisatie) heeft deze 'kwaliteitszorg in projecten' de volgende merkbare effecten:

➤ *Producten en diensten voldoen beter aan eisen en verwachtingen*

Door duidelijkheid over de eisen aan



Afbeelding 2. Kwaliteitszorg op projectniveau.



Afbeelding 3. Kwaliteitszorg op organisatieniveau.

gevraagde producten of diensten en door continue en gerichte beoordeling gedurende de gehele looptijd van het project, krijgt men wat is afgesproken.

➤ **Deadlines worden makkelijker gehaald**

Men vindt eerder de onvolkomenheden en herstel vergt daardoor minder inspanning. De kans dat op het laatste moment grote problemen moeten worden opgelost, is kleiner.

➤ **De effecten van gevraagde wijzigingen zijn beter voorspelbaar**

Als duidelijk is wat de klant heeft gevraagd en hoe de IT-organisatie de oplossing gaat realiseren, dan zijn de consequenties en risico's van latere wijzigingen inzichtelijk te maken en is betere besluitvorming over de afhandeling mogelijk.

➤ **Snel zichtbaar resultaat**

Kwaliteitszorg in projecten vereist geen grootschalige implementatie, maar kan opgebouwd worden door te beginnen met één of enkele kritische, liefst kortlopende, projecten.

Randvoorwaarde voor een dergelijke kwaliteitszorg is de bereidheid en discipline van betrokkenen binnen de organisatie om zelf ook afspraken te maken en na te leven. Dit leidt tot actieve participatie van deze betrokkenen,

zowel in het voortraject als in de uitvoering van diverse beoordelingsactiviteiten. Dit beïnvloedt met name het initieel formuleren en later weer wijzigen van de eisen en verwachtingen aan de gevraagde producten of diensten, maar ook de meningsvorming over het eindresultaat.

Kwaliteitszorg faciliteert procesgerichtheid

Kwalitatief betere projecten bieden nog geen garantie dat de IT-organisatie ook kwalitatief goed functioneert. Projectervaring verdwijnt snel als men deze niet overdraagt na ontbinding van het projectteam. Wil de IT-organisatie in zijn geheel professionaliseren, dan is vertaling van de 'proven practices' uit individuele projecten naar gemeenschappelijke processen en werkwijzen noodzakelijk. Hierbij is het nodig aandacht te besteden aan de inrichting en implementatie van deze processen zelf, maar ook aan het mechanisme waarmee processen regelmatig worden geëvalueerd en verbeterd. Kwaliteitszorg krijgt er een dimensie bij: niet alleen kwalitatief goed werken, maar ook het werk kwalitatief goed organiseren.

Op organisatieniveau (zie ook afbeelding 3) betekent dit dat men met de

inrichting van procesmanagement moet beginnen, onderverdeeld in:

➤ **Procesplanning**

Het definiëren van binnen de IT-organisatie primair toe te passen processen op basis van 'proven practices' uit de projecten, alsmede het plannen van de implementatie daarvan. Maar ook de aanpassingsmechanismen om deze processen weer te laten inspelen op de actuele situatie van een specifieke klant in een specifiek project.

➤ **Procesbeheersing**

De uitwerking van procesdefinitie in operationele werkafspraken, brede implementatie en ondersteuning van de processen en evaluatie van de bruikbaarheid en naleving. Evaluatieresultaten dienen als input voor procesverbetering en als stuurinformatie voor verantwoordelijke IT- en procesmanagers.

➤ **Procesverbetering**

Het analyseren van de resultaten van procesevaluatie en van individuele projectevaluatie en het omzetten daarvan in voorstellen voor structurele procesverbetering. Deze voorstellen betreffen zowel het organisatieniveau (procesplanning), als het projectniveau in lopende projecten (individuele feedback naar projectmanagers en -medewerkers). Voorwaarde is dat de projectevaluatie een structureel karakter krijgt en een systematische aanpak.

➤ **Kwaliteitsborging in projecten**

Dit krijgt nu een organisatiedimensie erbij, in projecten betekent dit dat procesbewaking en coaching zich ook richten op het consequent toepassen van de gedefinieerde processen en aanpassingsmechanismen. Vanuit projecten betekent dit het geven van terugkoppeling over de toepasbaarheid en mogelijke verbetering van deze processen.

