



De Kwaliteitsregisseur



Chester Jansen
Danny Hemminga

Felipe Ruiz Sanchis
Harro Philip

Jos van Rooyen
Kees Lindhout

Maurice Niemel
Rik Marselis

© TestNet 2011

De inhoud van dit document mag alleen gebruikt worden met vermelding van de bron.

Versie 1.01 (kleine aanpassingen t.o.v. 1.0)

Oktober 2011

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
Auteurs.....	5
Dankwoord.....	6
1 Introductie	7
2 Herkomst Definitie	8
2.1 TestRegie vs. TestManagement	8
2.2 TestRegie vs. KwaliteitsRegie	8
3 Definitie van Kwaliteitsregie	9
3.1 Regie	9
3.2 Besturingsproces.....	9
3.3 Productkwaliteit.....	9
3.4 Gebruik.....	9
3.5 Creatieproces.....	9
4 Positionering en middelen	11
4.1 Het speelveld	11
4.2 Spelregels.....	13
4.3 Spelers en taken.....	13
4.4 Kwaliteitsregisseur versus kwaliteitszorg	16
5 Proces Kwaliteitsregie	17
5.1 Het proces.....	17
5.2 Aanbevelingen bij het proces.....	19
6 Profiel van de kwaliteitsregisseur	21
6.1 Gedrag, attitude en competenties.....	21
6.2 Taken, Bevoegdheden, Verantwoordelijkheden.....	22
7 Benefits	23
7.1 Beschrijving benefits	23
7.2 Benefits meten.....	24
7.3 Randvoorwaarden.....	25
8 Roadmap.....	27
8.1 Verkoopfase	27
8.2 De bewijsfase	28
8.3 GroEIFase.....	28
8.4 Beheerfase	29

9	Praktijkvoorbeeld.....	31
10	Referenties.....	33
10.1	Literatuurlijst	33
10.2	Begrippenlijst.....	34
10.3	Afkortingen.....	35

Voorwoord

Harro Philip en Chester Jansen hebben tijdens het TestNet najaarsevenement in 2009 de eerste aanzet tot dit document gegeven met hun op persoonlijke ervaringen gebaseerde presentatie “Regievoering bij multi-vendor projecten”. In de aankondiging van deze presentatie stond:

“In de praktijk blijkt dat regievoering binnen QA/testprojecten, waarbij meerdere leveranciers of System Integrators betrokken zijn, onderschat wordt en of onderbelicht is. Dit met alle gevolgen van dien. Dit uit zich vooral bij contractvormen als fixed price, maar ook het politieke spanningsveld wordt veelal onderschat.”

De term “Regie” wordt de afgelopen jaren steeds frequenter gehanteerd. Maar wat wordt hier nu precies mee bedoeld? Een term als regie wordt al snel, net als kwaliteit en communicatie, een containerbegrip waarvan iedereen een eigen definitie hanteert of een verschillende waarheid in ziet.

Ook in de projectenwereld is de door Chester en Harro gesignaleerde tendens waarneembaar. In het artikel “Niet managen maar regie voeren” van Leon Dohmen (verschenen in: Automatisering Gids nr. 21, 2010) staat onder andere:

De klassiek denkende IT-projectmanager benadert het vraagstuk nog steeds te veel vanuit de technologie alleen en bakent het IT-project af tot deze technologie. Sturen doet hij vooral op basis van tijd (planning) en geld (budget). Dat is hem namelijk zo geleerd. De meeste IT-projectmanagers hebben geen idee van wat er zich buiten het domein van de techniek afspeelt. Door deze beperkte zienswijze en het gebrek aan kennis en inzicht in de benodigde bijdrage van en wisselwerking tussen de andere domeinen organisatie en personen, kan alleen maar een (technische) deeloplossing worden geboden.

Samen hebben Harro en Chester begin 2010 het initiatief genomen om binnen de vereniging TestNet de werkgroep Testregie in het leven te roepen. Met gepaste trots presenteren de leden van deze werkgroep hierbij hun resultaat.

Auteurs

Deze white paper is een gezamenlijke inspanning van de leden van de werkgroep Testregie. Onze uiteenlopende achtergrond bij zowel leveranciers als afnemers van IT-diensten was een groot voordeel in de vorming van de ideeën. De werkgroepleden die actief een bijdrage hebben geleverd aan de inhoud van deze white paper zijn: Chester Jansen, Danny Hemminga, Felipe Ruiz Sanchis, Harro Philip, Jos van Rooyen, Kees Lindhout, Maurice Niemel en Rik Marselis.

Dankwoord

Wij zijn de vereniging TestNet dankbaar voor de gelegenheid die we hebben gekregen om deze white paper tot stand te laten komen. Daarnaast bedanken wij Folkert de Boer, Wouter Claessens, Marco van der Spek, Dave Vos en Rik Teuben voor hun bijdrage. Wij hebben veel kunnen leren van hun ervaringen.

Verder heeft een speciaal “extern reviewteam” de kwaliteit van de white paper verder verhoogd, onze hartelijke dank aan Rob Baarda, Alfred Heijkoop, Simon Hoevenaars, Gerard Janssen, Henk van Merode, Marc Stouten, Willem van Strik en Michiel Vroon.

Opmerking: Daar waar in deze white paper gesproken wordt over ‘hij’ wordt uiteraard ook ‘zij’ bedoeld, lees ‘hij’ dus als ‘hij/zij’.

1 Introductie

De IT-projecten van tegenwoordig hebben regelmatig het karakter van een assemblage fabriek. Vanuit verschillende leveranciers worden onderdelen van het eindproduct aangeleverd. De constructie van die onderdelen wordt vaak als separaat project aangestuurd, maar uiteindelijk moeten deze onderdelen wel geïntegreerd worden tot een totaalproduct. Het assembleren en uiteindelijk accepteren van het totale eindproduct wordt doorgaans als separaat project beschouwd.

