

Projectmanagement- en ICT-methoden dwingen organisaties tijd te nemen voor procesverbetering

De oncomfortabele spagaat in veranderland





Illustratie: Leon van Leeuwen

De huidige marktdruk dwingt veel ICT-organisaties in een oncomfortabele spa-gaat. Er is veel verbeterwerk, maar minder tijd dan ooit voor veranderingen. Hoe lossen we dit tijdsprobleem op en reali-seren we de hoognodige verbeteringen? In ieder geval niet door rücksichtslos te duwen op de organisatie, maar door dui-delijke en creatieve keuzes te maken in de veranderaanpak. Duidelijke keuzes hebben te maken met de basisprincipes van projectmanagement: tijd, geld en kwaliteit. Creatieve keuzes zijn te vinden in het toepassen van ideeën uit metho-den en modellen uit de ICT-wereld, zoals DSDM, Prince2, CMM(I) en ITIL.

Ben Flokstra en Petra Hendriksen





Als er ooit een tijd is om te verbeteren dan is dat nu wel. De markt daagt ons niet alleen uit om goedkoper en sneller te leveren, maar ook om onze producten voortdurend te innoveren en creatievere prijsstellingen aan te bieden. Dit vergt constante optimalisatie van producten, organisatie en processen, professionalisering van de mensen en verhoging van de productiviteit. De noodzaak en urgentie van verbetering zijn ook voor ICT-organisaties groter dan ooit. Er is dus veel verbeterwerk te verrichten, maar met minder tijd dan ooit.

Naast het tijdsprobleem speelt ook het budgetprobleem. De afgelopen twee jaar is overal verwoed gezocht naar mogelijkheden voor kostenreductie. Deze zijn natuurlijk gevonden maar eisen inmiddels ook hun tol. De organisatie heeft immers geen 'vet meer op de botten'. Helaas blijkt echter dat we dit vet nodig hebben om het extra werk uit te voeren om verbeteringen te implementeren. Als je al achterloopt op de concurrenten, dan wordt het nu nog lastiger om de benodigde inhaalslag te maken. Als je een voorsprong hebt, mag je hopen dat je concurrenten net zo rigoureuus in het vet hebben gesneden, want anders word je snel ingehaald. Het is

tenslotte survival-of-the-fittest in deze junglemarkt. Helaas, gedane zaken nemen geen keer, en korte-termijn-overleving is nu van het allergrootste belang. Dus veranderen moet!

Praktijkvoorbeeld

Laten we een voorbeeld uit de praktijk nemen waarin een duidelijke aanleiding tot verbetering wordt getoond. Een ICT-beheerafdeling van circa tweehonderd man is de afgelopen drie jaar twee keer gereorganiseerd in ver-

Zet medewerkers niet onder druk maar maak duidelijke en creatieve keuzes

band met kostenreductie. Hierbij is het overvloedige personeel, met name managers, ontslagen of op andere functies gezet. De omzet neemt niet verder toe, het aantal medewerkers is nagenoeg gelijk gebleven, de eisen die de klanten stellen zijn behoorlijk toegenomen, maar de prijzen zijn gedaald onder de tarievendruk in de ICT-markt. De beheerafdeling heeft niet te maken met gedwongen win-

kelnering en moet dus concurreren met professionele organisaties, die hun diensten fabrieksmatig en dus goedkoper kunnen leveren. Deze concurrenten hebben in de goede tijd veel opdrachten binnengehaald door tegen zeer lage prijzen aan te bieden en hebben tegelijkertijd veel in organisatieverbetering geïnvesteerd. Toen hadden zij bescheiden winsten, maar nu staan ze er beter voor. De ICT-afdeling leverde in het verleden vooral maatwerk. Nu staat zij voor de uitdaging om in deze minder gunstige tijden goedkoper, dus fabrieksmatiger, werk te leveren. Daarvoor moet de afdeling in heel korte tijd haar processen verbeteren, diensten standaardiseren en de mensen professionaliseren (opleiden, coachen en disciplineren). En dat onder druk van allerlei kostenbesparende maatregelen, nadruk op declarabele uren en het binnenhalen van nieuwe opdrachten. In deze omgeving lijkt het een onmogelijke taak om te verbeteren, maar ook verandermanagers worden harder en creatiever. Het is tijd voor keuzes, niet voor paniek.