Ervaring met de implementatie van deze volgende verbeterstap heeft geleerd dat veel aandacht nodig is voor

proceseigenaarschap en -besturing. Hier ligt een zware managementverantwoordelijkheid. Een goede invulling van proceseigenaarschap en -besturing stimuleert betrokkenheid van managers en procesuitvoerders bij de manier van werken en creëert zo een mechanisme waarmee de organisatie in zijn geheel gestructureerd kan leren van eigen fouten en goede dingen. De essentie zit in het creëren van een gemeenschappelijk kader voor de werkwijze, en niet in gedetailleerd uitgewerkte procedurehandboeken.

Wat betekent een procesgerichte IT-organisatie voor de klant?

- *Een leveringsbetrouwbare partner*
Wanneer kwaliteitszorg in individuele projecten is vertaald naar gemeenschappelijk gedefinieerde en aanvaarde processen, dan wordt het snel en volgens planning realiseren van gevraagde toepassingen structureel in plaats van incidenteel.
- *Een kostenconcurrerende partner*
Brede toepassing van op 'proven practices' gebaseerde processen zal ook voorzien in productiviteitsverhoging en daardoor in reductie van productiekosten.
- *Een zich aanpassende ('adaptieve') partner*
Duidelijkheid over de werkwijzen om gevraagde toepassingen te realiseren en het hebben van structurele mechanismen om verbetering en verandering te managen, maken het mogelijk om de werkwijze relatief eenvoudig aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Ook hier geldt de randvoorwaarde van bereidheid en discipline bij alle betrokkenen om zich te conformeren aan de gedefinieerde processen van de IT-organisatie en om zelf ook professioneel om te gaan met de aansturing van IT. Het gaat hierbij zowel om individuele projecten (initiatie en wijziging) als om de IT-processen (aanpassing aan veranderde omstandigheden).

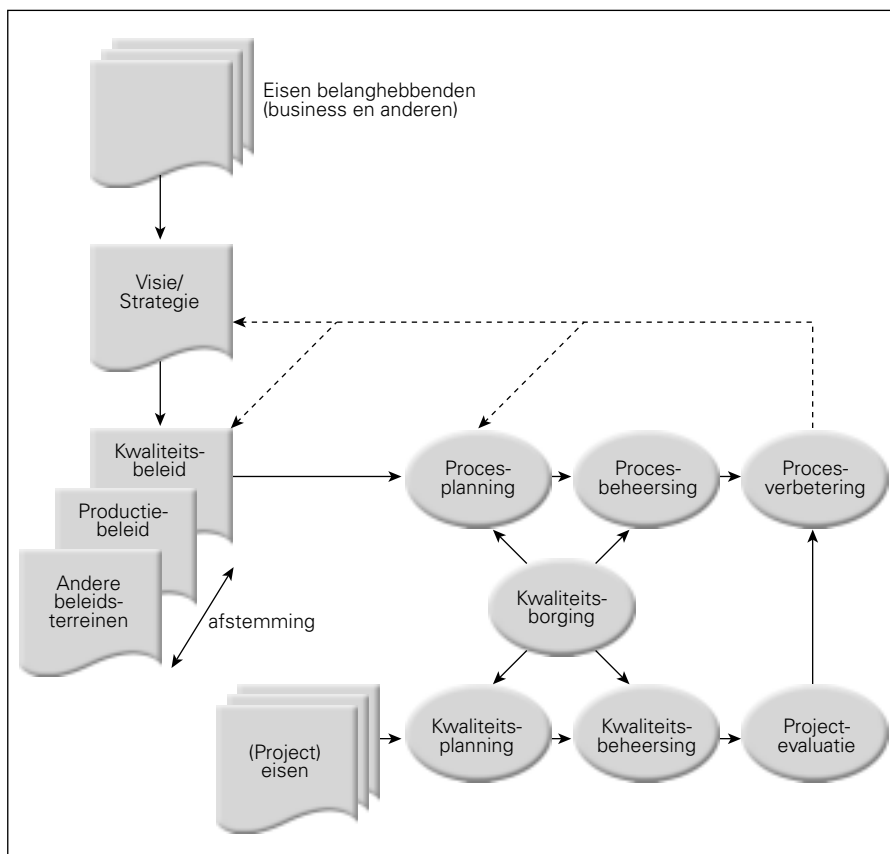
Van procesgerichte naar professionele IT-organisatie