De vraag naar efficiëntere projecten, tijdige leveringen en vooral kostenbesparing vereist een andere benadering van projecten met daarbij vooral besturing op de productrisico's en productkwaliteit.

Een voorbeeld:

Stel dat er een programma opgesteld wordt met een zevental fixed price projecten die allemaal gegund worden aan verschillende (zowel interne als externe) leveranciers. Alle contracten worden afgesloten en de aangestelde programmamanager is verantwoordelijk voor de integratie van de resultaten van deze projecten. Daarbij moeten goede afspraken over de aansluiting van de verschillende projecten worden gemaakt, anders ontstaat een politiek steekspel waar uiteindelijk de business de dupe van wordt. Die programmamanager heeft dus de uitdaging om een goed en geïntegreerd werkend eindproduct op te leveren, waarbij de projecten onderling optimaal samenwerken. Uiteraard willen de leveranciers winst maken en gaan boven op hun contract zitten. Dit kan leiden tot een contractueel steekspel met en tussen de leveranciers. Echter, de kwaliteit van het eindproduct is bepalend voor de feitelijke acceptatie. Wanneer de kwaliteit niet gewaarborgd is, dan is het risico aanwezig op langere projectdoorlooptijden en bijhorende kosten, hogere beheerlasten, mogelijke imagoschade en lagere klanttevredenheid.

Al snel komen de volgende vragen naar boven:

- Wie kan zorg dragen voor overzicht op bovenstaande aspecten?
- Wie staat tussen de troepen maar kan er tegelijkertijd overheen kijken?

Vanwege de benodigde combinatie van tussen de troepen staan en overzicht hebben, kiezen wij voor de giraffe als symbool voor ons onderwerp. De giraffe staat met zijn poten stevig op de grond, maar heeft tegelijkertijd overzicht en kan zowel bij de grassprietten op de grond als bij de blaadjes bovenaan de boom.

Als werkgroep zijn wij overtuigd dat besturing op kwaliteitsaspecten bij de huidige, over ketens georganiseerde, projecten essentieel is. Door de samenwerkingsverbanden die ontstaan binnen de ketens, het toenemen van outsourcing en de behoefte aan grip op toeleveranciers, zijn besturingsactiviteiten noodzakelijk om te waarborgen dat de bedrijfsrisico's op een beheersbaar niveau blijven. Deze veranderende context waarbinnen projecten zich afspelen maakt regie essentieel.

2 Herkomst Definitie

Zoals de naam van de werkgroep aangeeft, is de werkgroep begonnen met het uitdiepen van het begrip Testregie. Gaandeweg is de werkgroep tot de overtuiging gekomen dat Testregie niet alle antwoorden biedt op de eerder genoemde uitdagingen. De oplossing werd gevonden in de uitwerking- en naamgeving van het begrip Kwaliteitsregie.

2.1 TestRegie vs. TestManagement

Oorspronkelijk spitste de discussie tussen de leden van de werkgroep zich toe op het verschil tussen Testregie en Testmanagement. Daar kwamen we niet helemaal uit, omdat de begrippen Regie en Management raakvlakken hebben en deels overlappend zijn.

Veel belangrijker was dat duidelijk werd dat we met beide begrippen niet de problemen binnen het testdomein kunnen adresseren, ongeacht of in een V-model of een agile georiënteerde omgeving wordt gewerkt.

Denk aan:

- afstemming tussen multi-vendors, stakeholders (architect, ontwerp, bouw, test, beheer, security, etc.), projecten, testomgevingen en testdata;
- scope en wijzigingen requirements;
- positionering in het project.

Daarmee werd de discussie over verschil tussen Testregie en Testmanagement irrelevant en niet verder uitgediept.

2.2 TestRegie vs. KwaliteitsRegie

Testregie is het proces (incl. organisatie, mensen en hulpmiddelen) waarmee het testproces wordt gestuurd. De drivers om de regie op te pakken zijn:

- een complexer wordende wereld met een complexere multi-platform technologie;
- met meerdere interne en externe (inter)nationale leveranciers;
- meerdere gebruikersgroepen
- verhoogde doorloopsnelheid.

Het gaat niet alleen om de kwaliteit van een product (typisch een project doelstelling), maar juist eerder om de kwaliteit van de processen en het aansturen en bewaken daarvan. De problematiek is project en organisatie overstijgend.

In dit kader is regie welke zich alleen op testen richt te beperkt, de oplossing ligt deels buiten en op een niveau hoger dan, het testdomein en moet onderdeel zijn van de algemene kwaliteitszorg. In deze dynamiek moet je drie componenten expliciet aansturen:

- Inhoud (het creëren van de inhoud: architectuur, requirements, systeem)
- Proces (besturing van het proces: projectmanagement)
- Kwaliteit (toetsing van de kwaliteit van het product / de inhoud)

Het sturen van kwaliteit gaat over de 'klassieke' kwaliteitszorg als het creëren, onderhouden en toetsen van procesbeschrijvingen én het toetsen van producten in wording. Testen is daar een onderdeel van en concentreert zich vooral op het dynamische systeem in wording. Testen is één van de risicobeperkende maatregelen (met de nadruk op 'één'; er zijn diverse andere risicobeperkende maatregelen). Om op alle risico's te kunnen sturen richten we kwaliteitsregie in.

3 Definitie van Kwaliteitsregie

“Kwaliteits**Regie** is het **besturingsproces**, inclusief de ervoor benodigde organisatie, mensen en hulpmiddelen, waarmee de **productkwaliteit** wordt geborgd zowel in het **gebruik** als in het **creatieproces**, zodat de productkwaliteit steeds dichterbij de benodigde productkwaliteit benadert”.

Onderstaande paragrafen bevatten toelichting op relevante elementen uit de definitie.

3.1 Regie

Regie is een besturingsproces waarbij de bestuurder niet altijd in hiërarchisch verband staat met het bestuurd systeem.