Welke keuzes

Tijd héb je niet, tijd máák je! Eerder concludeerden we al: veranderen moet. Daar moet dus tijd voor worden gemaakt. Echter, in de praktijk blijkt dit erg lastig te zijn in deze dynamische markt en met het bestaan van het fenomeen 'afgeslankte organisatie'. Veel verbetertrajecten worden stopgezet, niet opgestart of uitgesteld. En als er wél een verbetertraject start dan wordt hier nauwelijks tijd voor beschikbaar gesteld, maar wordt verwacht van medewerkers dat zij dit tussendoor of in eigen tijd doen. Dit raakt aan het budgetprobleem: het mag niets kosten. Een veelgekozen oplossing is dan om nóg meer uit de eigen mensen te halen door het belang van verbeteren te benadrukken en hen onder druk te zetten om mee te werken aan

verbetertrajecten. Een waarschuwing is hier op zijn plaats. De meeste medewerkers staan al onder zeer hoge druk. Sommigen lopen daardoor steeds verder achter en verstarren of haken af. Dat kan een organisatie zich nu niet permitteren, want er is al zo weinig (verander-) capaciteit aanwezig. Wees voorzichtig met rigoures nog harder te duwen op een organisatie.

Als veranderaanpak is het beter om duidelijke en creatieve keuzes te maken dan rücksichtslos duwen op de organisatie. Duidelijke keuzes hebben eenvoudigweg te maken met de basisprincipes van projectmanagement: tijd, geld en kwaliteit. Creatieve keuzes zijn te vinden in het toepassen van ideeën uit modernere methoden en modellen uit de ICT-wereld, zoals DSDM¹, Prince2², CMM(I)³ en ITIL⁴.

Hoe maak je keuzes?

Verbetertrajecten met onbeperkte budgetten, langdurige plannings en hemelhoge doelstellingen zijn niet meer van deze tijd. Organisaties willen op korte termijn meetbare verbeteringen, met zo weinig mogelijk budget. Tijd, geld en kwaliteit zijn dan de drie belangrijkste factoren die moeten worden beïnvloed (zie ook afbeelding). Deze factoren hebben een sterke relatie met elkaar. Als je er één beïnvloedt, heeft dit direct gevolg voor de andere(n). Bijvoorbeeld, als er weinig tijd kan worden besteed aan verbeteren, dan wordt óf het traject stilgelegd (kwaliteit: verbeterdoel wordt niet gehaald) óf er moet extra capaciteit worden ingehuurd (tijd inkopen = geld). Het gaat er nu om deze relatie te onderkennen en te gebruiken, om daarmee mogelijk negatieve effecten te minimaliseren.

Kwaliteit

Keuzes maken met betrekking tot kwaliteit heeft alles te maken met het bepalen van het verbeterdoel. We moeten dus eerst bepalen wát we

willen gaan verbeteren. CMM(I) helpt bij het vaststellen van de meest noodzakelijke doelen. Het is een marktstandaard voor het bepalen van de mate van volwassenheid van ICT-organisaties. Hierdoor kan de organisatie zich meten aan concurrenten en het belang van verbeteren scherper maken. Belangrijk aandachtspunt bij CMM(I) is het meetbaar maken van de processen in de organisatie en het meten van de procesverbeteringen hoort daar ook bij (zie het kader 'De basisprincipes van CMM').