Nadat de IT-organisatie werkt op basis van gedefinieerde processen, is de volgende stap een integratie van de IT-kwaliteitszorg in de totale bedrijfsvoering. Er vindt intern inhoudelijk en procedureel afstemming plaats tussen de verschillende beleidsterreinen. Belangrijk is dat de IT-organisatie niet meer voor de klant, maar met de klant denkt. Er ontstaat een brede visie over informatietechnologie binnen de business. Hierdoor wordt de toegevoegde waarde van de IT voor de bedrijfsprocessen echt duidelijk. Deze toegevoegde waarde kan men ook daadwerkelijk realiseren doordat de IT-organisatie zijn processen op orde heeft en systemen heeft ingericht waarmee het de processen kwantitatief kan meten en besturen. Dit betekent dat de procesvernieuwing steeds beter aansluit bij de bedrijfsbehoeften en gericht is op het leve-

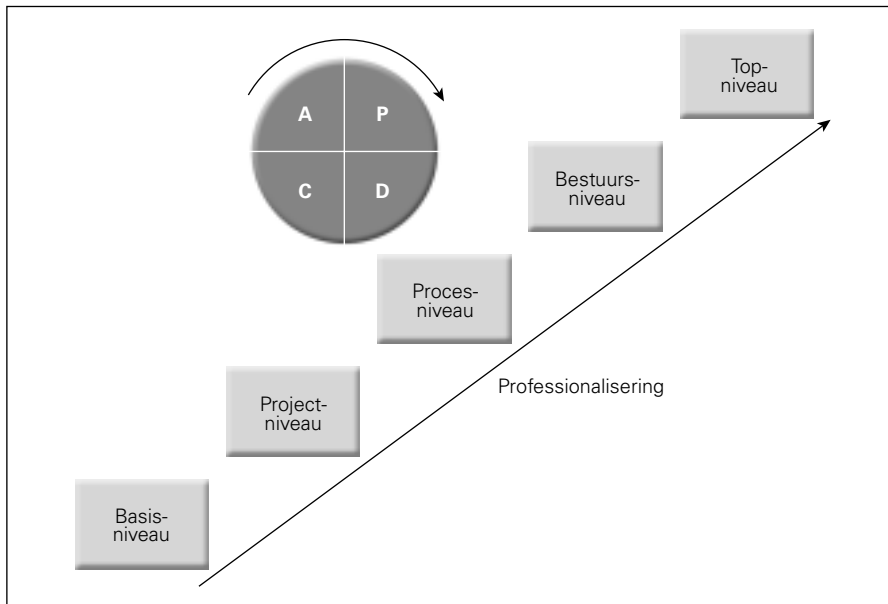
ren van die toegevoegde waarde voor de business. De softwareontwikkeling en de IT-infrastructuur stemt men af op de primaire bedrijfsdoelen en -processen. Bovendien zal onder andere het personeels- en opleidingsbeleid van de IT-kant beter worden afgestemd op het algemene personeelsbeleid en worden organisatorische principes geïmplementeerd rond besturing, zelfsturende teams en dergelijke. Ten slotte zal de visie op IT zich in deze periode gaan verbreden van ontwikkeling sec naar de totale levenscyclus van de IT-applicaties. Hierdoor gaan onderhoud, beheer en exploitatie nadrukkelijk worden meegenomen in de aansturing, professionalisering en procesverbetering van de IT-organisatie.

Het gehele verbeteringstraject

Het is een zekerheid dat IT-organisaties zich in deze tijd moeten aanpassen aan de veranderingen in de bedrijfs-



Afbeelding 4. Op weg naar Total Quality Management.