De VanDale helpt ons hierbij, daarin staat te lezen onder het woord ‘Regie’:

“Regie [rezjie] de; v –s 1 (theater, film, tv) inhoudelijke artistieke leiding 2 coördinatie, sturing, leiding 3 (Belg) openbaar nutsbedrijf: Regie der Gebouwen.”

Betekenis 1 (inhoudelijke artistieke leiding) en 2 (coördinatie, sturing, leiding) geven de scope aan van het woord ‘Regie’ in onze definitie. Regie betreft *sturing en inhoud*.

3.2 Besturingsproces

Het hier bedoelde besturingsproces omvat zowel leiding geven als managen.

- Leiding geven is kaders stellen, doelen definiëren, monitoren en evalueren;
- Managen gaat over het uitvoeren van de gedefinieerde doelen.

Kwaliteitszorg en daarbinnen ook testen, gaat over risicomanagement. Om daar besluitvormend in op te treden moet je weten wat de betekenis is van de verschillende onderhanden zijnde productrisico's.

3.3 Productkwaliteit

Productkwaliteit wordt gemeten op het eindproduct, op basis van vooraf afgesproken (acceptatie-) criteria en toegestane marges, want dat is de focus op de productkwaliteit. Regie van IT wil namelijk praktische toegevoegde waarde leveren.

3.4 Gebruik

De productkwaliteit in het gebruik geeft de focus van de dienstverlening aan, namelijk op de business. In het gebruik moet het product voldoen aan de requirements van de business maar ook van de beheerorganisatie.

3.5 Creatieproces

In het creatieproces wordt de kwaliteit van de te creëren producten bepaald door de eerder genoemde componenten:

- Inhoud (het creëren van de inhoud: architectuur, requirements, systeem);
- Proces (besturing van het proces: projectmanagement);
- Kwaliteit (toetsing van de kwaliteit van het product / de inhoud).

Regie van IT moet (secundair) ook aandacht hebben voor de proceskwaliteit. Leerervaringen moeten immers worden opgeslagen in de processen die gehanteerd worden.

Zowel productkwaliteit (testen, reviewen, inspecties, etc.) als proceskwaliteit (procesbeschrijving, audits, etc.) behoren tot de scope van Kwaliteitsregie. Wij zijn van mening dat deze instrumenten het beste uit één hand bestuurd kunnen worden zodat de inzet van het gehele kwaliteitsinstrumentarium passend gewogen kan worden bij de risicoprofielen van de onderhanden projecten, programma's, processen en producten.

Om dit te kunnen doen, geloven wij dat het domein Kwaliteitszorg moet worden uitgebreid met een functie, namelijk die van de "Kwaliteitsregisseur".

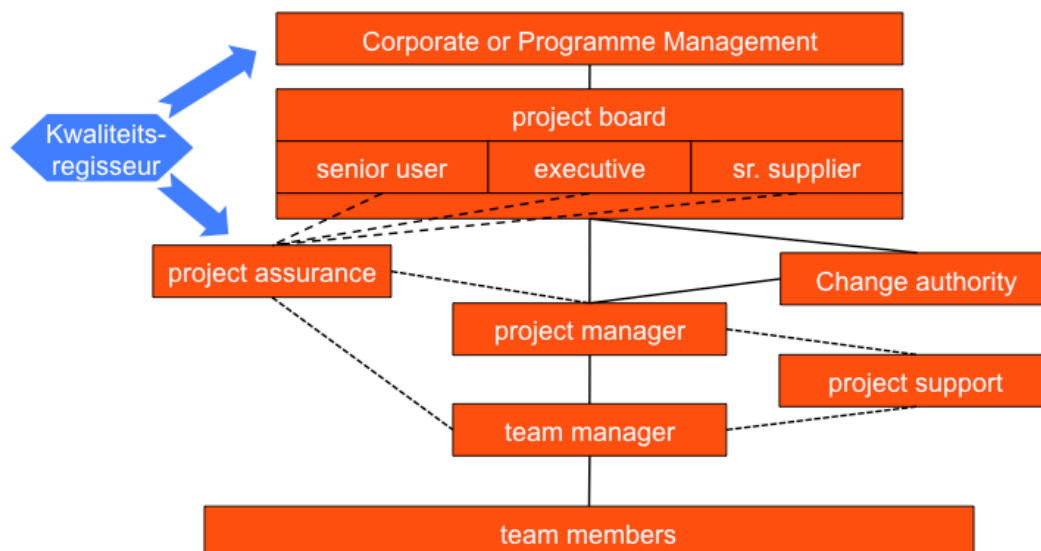
4 Positionering en middelen

De kwaliteitsregisseur vervult een belangrijke brugfunctie tussen de partijen. Zijn brede scope zorgt voor toegevoegde waarde. Projectmanagers en testmanagers kijken slechts naar het gedeelte dat binnen hun verantwoordelijkheid ligt, en misschien nog naar de koppeling met direct aanpalende gebieden. De kwaliteitsregisseur kijkt naar het totale bedrijfsproces, zowel de business- als de IT-kant.

4.1 Het speelveld

4.1.1 Plaats in de organisatie

Om zijn rol goed te kunnen vervullen legt de kwaliteitsregisseur rechtstreeks verantwoording af aan lijn- of programmamanagement en niet aan een projectmanager. Een programmamanager zou een uitstekend aanspreekpunt voor de kwaliteitsregisseur kunnen zijn. Maar ook een ketenregisseur, of de verantwoordelijke voor een kernbedrijfsproces kan deze positie ten opzichte van de kwaliteitsregisseur hebben.

