

**Testverbetermodellen staan in een warme belangstelling van veel organisaties. Daar zijn een aantal redenen voor te noemen. De complexiteit van de huidige IT-systemen neemt hand over hand toe. Betere aansluiting van de testprocessen bij de bedrijfsdoelstellingen is gewenst. De afhankelijkheid van IT wordt steeds groter en het aandeel van testen binnen een project-budget kan wel oplopen tot vijftig procent.**

# Testverbetering is aan de orde van de dag

## Praktische zaken tijdens de implementatie

**O**rganisaties proberen de kwaliteit en de kosten van het IT voortbrengings proces in de grip te krijgen of te houden. Wat veel modellen niet beschrijven zijn de praktische zaken waar je rekening mee moet houden bij de implementatie en het gebruik van de verbeteringen. Praktische zaken welke een verbeterproject tot een succes kunnen maken.

In veel organisaties wordt gewerkt aan een optimalisatie van het voortbrengingsproces. Zo ook voor testen! Daar zijn verschillende modellen voor ontwikkeld, zoals TPI, V2M2 en TMMi. Organisaties hebben verschillende redenen om testverbeterprojecten op te starten:

- Beheersing van het testproces;
- Betere aansluiting van de testprocessen bij de bedrijfsdoelstellingen. De gebruikte IT systemen worden steeds groter en complexer. IT systemen ondersteunen steeds meer de zogenaamde safety critical systemen. Daarbij is het een noodzaak dat de ondersteunende processen als software ontwikkeling, configuratie management maar ook testen goed zijn ingericht;
- De toenemende kosten van het testen van IT systemen. Het aandeel testen in het budget kan wel oplopen tot vijftig procent van het totale budget.

De modellen geven een prima inzicht in hoe een assessment uit te voeren, waarop te letten en welke verbeteringen uitgevoerd moeten worden om op een bepaald niveau te komen. Waar ze geen of slechts gedeeltelijk antwoord op geven is de vraag waar je rekening mee moet houden bij de imple-

mentatie van de verbetervoorstellen? Hoe maak je er een succes van? Waar kun je tegenaan lopen?

Dit artikel beschrijft een aantal aandachtspunten bij de implementatie van testverbetering, zodat de verwachte resultaten inderdaad behaald worden. De genoemde aandachtspunten zijn van toepassing ongeacht welke testverbetermodel je ook gebruikt. De aandachtspunten zijn verdeeld naar de volgende invalshoeken:

- Organisatie;
- Testverbeter project;
- De mensen;
- Borging.

### Organisatie

Steun vanuit de gehele organisatie, management en/of directie, tot de werkvloer, is één van de belangrijkste voorwaarden om tot succes te komen. Het management dient het verbetertraject hoog op de agenda te zetten, er middelen voor beschikbaar te stellen, het zelf in woord en daad uit te voeren. Steun voor een testverbetertraject moet niet alleen op papier bestaan, maar moet concrete inhoud hebben en actief uitgedragen worden. Voor een optimale borging zou de projectleider een lid van het managementteam moeten zijn ondersteund door één van de (zogenaamde) informele leiders binnen de organisatie. Mensen die op basis van jarenlange ervaring of dienstverband credits hebben opgebouwd bij de achterban. Op deze wijze zorg je ervoor dat zoveel mogelijk betrokkenen achter de doelstellingen en aanpak van het testverbetertraject



**Jos van Rooyen**

is competence lead testen bij Bartosz ICT BV. Hij is te bereiken via email [Jos.van.Rooyen@Bartosz.nl](mailto:Jos.van.Rooyen@Bartosz.nl).

staan zonder dat er een pocket veto ontstaat. Uit ervaring blijkt dat het succes van een verbetertraject kan toenemen door een externe testadviseur te koppelen aan de interne projectleider. Kennisoverdracht kan daardoor continue plaatsvinden en continuïteit is beter gegarandeerd. Eerlijkheidshalve moet gezegd worden dat een (nare) boodschap dikwijls eerder geaccepteerd wordt van een externe adviseur dan van een interne (eigen) projectleider.

Het verkrijgen van commitment gaat in het algemeen veel makkelijker als de noodzaak tot verbeteren aanwezig is en herkend wordt. Een fusie, krimpende economie, meer werk dan personeel. Dit zijn situaties die verbetering vaak noodzakelijk maken.

### Hoe ga je hiermee om?

Communiceer nadrukkelijk over deze aanleidingen en gebruik ze als kapstok om de testverbeteringen te positioneren. Breng duidelijk in beeld wat de consequenties zijn als er niet gehandeld wordt.