Afbeelding 5. Kwaliteitszorg als motor voor professionalisering.

omgeving en in de IT zelf. Professionalisering is daarom onvermijdelijk, maar zal niet anders kunnen plaatsvinden dan via een groeitraject, beginnend op projectniveau (zie afbeelding 5). Daar kan men op een kleinschalige wijze werken aan het verkrijgen van de noodzakelijke bereidheid tot het maken van afspraken en vooral discipline om deze afspraken ook daadwerkelijk na te komen.

Succesvolle kwaliteitszorg op projectniveau, in eerste instantie op maat voor elk project, is een basisvoorwaarde voor verdere professionalisering. Pas wanneer in de aansturing en uitvoering van projecten bereidheid en discipline als vanzelfsprekend worden ervaren, zijn volgende stappen bij het professionaliseren zinvol. De IT-organisatie kan de bewezen werkwijzen uit de eigen projecten op een planmatige wijze toepasbaar maken voor de hele organisatie. Nadat deze werkwijzen enige tijd consequent zijn toegepast, kunnen ze - na een grondige evaluatie - verder worden verbeterd via een gestructureerd verbetermechanisme binnen een daarvoor ingerichte procesverbeterorganisatie. Deze reeks - plannen,

consequent toepassen, evalueren en verbeteren - komt overeen met de essentie van kwaliteitszorg, zoals al vele jaren uitgedragen door bekende kwaliteitsgoeroes als Deming. Om deze reden beschouwen we kwaliteitszorg als een geschikte motor voor de professionalisering van IT-organisaties. Pas als de IT-organisatie voldoende vertrouwd is met procesgericht werken, kan men de laatste stap naar professionaliteit en adaptiviteit zetten. Het gaat dan enerzijds om het verbinden van het bedrijfsbeleid en andere beleidsterreinen met de inrichting van de IT-organisatie. Anderzijds gaat het om het gericht en effectief besturen en waar nodig verbeteren van de processen in de IT-organisatie zelf op basis van kwantitatieve procesgegevens.

Ten slotte zal men een niveau bereiken waarop de IT-organisatie in staat is zichzelf aan te passen aan ontwikkelingen in de omgeving. Deze worden dan niet zonder meer nagevolgd, maar kritisch geanalyseerd, beoordeeld op hun consequenties en daarna ingepast in de bedrijfsvoering. En dat alles zonder dat de IT-organisatie terugvalt op de ad hoc manier van

werken en managen, die kenmerkend is voor het niveau waarop men ooit is begonnen. Pas dan kan men werkelijk spreken van een adaptieve IT-organisatie, een etiket dat getuigt van werkelijke volwassenheid in inrichting, werkwijze en besturing van de IT-organisatie.

Concrete voordelen

De geschetste aanpak levert voor de IT-organisatie zowel op korte termijn als op lange termijn concrete voordelen op. Op korte termijn: kwalitatief betere resultaten in enkele geselecteerde, goed bewaakte en ondersteunde projecten. Op middellange termijn: grotere leveringsbetrouwbaarheid en lagere overalkosten voor de meeste projecten. Op de langere termijn: het aanpassingsvermogen en verbetermechanisme om optimaal in te spelen op wijzigende behoeften van de klant en veranderende mogelijkheden van IT, waardoor de IT-organisatie structureel waarde toevoegt aan de bedrijfsvoering van de klant. Met name deze lange termijnvoordelen zijn structureel en blijvend van aard. De business ten slotte heeft ook baat bij al deze verbeteringen bij de IT-organisatie, maar zal zelf ook moeten veranderen wil men ten volle meeprofiteren van de professionaliseringsslag. Dit betreft dan vooral veranderingen in het gedrag en verwachtingspatroon richting IT-organisatie.

Referenties

1. J.M. Juran: Kwaliteitsmanagement (plannen-besturen-verbeteren).
2. W. Edwards Deming: Out of the crisis.
3. Watts Humphrey: Managing the Software Process.

Ger Fischer en Klaas Hagoort

Ger Fischer en Klaas Hagoort zijn werkzaam als consultant bij de IT Process Consulting-groep van Cap Gemini Ernst & Young.