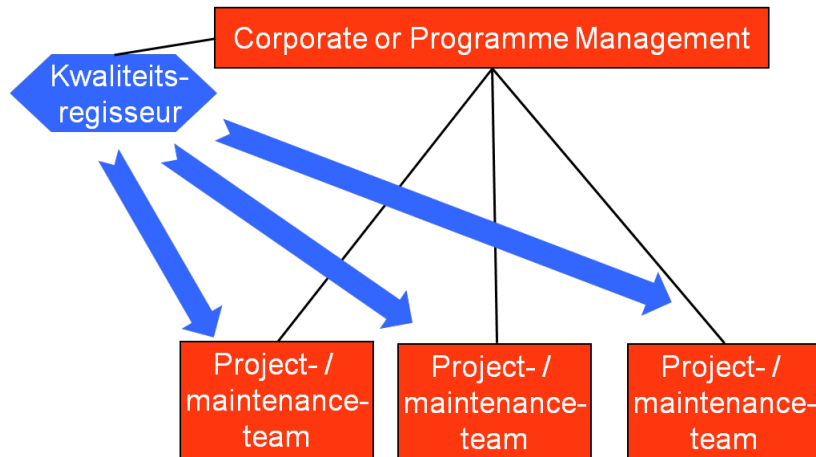


Figuur 1 Positionering kwaliteitsregisseur (bron: Prince2)

Hiermee zien we dat de kwaliteitsregisseur niet alleen met projecten te maken heeft maar ook met systemen die stabiel zijn of vanuit een lijnorganisatie beheerd worden. De 'trigger' voor veranderingen in een bedrijfsproces komt over het algemeen vanuit een business project. Daarom heeft het zin om te kijken waar de kwaliteitsregisseur staat ten opzichte van de projectorganisatie. Hiervoor beschouwen we de veelgebruikte projectmanagementmethode Prince2. In een Prince2 organisatie staat de kwaliteitsregisseur naast de project board. Daarbij heeft hij met name de regie over degene(n) die de project assurance verantwoordelijkheid dragen.

4.1.2 Projectoverstijgend

Bij Prince2 is een project het speelveld. De kwaliteitsregisseur heeft een projectoverstijgend speelveld. Bij het aanpassen van het totale bedrijfsproces zijn meestal meerdere projecten en beheerteams betrokken en spelen ook systemen die stabiel zijn een rol. De kwaliteit van het totale bedrijfsproces kan dus alleen afdoende geborgd worden als de kwaliteitsregisseur een overkoepelende positie inneemt.



Figuur 2 Kwaliteitsregisseur is projectoverstijgend

Om effectief te kunnen sturen op kwaliteit, zal de complete levenscyclus van het ontwikkelen tot en met beheren van applicaties het doelgebied zijn.

De kwaliteitsregisseur richt zich op de kwaliteit van een op te leveren (wijziging in een) bedrijfsproces en onderliggende IT-systemen. Daarbij gaat zijn aandacht vooral uit naar de samenhang in bedrijfsproces, organisatie en informatiesystemen. Dit wordt ook wel Application Lifecycle Management genoemd.



Figuur 3 Application Lifecycle Management (bron: Open ALM platform)

Om efficiënt aan kwaliteit te werken is het bijvoorbeeld van belang dat voor de betrokken systemen alle testactiviteiten van diverse testsoorten, zowel statisch als dynamisch, goed op elkaar worden afgestemd. De kwaliteitsregisseur moet dus mandaat hebben om testmanagers richtlijnen te geven m.b.t. de onderlinge afstemming van de testactiviteiten tussen de verschillende partijen die bij het bedrijfsproces betrokken zijn. Maar naast zijn invloed op testactiviteiten zal de kwaliteitsregisseur ook richtlijnen geven aan de ontwerp- en bouwteams, vooral m.b.t. tijdig reviewen van tussenproducten zodat fouten verholpen kunnen worden voordat ze in volgende producten doorwerken.

4.2 Spelregels

4.2.1 Beleidsplan

Vooraf zal de kwaliteitsregisseur, in overleg met betrokkenen een beleidsplan maken. Dat beleidsplan geeft aan via welke weg men de kwaliteit wil verbeteren en langs die trajecten stelt hij meetpunten op. Deze meetpunten bepalen de kwaliteitskenmerken voor het ontwikkel- en beheerproces. Op deze wijze wordt het mogelijk om te definiëren, meten, inzichtelijk te maken en te bewaken wat men nodig heeft om de juiste regie te kunnen voeren over de gehele IT levenscyclus. Vraagstukken waar de kwaliteitsregisseur antwoord op probeert te geven zijn bijvoorbeeld:

- Hoe kan gezorgd worden voor optimalisatie van het creatieproces?
- Hoe moet de scorecard er uitzien?
- Welke KPI's zijn daarin opgenomen en op welke niveaus?
- Welke Quality Gates zijn er en waaraan moeten deze voldoen?

In dit beleidsplan zullen inzet en gebruik van ondersteunende middelen naar voren komen. Monitoring en rapportage (met behulp van tooling) maakt het mogelijk om trends in een vroeg stadium te onderscheiden zodat het beleid er tijdig en op de juiste wijze op aangepast kan worden.

4.3 Spelers en taken

4.3.1 Rol en functie

De Kwaliteitsregisseur bepaalt mede de kenmerken van de kwaliteitszorg op basis van de missie c.q. visie van het bedrijf en zet het kwaliteitsbeleid uit. Hij heeft mandaat dit beleid te bewaken en aan te sturen zodat de in het beleid gestelde doelstellingen gehaald worden. Bij het uitvoeren van zijn rol kijkt de kwaliteitsregisseur van de buitenkant naar het geheel. Zoals de al eerder gebruikte metafoor van de Giraffe. Een alles overziende blik maar wel met "de poten in de modder". Dus met directe aansluiting naar wat er in de projecten gebeurt en de terugkoppeling daarvan naar het organiserende en verantwoordelijke niveau.