Het succes en de slagingskans van een testverbeterproject kan groter worden door het traject te koppelen aan het grote geheel van de bedrijfsdoelstellingen. Winstmarge vergroten, minder klachten van de klanten etc. zijn een paar voorbeelden van bedrijfsdoelstellingen. Koppel het traject aan de bedrijfsdoelstellingen en de support en benodigde aandacht zijn aanwezig. Door met zijn allen te werken aan de verbeteringen neemt de kans op succes toe. Een ander advies is de testverbetering te koppelen aan het beleid van de organisatie. Bijvoorbeeld It-beleid of het testbeleid. Je hebt dan een kapstok waarbinnen de verbeteringen gepositioneerd kunnen worden.

In het plan van aanpak testverbetering moet je nadenken over de vraag hoe de verbeteringen geïmplementeerd gaan worden. Via een big bang aanpak of via een gefaseerde aanpak. Persoonlijk heeft een gefaseerde aanpak de voorkeur. De eventuele kinderziekten kunnen sneller verwijderd worden, de begeleiding kan intensiever worden neergezet en de effecten zijn snel meetbaar. Belangrijk is om in het plan duidelijk aan te geven hoe snel opgeschaald kan worden naar de totale organisatie.

### Testverbeterproject

De organisatie moet keuzes maken wat als eerste op te pakken, daarbij voor ogen houdend dat testverbetertrajecten een langdurig karakter hebben. Prioriteer de verbeteracties zo dat de zogenaamde 'low hanging fruits' als eerste worden opgepakt en ingevoerd. De eerste winst die je al kunt pakken is door als eerste het testproces te ordenen en daarna de verbeteringen door te voeren. Het grote voordeel van deze aanpak is dat de resultaten snel beschikbaar komen en zichtbaar zijn voor de organisatie,

de effecten gemeten kunnen worden en de (mogelijke) besparingen gebruikt kunnen worden voor de financiering van de overige verbeterpunten. Een van de risico's bij testverbetertrajecten is dat op het moment dat het bedrijfsmatig even wat tegenzit, testverbeterprojecten gelijk op een laag pitje worden gezet. Door de resultaten snel zichtbaar en kwantificeerbaar te maken laat je de positieve effecten zien en daarbij de ondersteuning van de bedrijfsdoelstellingen. Testverbeter traject is, afhankelijk van de ambities, een weg van de lange adem. Een gemiddeld verbetertraject kan zomaar 2 jaar bedragen.

Een ervaring is dat in eerste instantie een uitgebreide scan vaak niet nodig is. Een quick scan levert dusdanig veel informatie op dat hier voldoende verbeterpunten uitgehaald kunnen worden om een goed testverbeter traject te starten.

Erg belangrijk bij testverbetertrajecten is het vaststellen of de verwachte resultaten, zoals beschreven in de business case, inderdaad behaald zijn. Meet vanaf het eerste moment dat je start met het testverbetertraject de effecten. Reken dan niet alleen de harde opbrengsten, in de zin van minder fouten, lagere kosten, of harde kosten, maar ook de zogenaamde zachte opbrengsten. Opbrengsten die niet direct uit te drukken zijn in geld, maar op langere termijn een toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. Denk aan een genoten training. De zachte opbrengsten hebben op termijn zeker een positieve invloed op de business case en moeten daarom meegeteld worden in de verantwoording van de resultaten.

Let op de valkuil om alles opnieuw te ontwikkelen. Gebruik wat beschikbaar is. Verbeter of vul aan indien noodzakelijk. In de beschikbare zaken is vaak al veel tijd en energie gestoken. Zonde om dit over de balk te smijten. Het draagvlak zal dan ook niet echt groter worden.

### Mensen

Iedereen wil veranderen, maar niemand wil graag veranderen! Dat wordt door de groten der aarde al aangegeven. Voor ons als testers is dat ook niet vreemd. Denk goed na hoe je de verbeteringen wilt implementeren en vooral hoe je de mensen meekrijgt. Iedereen meekrijgen lukt nooit. Ga soepel met dit punt om. Iedereen reageert anders op veranderingen. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn zoals persoonlijkheid, levenservaringen en angst voor het onbekende.

Hoe ga je om met dit soort weerstanden? In de eerste plaats, leg uit waarom zaken zullen veranderen en wat de voordelen voor de organisatie en voor de persoon in kwestie zijn. Vanuit de theorie van ver-

**Belangrijk is om goed vast te stellen of de verwachte resultaten behaald zijn.**



andermanagement zijn daar interessante aanknopingspunten voor te vinden. In de tweede plaats positioneer het verbetertraject duidelijk in de organisatie. Hang het op aan een overall verbeterprogramma. Zo voorkom je dat het testverbeterproject er even wordt bijgedaan. Als laatste, communiceer continu wat de status is, welke successen geboekt zijn en wat de volgende stap in het testverbetertraject is.