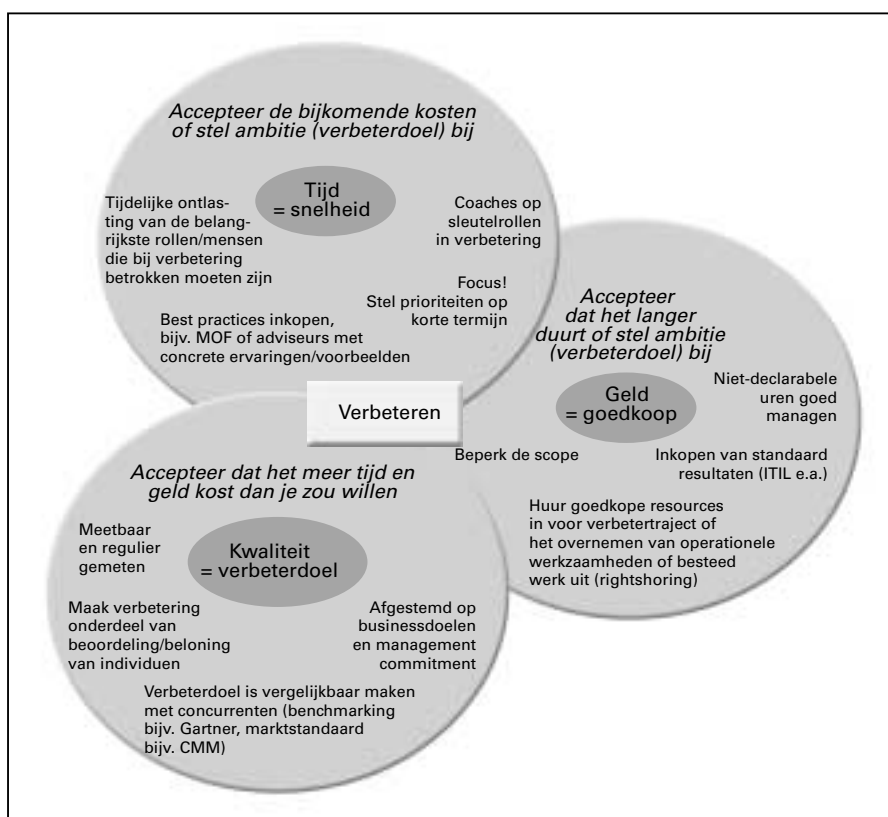
Het kiezen van het ICT-verbeterdoel is sterk afhankelijk van de diensten die de organisatie in de nabije toekomst wil leveren aan haar klanten. Uit ons voorbeeld blijkt dat deze afdeling goedkoper en op een meer fabrieksmatige wijze diensten wil kunnen leveren. Om dit te realiseren is in dit geval CMM-niveau 3, met gedefinieerde processen, onontbeerlijk. De organisatie heeft daarom dit als ver-

beterdoel gekozen, met een tussenstap naar CMM-niveau 2.

In een verbetertraject is betrokkenheid vanuit het management onontbeerlijk. Om dit te verkrijgen is een 'gedragen' businesscase noodzakelijk. Prince2 geeft aan hoe een dergelijke businesscase moet worden opgesteld. Bovendien helpt Prince het verbeterproces te besturen.

Zoals gezegd is het kiezen van het verbeterdoel sterk afhankelijk van de diensten die de organisatie wil leveren aan haar klanten. Door gebruik te maken van ITIL als referentiemodel worden beproefde, standaard ICT-diensten verder vormgegeven en met behulp van de standaardprocessen gemanaged.

Uiteraard beïnvloeden aspecten op HRM-gebied het verbeterproces. Denk hierbij aan het koppelen van de verbeterdoelstellingen aan de beoorde-



Keuzes en ideeën om tijd, geld en kwaliteit te beïnvloeden.

ling en beloning van de individuen. Dit wordt uitgewerkt in KPI's, bijvoorbeeld op basis van de business balanced scorecard-methode.

Tijd

Met behulp van de verbeterdoelen stelt men vast wát de organisatie moet bereiken. Dat doel moet daarnaast natuurlijk zo snel mogelijk worden bereikt en de effecten van de verbeteringen moeten zo snel mogelijk voelen meetbaar zijn. Keuzes maken met betrekking tot tijd heeft alles te maken met het bepalen van de verbeterdeadline.

De principes van DSDM helpen bij het scherper in de tijd uitzetten van de (tussen-) resultaten, waarbij gebruik wordt gemaakt van Moscow-prioritering⁵, timeboxing⁶ en het bepalen van quick wins. DSDM stelt dat het bepalen van de juiste rollen binnen een veranderingstraject van cruciaal belang is. Het rollenhuis voor organisatieverbetertrajecten zal anders zijn dan dat van DSDM en zal afgestemd moeten worden op het verbeterdoel en de organisatie. Coaching op sleutelrollen is een DSDM-principe dat wel direct toepasbaar is op elke organisatieverandering. Hierbij kan men ook overwegen om een aantal sleutelrollen gedurende het traject tijdelijk te ontlasten door het inhuren van externen of het delegeren aan collega's.