De kwaliteitsregisseur dient in het vroegste stadium van het opstarten van projecten en programma's te worden betrokken. Op het moment van schrijven van de businesscase en/of Project Initiation Document (PID) moet de kwaliteitsregisseur al betrokken zijn. In grote organisaties moet de kwaliteitsregisseur dan ook nauwe banden met portfoliomanagement hebben, voor inschatting van mogelijke consequenties met betrekking tot de kwaliteit van het gehele bedrijfsproces, zodat tijdig de juiste stappen genomen kunnen worden.

Doordat de kwaliteitsregisseur vroeg in het project betrokken wordt kan hij proactief de aansluiting tussen de onderdelen van projecten en programma's helpen verbeteren en

daarbij voorkomen dat er onaanvaardbare wachttijden en andere problemen in het voortbrengingsproces ontstaan.

In situaties waarbij diverse externe leveranciers zijn betrokken is het extra belangrijk dat er duidelijke afspraken over de diverse verantwoordelijkheden en informatiekanalen worden gemaakt. Anders is het risico groot dat de kwaliteitsregisseur niet kan functioneren door een gebrek aan informatie, dan wel doordat zijn adviezen en richtlijnen niet worden nageleefd.

De kwaliteitsregisseur laat zich niet door incidenten sturen en voert zelf geen kwaliteitscontroles uit, die zijn namelijk de verantwoordelijkheid van de diverse lijn- en projectmanagers, of kwaliteitsmedewerkers (zoals een tester of testmanager). De kwaliteitsregisseur is betrokken bij wijzigingen in bedrijfsprocessen. Er is een functionele relatie tussen een kwaliteitsmedewerker met de kwaliteitsregisseur (velen zullen hem zien als een coach). Hiërarchisch valt die kwaliteitsmedewerker echter gewoon binnen een project of binnen de staande organisatie. De kwaliteitsregisseur heeft dus geen hiërarchische bevoegdheden. Hierin schuilt wel één van de belangrijke risico's voor het functioneren van de kwaliteitsregisseur, namelijk dat hij niet kan afdwingen dat bepaalde activiteiten worden uitgevoerd, daarvoor blijft hij afhankelijk van lijn-, programma- en projectmanagers. Wel zal hij zorgen dat met audits en management reviews het voortbrengingsproces wordt gecontroleerd.

Hij moet zich niet laten verleiden tot betrokkenheid bij eventuele productieverstoringen. Het moet duidelijk zijn dat de kwaliteitsregisseur geen operationele verantwoordelijkheden heeft. Wanneer problemen in de normale operatie leiden tot wijzigingsverzoeken voor het bedrijfsproces en/of de ondersteunende systemen, pas dan komt het in de scope van de kwaliteitsregisseur.

4.3.2 Ketenrisicoanalyse

Om de kwaliteit voor de totale keten van het bedrijfsproces te kunnen borgen zal de kwaliteitsregisseur in een vroeg stadium een ketenrisicoanalyse uitvoeren met alle betrokkenen. Deze analyse is de basis voor het verdelen van de aandacht van de verschillende kwaliteitszorgactiviteiten over de diverse projectfasen en overkoepelende activiteiten zoals een ketentest. De kwaliteitsregisseur zal betrokken zijn bij het reviewen van kwaliteitsbeleids- en testbeleidsdocumenten. Daarnaast is hij een van de acceptanten van de kwaliteitsrapportages waarbij hij toetst op het gevolgde voortbrengingsproces. Belangrijk bij een efficiënte kwaliteitszorg is dat op diverse plaatsen de juiste kwaliteitsmaatregelen worden toegepast. De kwaliteitsregisseur zal dus zorgen dat in een vroeg stadium en op diverse niveaus reviews, inspecties en walkthroughs plaatsvinden terwijl in een later stadium de diverse testactiviteiten goed op elkaar worden afgestemd om zowel dubbel werk als witte vlekken te voorkomen.

4.3.3 Kwaliteitssturing

De kwaliteitsregisseur kan twee verschillende invalshoeken bij sturing van kwaliteit hanteren; sturing binnen een project en over projecten heen. In de volgende paragrafen worden deze beide toegelicht.

4.3.3.1 Sturing binnen projecten

Gedurende het gehele proces moeten verschillende voortbrengingsfasen eigen deliverables conform de gestelde kwaliteitsnormen opleveren. Door ieder van deze fasen inzichtelijk en

meetbaar te maken wordt het gemakkelijker om vanuit een bovenstaand niveau te kunnen sturen op de voortgang, op de defects en op de samenwerking van geografisch verspreide teams. Wanneer het dan ook nog eens mogelijk gemaakt wordt om verschillende projectfasen in elkaar over te laten gaan en onderlinge afhankelijkheden meetbaar en inzichtelijk te maken, is er sprake van een geïntegreerd geheel dat het makkelijker maakt te regisseren.

Een voorbeeld van sturing binnen projecten in een waternal-ontwikkeltraject:

Vanuit business requirements worden user- en systemrequirements opgesteld. Deze kunnen worden vertaald in functionele- en technische ontwerpen. Vervolgens zullen ze de basis vormen voor de op te zetten testscripts. De testscripts zullen in verschillende testsoorten, door verschillende verantwoordelijken worden uitgevoerd. Wanneer we, door middel van ondersteunende tooling, de onderlinge relaties kunnen vastleggen, kunnen we middels een dashboardfunctie aantoonbaar maken wat de kwaliteit van het proces en onderliggende deliverables is op ieder gewenst moment van het project. Tegelijkertijd kan de voortgang bewaakt worden van de kwaliteitsontwikkeling van het product in relatie tot de businesscase. De grote kracht van het borgen van het ontwikkelproces is dat men in de beheerfase dezelfde informatie kan gebruiken om de kwaliteit te monitoren (KPI's en SLA's).