Zoals aangegeven zijn mensen belangrijk en maken het verschil. Bij de inrichting van het testverbetertraject heb je, afhankelijk van de activiteiten, andere typen mensen nodig. Het is niet zo dat het verander-

team gedurende het gehele traject hetzelfde blijft. Lig de nadruk in eerste instantie op bijvoorbeeld de ontwikkeling van testbeleid, dan heb je daar andere mensen voor nodig dan bijvoorbeeld voor het definiëren van testomgevingen. Geef de betrokken mensen het vertrouwen om hun deel van het testverbetertraject in te vullen. Geef ze een afgebakend stuk ter verbetering en coach de medewerker(s) bij de invoering van het hun toegewezen deel. Dit haalt het creatieve in de mens naar boven en bevordert zijn/haar groei, ondernemingszin en betrokkenheid. Gebruik de ambities van mensen binnen de gestelde kaders.

### Borging

De achilleshiel in testverbetertrajecten vormt vaak de communicatie. Het akkoord op de business case is gegeven, er wordt enthousiast gestart, een kick off georganiseerd en vervolgens horen we tijden niets meer. Zorg ervoor dat overall zichtbaar is dat er een testverbetertraject loopt, welke zaken onderhanden zijn, wie erbij betrokken zijn en wat de effecten zijn. Doe dit via posters, presentaties, bilaterale gesprekken, inzage in prestaties, interviews in personeelsbladen en deelname aan werkoverleggen. Wees niet bang voor kritiek. Uit kritiek blijkt

betrokkenheid. Doe daar het voordeel mee. Veel kritiek kan voorkomen worden door altijd aan te geven waarom iets moet gebeuren en wat de toegevoegde waarde is. Betrek daar, wederom, de informele leiders bij.

Communiceer niet eenmalig maar op continue basis. Breng voortdurend het testverbetertraject onder het voetlicht.

Om te voorkomen dat het wiel meerdere malen wordt uitgevonden is het belangrijk om alle ontwikkelde spullen centraal beschikbaar te stellen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een sharepoint. Iedereen die betrokken is bij het testen in de organisatie moet de templates, checklists, processen etc. kunnen benaderen en gebruiken. Niet alleen het centraal beschikbaar stellen is belangrijk maar ook het onderhoud. Richt een change proces in waarmee snel, zeker bij aanvang van het testverbetertraject, wijzigingen geïmplementeerd kunnen worden.

Een nieuwe template, checklist of proces kan via een presentatie worden toegelicht. Veel belangrijker is om een deskundige beschikbaar te hebben die de gebruikers coacht en helpt in het gebruik. Op deze manier zorg je als testverbetertraject dat de ontwikkelde zaken op de juiste manier worden toegepast en dat uiteindelijk alle betrokkenen gebruik maken van de ontwikkelde zaken op een uniforme en overdraagbare wijze.

Testverbetering is mooi, maar vergeet niet de ontwikkeldiscipline. Uiteraard moeten we als testdiscipline onze eigen verantwoordelijkheid nemen, maar daar speelt de ontwikkeldiscipline toch een belangrijke rol in. Zorg dat de beide processen op elkaar afgestemd blijven. Blijf er op hameren dat beide disciplines dezelfde doelstellingen hebben. Betrek de ontwikkeldiscipline bij het testverbetertraject.

### Conclusies

Voor testverbetering zijn diverse modellen beschikbaar die het proces kunnen ondersteunen. Echter, wil de implementatie van een verbetertraject succesvol zijn, dan is het noodzakelijk met een aantal aandachtspunten rekening te houden. Een van de belangrijkste is dat verbeteren mensenwerk is en ieder mens anders is. De aanpak zal daarop aangepast moeten worden. Achilleshiel in de testverbetertrajecten is de communicatie. Maak altijd duidelijk waarom verbeteringen worden doorgevoerd en wat de relatie is met de bedrijfsdoelstellingen. Waak ervoor dat het wiel niet vaker wordt uitgevonden. Gebruik de spullen die beschikbaar zijn. Dan zal commitment geen probleem zijn. Het artikel beschrijft een aantal tips en adviezen. De lijst is zeer zeker niet uitputtend en er zijn vast nog veel meer aandachtspunten te benoemen. Suggesties zijn welkom. «

**Verbeteren is en blijft mensenwerk en elk mens is anders.**

### Referenties

- V2M2, Quality House, 2007
- TPI, Tim Koomen, Martin Pol, 1999
- TMMi, TMMifoundation level 2, 2008
- Test Process Improvement using TMMi, Veenendaal et al, Testing Experience, 2008
- Test Maturity Model Integrated (TMMi), Erik van Veenendaal, Eurostar, 2008
- Process Improvement at Marks & Spencer, Andrew Goslin, EuroSTAR, 2005
- Testprocesverbetering loont, Wim van Uden, Tim Koomen, Computable 2005
- Stadiamodel voor het Testproces, Landsheer, B et al, Informatie, 2003
- Receptiveness to changes, Karten Naomi, Stickeyminds.com, 2008
- De kleine CMMI, Cannegieter, van Solingen, Academic Service, 2006
- Testgrip, Rik Marselis, Chris Schotanus, Jos van Rooyen, 2007
- Leren veranderen, Leon de Caluwe, Hans Vermaak, Kluwer 2006, 2e editie