CMM(I) geeft richtingen aan voor de inhoudelijke veranderstappen. Prince2 en ITIL bieden met hun uitgewerkte best practices erg veel versnelling. Als het gaat om een organisatie die grotendeels op Microsofttechnologieën is gebaseerd kan men MOF⁷, een nog verder uitgewerkt model, gebruiken.

Geld

Keuzes maken met betrekking tot geld heeft alles te maken met het vaststellen van het beschikbare budget en

minimaliseren van de kosten. De Moscow-lijst van DSDM geeft aan hoe het budget kan worden besteed aan alleen het hoogstnoodzakelijke. Bovendien is het timebox-principe "goed is goed genoeg", oftewel de 80-20-percentregel van verandering, bruikbaar. Het gaat erom snel tot actie over te gaan en niet het grootste deel van het budget uit te geven aan uitvoerige analysefasen en het resultaat steeds mooier te maken. Het 'kopen' van out-of-the-box procesbeschrijvingen of projectmanagementmethoden, zoals Prince2 en ITIL, is daarnaast goedkoper dan ze zelf te ontwikkelen.

"Tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door". Dit veelgehoorde veranderprincipe geldt nu meer

Coaching op sleutelrollen is een DSDM-principe dat direct toepasbaar is op elke organisatieverandering

dan ooit. ICT-afdelingen werken tegenwoordig bijna allemaal met declareerbare uren en 'leegloopuren'. Dit goed managen, door bijvoorbeeld 's avonds workshops en trainingen te doen, door leegloop effectief in het verbeterprogramma te gebruiken, of goedkopere resources in te huren voor operationele taken of rightshoring, kan veel geld schelen.

De eerder besproken ICT-afdeling heeft besloten een verbetertraject in te zetten. Hierna lichten we toe hoe een aantal van de gedane suggesties in deze specifieke case is verwerkt.

Kwaliteit in de praktijk

Binnen acht maanden moet het CMM-niveau 2 zijn bereikt, de werk-

wijzen beter zijn afgestemd op de ontwikkelingsafdeling en de werkvloer voorbereid op het uitvoeren van nieuwe gestandaardiseerde diensten. De bedrijfsdoelen die de organisatie hiermee realiseert worden in de kick-off workshop besproken en meetbaar gemaakt. Een ambitieus plan, maar nodig om de toekomstige behoeften van de klanten te kunnen blijven invullen en de concurrentiepositie te verbeteren.

Er vindt een brainstormsessie plaats van alle verbetermogelijkheden met de vijftien managers. Bovendien organiseert men een CMM Assessment door externe assessoren. Op basis hiervan worden vijf werkstromen gekozen waar de nadruk op komt te liggen: drie om de CMM-processen verder te verbeteren, één gericht op het verbeteren van de transitie van ontwikkeling naar beheer, één gericht op het standaardiseren van de diensten en rightshoring naar India. Alle managers nemen deel aan minstens één werkstroom. Iedereen is betrokken.

Na de eerste procesdefinitiefase volgen de implementatiefasen, waarin per team concrete verbeteringen worden opgepakt die voor de klanten onmiddellijk voelbaar zijn of aantoonbare productiviteits- of kwaliteitsverbeteringen geven. De werkwijzen binnen de afdeling verschillen ook nog sterk tussen de verschillende teams. Daarom worden voor de eerste implementatieronde van elke afdeling twee redelijk goed opererende teams met een grote zichtbaarheid geselecteerd, om de kans op succes zo groot mogelijk te maken. Zo wordt ook de werkvloer betrokken en gemotiveerd.

Voor mobilisatie, begeleiding van proces- en implementatiemanagers en projectsturing van dit traject is extern een projectleider ingehuurd. Een processpecialist is ingehuurd voor het

inbrengen van best practices en inhoudelijke coaching van de proceseigenaren, teamleiders en high potentials.