4.3.3.2 Sturing over projecten heen

Sturing en regie over projecten heen wordt mogelijk, wanneer er een centraal overzicht over de processen, projecten en applicaties heen gecreëerd is. Het uniformeren van processen en deliverables, het borgen van generieke requirements, het inzichtelijk maken van afhankelijkheden in gebruik van resources (zoals medewerkers en omgevingen) is essentieel om de afhankelijkheden tussen verschillende projecten, teams, deliverables en resources te kunnen beheren en te kunnen prioriteren. Tevens krijg je door het verkregen inzicht stuurinstrumenten in handen om effectief te kunnen sturen op kwaliteit over projecten en organisaties heen. Daarbij kun je ook tot een efficiëntere inzet van resources komen.

Om effectief te kunnen sturen heeft de kwaliteitsregisseur behoefte aan middelen of technologie, die het centrale overzicht geeft en het mogelijk maakt, op basis van zowel real-time als historische gegevens, beslissingen te nemen. De applicatie, of set van applicaties, vormt een systeem dat de kwaliteitsregisseur overzicht geeft. Dit systeem biedt procesondersteuning op verschillende niveaus zoals het projectmanagement, programmamanagement maar ook bijvoorbeeld binnen het requirementproces. Het gaat hier om het verkrijgen van inzicht en de mogelijkheid verschillende bronnen te combineren om de juiste conclusies te kunnen trekken.

Dit wordt onder andere mogelijk door het definiëren en beheren van kwaliteitskenmerken voor het ontwikkel- en beheerproces, Quality Gates, van bedrijfs-, project-, en ketenrisico's, van requirements en acceptatiecriteria (KPI's en SLA's) en afhankelijkheden tussen projecten, teams en resources. Verder moet er in het systeem voor de kwaliteitsregisseur data vastgelegd worden, zoals project-, proces- en activiteitenhistorie en de voortgang van

de projecten en het zal mogelijk moeten zijn om te analyseren met welke risico's men te maken heeft, of welke trends optreden in het opleverproces. Relaties en traceability tussen requirements, testaanpak en defects moeten aantoonbaar zijn. Op alle niveaus en over alle doorsneden moeten rapportages gemaakt kunnen worden voor de betreffende doelgroepen met als doel de regie te kunnen voeren over de kwaliteit die bedoeld is om de juiste bijdrage te leveren aan de business.

Voorbeelden van ondersteunende applicaties voor de kwaliteitsregisseur:

- HP's Application Lifecycle Management;
- IBM's Rational Quality- and Testlab Manager;
- Borland's Silk Central Test manager.

4.4 Kwaliteitsregisseur versus kwaliteitszorg

Uiteindelijk heeft de kwaliteitsregisseur op basis van alle informatie het overkoepelende beeld van de kwaliteit van het bedrijfsproces en is daardoor een onmisbare adviseur voor de eindverantwoordelijke bij het definitieve besluit over acceptatie van de nieuwe situatie.

Onjuist ingerichte kwaliteitszorg kan een organisatie en haar processen star maken. De kwaliteitsregisseur is de eerste in de organisatie om te voorkomen dat kwaliteitszorg inderdaad zo wordt ingericht dat het de organisatie inflexibel maakt. Immers de kwaliteit van bedrijfsprocessen is pas structureel als de organisatie flexibel kan inspelen op wijzigingen in de visie en doelen die vanuit businessbelangen ontstaan. De kwaliteitsregisseur stuurt op effectiviteit en niet op vorm. Bij sturen op vorm gaat het er alleen om dat mensen een "vinkje" halen voor het opleveren van een document terwijl de kwaliteitsregisseur vooral geïnteresseerd is of de juiste inhoud ontstaat. Het proces van kwaliteitszorg moet op het realiseren van die inhoud ingericht zijn. Natuurlijk moet de kwaliteitsregisseur de trends en ontwikkelingen in de organisatie maar ook in de bedrijfstak en in het kwaliteits- en testvak volgen zodat hij daadwerkelijk proactief invloed op de kwaliteit kan uitoefenen in wijzigende omstandigheden.

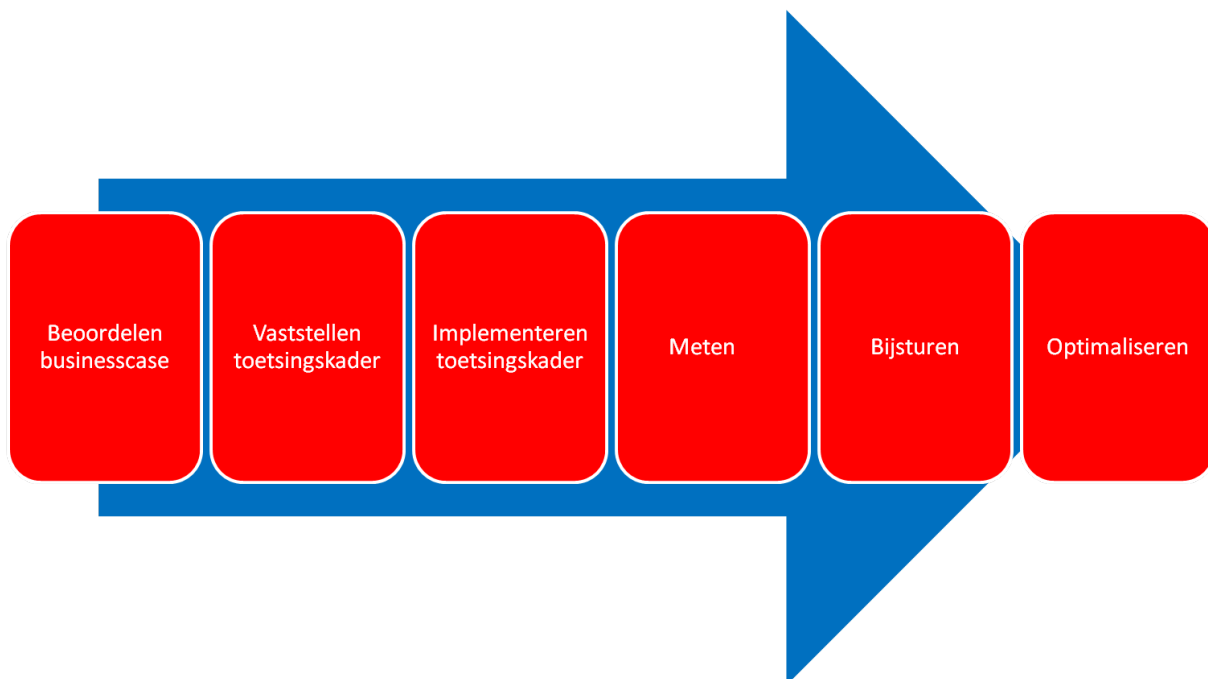
Hoewel de kwaliteitsregisseur in eerste instantie een specialist op het gebied van kwaliteitszorg moet zijn, kan hij zijn werk niet goed vervullen zonder een redelijke kennis van de business. Hij moet met de vertegenwoordigers van de organisatie snel kunnen schakelen en hun behoeftes en zorgen vertalen richting het totale proces van kwaliteitsborging. Aan de andere kant is aansluiting met de IT even belangrijk. Daardoor is, naast de metafoor van de giraffe, de vergelijking met een spin in het web heel treffend.

5 Proces Kwaliteitsregie

In dit hoofdstuk beschrijven we het proces dat op basis van de acceptatiecriteria, aantoont of een product voldoet aan de gestelde eisen. Daarnaast levert de uitvoering van het proces informatie op om het proces zelf te verbeteren. Het beschreven proces is in alle omstandigheden toepasbaar. Denk daarbij aan diverse (off) shorings-varianten en projectmanagementmethoden. Succesvol implementeren van een dergelijk proces moet geënt zijn op een laagdrempelig proces (KISS; Keep It Short & Simple) met een pragmatische insteek. Dus vergeet uitgebreide templates en ingewikkelde modellen.

5.1 Het proces

Het proces bestaat uit een aantal stappen die elkaar aanvullen. Het is randvoorwaardelijk dat alle stappen doorlopen worden. Het moment waarop de kwaliteitsregisseur betrokken wordt beïnvloedt de werkwijze. Stapt de kwaliteitsregisseur pas in fase 3 in, dan zal hij toch middels een quick scan fase 1 en 2 moeten doorlopen. Je moet namelijk altijd een kader hebben om vast te stellen of aan de businesscase wordt voldaan. Het proces bestaat uit de stappen die zijn weergegeven in figuur 4.



Figuur 4 Proces kwaliteitsregie

In de volgende paragrafen geven we een korte uitleg van elk van deze processtappen.

5.1.1 Beoordelen businesscase

Indien je als kwaliteitsregisseur bij een opdrachtgever binnenkomt om de kwaliteit te borgen zul je inzage moeten hebben in de organisatorische constructie, de contracten die er al zijn, de doelen die de business nastreeft, het proces dat afgesproken is, welke toeleveranciers er

zijn etc. Hier zullen vast witte vlekken in zitten. Om dit inzicht te krijgen moet je vragen stellen, zoals;

- Wat gaat IT doen om de bedrijfsdoelstellingen (-veranderingen) te waarborgen?
- Is de businesscase scherp genoeg, volledig etc.?
- Komen de missie en visie terug in de businesscase?
- Is het resultaat meetbaar?
- Wat draagt het project bij aan de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen?

Hierbij moet je er rekening mee houden dat er niet alleen expliciete, maar ook impliciete verwachtingen zijn. De impliciete verwachtingen moeten expliciet, duidelijk en helder gemaakt worden.

Het beoordelen en gebruiken van de businesscase bestaat uit een drietal stappen;

- Beoordelen van de volgende aspecten:
 - Aansluiting op missie en visie van de organisatie.
 - Zijn de kritische succesfactoren gedefinieerd?
 - Hoe is de besturing van het project geregeld?
 - Hoe is de governance geregeld?
 - Risicobeperkende maatregelen (zowel voor project als product).
 - Te behalen resultaten (en de meetbaarheid).
 - Aannamen.
 - Is het budget toereikend?
- Aanscherpen en vaststellen van de businesscase door de opdrachtgever;
- Vertalen van de vastgestelde businesscase in kwaliteitsregie-richtlijnen, het toetsingskader. Hier gaan we in de volgende paragrafen nader op in.

5.1.2 Vaststellen van het toetsingskader

Door middel van het toetsingskader wordt de kwaliteit van het eindproduct vastgesteld en worden de te doorlopen stappen geoptimaliseerd. Via een quick-scan op basis van de businesscase stelt de kwaliteitsregisseur vast welke criteria er al zijn. Denk daarbij aan de eerder vastgestelde ketenrisico's. Om het toetsingskader op te stellen moet je een aantal activiteiten uitvoeren. Wat is er al beschikbaar aan requirements of productrisicoanalyses (PRA)? Zijn er hiaten of is het beeld niet duidelijk dan kun je middels workshops het toetsingskader compleet maken. De laatste stap, een belangrijke, is de fiattering van het toetsingskader door de opdrachtgever en de stakeholders.

5.1.3 Implementeren toetsingskader

Nadat het toetsingskader is geaccordeerd moet het geïmplementeerd worden. Alle partijen die betrokken zijn in de application life cycle worden geïnformeerd over het toetsingskader en stemmen onderling af. Belangrijk daarbij is dat men weet wat bedoeld wordt met bijvoorbeeld een requirement. Bij deze processtap is communicatie op het juiste niveau belangrijk. De verwachtingen dienen bij alle partijen duidelijk te zijn. Het niet goed uitvoeren van deze stap zal zeker tot problemen leiden in de vervolgfases van het project.