Tijd in de praktijk

Het plannen van verbeteractiviteiten is misschien nog wel de grootste uitdaging in een organisatie waar gedisciplineerd werken en het managen van processen het belangrijkste aandachtspunt is. Hoe laat je mensen een plan maken om hun planningsproces te verbeteren? Het antwoord is: stapje voor stapje. Daarom is gekozen voor een sterk iteratieve aanpak in korte timeboxes. De procesdefinitiefase wordt beperkt tot zes weken. Er zijn managers aangewezen die proceseigenaar zijn. Er is geen stafafdeling die eindeloze hoeveelheden documenten oplevert of inventarisaties doet. Eeuwigdurende discussies over wat de processen theoretisch inhouden werken bovendien sterk ontmoedigend. Doel van deze fase is een korte kennismaking met de basisprincipes en oplevering van globale procesbeschrijvingen. In de volgende fase, die maximaal twee maanden duurt, wordt de procesbeschrijving verder uitgewerkt en toegepast in één van de drie afdelingen. Vervolgens wordt dakpansgewijs elke maand binnen een volgende afdeling deze verbeteringen geïmplementeerd. Daarbij maken ze gebruik van elkaars ervaringen. De teamleiders en high potentials spelen een belangrijke rol, omdat zij de vertaalslag naar de praktijk kunnen maken, ze erg gemotiveerd zijn en een snelle leercurve hebben. De aanwezige leegloop wordt ingezet om hen te ontlasten van makkelijkere operationele taken. Workshops en trainingen worden zoveel mogelijk in de avonduren georganiseerd, zodat die tijd niet op het uitvoeren van de werkzaamheden voor de klant drukt.

De processpecialist brengt best practice-documenten en -voorbeelden in.

De basisprincipes van CMM

Het Capability Maturity Model (CMM) veronderstelt dat een onderneming in een bepaald stadium van volwassenheid (maturity) verkeert. Het model, dat zijn oorsprong kent in de software engineering-omgeving, onderkent vijf niveaus van volwassenheid van processen, de zogenaamde 'maturity levels':

- 1. Initieel
Een organisatie bevindt zich op niveau 1 als onbekend is hoe een proces in elkaar zit en hoeveel hulpmiddelen er nodig zijn om een gewenst resultaat te bereiken. Planningen worden niet gehaald, budgetten worden overschreden. Er is geen systematische procesverbetering.
- 2. Herhaalbaar
Het proces is onder normale omstandigheden voorspelbaar in termen van tijd en geld. Bij introductie van nieuwe methoden en technieken valt men nog terug op niveau 1.
- 3. Gedefinieerd
Het proces is gedefinieerd. Ook bij afwijking van de normale omstandigheden kan goed worden gereageerd. Er vindt structureel procesverbetering plaats op basis van kwalitatieve analyses.
- 4. Beheerst
Het proces wordt systematisch gemeten om afwijkingen vroeg-

tijdig te constateren en te verbeteren op basis van kwalitatieve analyses.

- 5. Optimaliserend
Systematische procesverbetering is een geïntegreerd onderdeel geworden van de bedrijfsvoering.

Een onderneming die weet welk volwassenheidsniveau het bezit, is in staat aan te geven welke activiteiten van belang zijn om het te verbeteren en welke sterke punten benut kunnen worden om een volgend volwassenheidsniveau te bereiken. Hoewel wij in dit artikel CMM bespreken (omdat klanten ons hier vaker naar vragen en het gebruikte praktijkvoorbeeld hierover gaat) zijn wij meer voorstander van de opvolger CMM-I. Dit model kent twee varianten: het CMM-I staged model, dat erg vergelijkbaar is met het 'oude' CMM model, en CMM-I continuous model, waarbij minder de nadruk ligt op niveaus, maar meer op het verbeteren van alle verschillende procesgebieden. Dit voorkomt 'levelhunting' (het nastreven van hogere volwassenheidsniveaus zonder aandacht te besteden aan het 'waarom'), geeft meer aanknopingspunten voor specifiek op de organisatiegerichte verbeterdoelen en is daarom flexibeler.

In de projectbeoordeling wordt hij hierop afgerekend. De 'waan van de dag' sleept een organisatie al snel mee. Het evaluatiecriterium voor de projectleider is strakke sturing op afspraken, oftewel voortdurend de aandacht en druk op het project houden. Ook de opdrachtgever is zelf dagelijks betrokken bij het bewaken van randvoorwaarden, waarvan tijd de belangrijkste operationele bottleneck is.

Geld in de praktijk

De externe begeleiding, projectleider à 0,6 FTE en processpecialist à 0,3 FTE, is ingehuurd op basis van een malussysteem (tien procent korting bij het niet realiseren van de CMM-doelstelling). Voor een verbetertraject van deze omvang is dit weinig ondersteuning. Daarom wordt zoveel mo-

Vervolg op pagina 19