5.1.4 Meten

In deze stap gaan we valideren of het product juist wordt gebouwd volgens het afgesproken proces. De kapstok om een kwaliteitsoordeel uit te spreken is het eerder vastgestelde toetsingskader. De kwaliteitsregisseur krijgt vanuit het in paragraaf 4.3.3 beschreven systeem de gegevens aangereikt om conclusies te trekken en vervolgvactiteiten te organiseren.

5.1.5 Continu bijsturen en rapporteren

De resultaten vanuit de vorige stap (meten) vormen de basis voor de rapportage om inzicht te geven in de voortgang van de businesscase en de voortbrenging en ontwikkeling van de productkwaliteit. De resultaten worden afgestemd met de stakeholders. Op basis van de resultaten en de terugkoppeling met de achterban kan de aanpak aangepast worden. Dit proces zal regelmatig herhaald worden, zeker op de gedefinieerde mijlpalen maar ook tussentijds.

5.1.6 Optimaliseren

Vanuit de processtap 'meten' kun je over meerdere projecten heen informatie verzamelen om het kwaliteitsregieproces zelf te optimaliseren. Daarvoor moet je de volgende stappen doorlopen:

- a. Evaluatie van het proces;
- b. Root cause analysis van de probleempunten;
- c. Definitie verbetervoorstellen;
- d. Implementatie verbetervoorstellen.

5.2 Aanbevelingen bij het proces

Het proces dat we hier hebben beschreven werkt in de praktijk alleen door te volharden in het meten en het bijsturen. Dat betekent dat je soms twee stappen vooruit maakt en dan weer een stap terug.

Het beschreven proces kan in alle typen projecten en omstandigheden worden toegepast. Echter, multi-vendor projecten vragen een aanvullende sturing. Bij multi-vendor projecten moet je met een aantal zaken extra rekening houden, te weten:

- Hoe wordt inzage verkregen in de kwaliteit?
- In hoeverre mag je in de keuken kijken van de leverancier?
- Is het een continue beschouwing of alleen op vooraf gedefinieerde momenten?
- In hoeverre kan de standaardrapportage worden voorgeschreven aan een 3e partij?
- Hoe wordt afstemming tussen de leverende partijen geregeld?

De kwaliteitsregisseur moet voor het project een aanpak kiezen. Dit kan voor het gehele project dezelfde aanpak zijn, maar ook voor deelprojecten verschillend. Bij het uitvoeren van het proces kun je snel in een aantal valkuilen lopen. Zoals al eerder is aangegeven moet de kwaliteitsregisseur zich niet laten verleiden tot de operationele waan van de dag. Daar heb je

projectmanagers of testmanagers voor. Blijf de giraffe-blik houden! Kijk niet specifiek naar een project maar kijk integraal over alle projecten heen. Zorg voor een top-down benadering. Dan voorkom je dat je je met allerlei details moet bemoeien die niet tot je takenpakket behoren. Blijf scherp op het optimaal uitnutten van de besteedbare tijd van teams door te focussen op (product)risico's. Zorg dat de focus op klanttevredenheid ligt: zoals lagere kosten, hogere efficiency, hogere kwaliteit, minder rework en blijde beheerders . Manage de verwachtingen van de business ten aanzien van de doelstellingen en monitor de acceptatiegraad, uiteraard gerelateerd aan de doelstellingen zoals vastgelegd in de businesscase.

6 Profiel van de kwaliteitsregisseur

De kwaliteitsregisseur moet van vele markten thuis zijn. Niet alleen moet hij de business begrijpen. Hij moet ook de vertaling kunnen maken naar de IT. Daarbij zijn de communicatieve vaardigheden van enorm belang. De kwaliteitsregisseur moet kunnen overtuigen maar ook kunnen samenwerken en partijen bij elkaar kunnen brengen.

In dit hoofdstuk beschrijven we twee dimensies van de kwaliteitsregisseur. De eerste dimensie gaat over gedrag, attitude en competenties van de kwaliteitsregisseur. De tweede dimensie zoomt in op de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. We hebben hier bewust gekozen om alleen die onderwerpen te noemen die specifiek voor de kwaliteitsregisseur zijn.

6.1 Gedrag, attitude en competenties

6.1.1 Gedrag en attitude

De kwaliteitsregisseur is in staat om:

- Situationeel te handelen, in het ene geval bindend, in het andere geval verbindend of sturend;
- Te schakelen tussen type mens;
- Gezag en charisma uit te stralen;
- Bekwaamheid en ervaring uit te stralen;
- Het initiatief te nemen;
- Tegen de stroom in te roeien;
- Vasthoudend en koersvast te zijn;
- Flexibel te zijn in de omgang.

6.1.2 Competenties

De kwaliteitsregisseur heeft de volgende competenties:

- Kunnen samenwerken: mensen kunnen binden en partijen bij elkaar kunnen brengen;
- Communicatief: helder en duidelijk zowel in woord als geschrift;
- Analytisch: doorziet complexe problemen snel en brengt deze terug tot de essentie;
- Proactief: voorziet mogelijke problemen en neemt initiatieven om deze te voorkomen;
- Resultaatgericht: draagt bij tot realisatie van de businesscase op een constructief sturende wijze;
- Beïnvloedingsvaardig: weet door gebruik te maken van verschillende beïnvloedingsstrategieën, zoals aansporen, overtuigen en inspireren het beleid te effectueren zonder daarbij een beroep te hoeven doen op formele macht;
- Initiator: In staat om op basis van waarnemingen en bevindingen het proces aan te scherpen en daar waar nodig innovaties door te voeren;
- Kennis van: de business, kwaliteitsaspecten, en de IT;
- Sociaal vaardig: met empathisch vermogen om zich in te leven in betrokkenen;
- Vasthoudend: zich niet snel af laten schepen en durven door te pakken.

6.2 Taken, Bevoegdheden, Verantwoordelijkheden

Wat hier beschreven staat is niet limitatief maar geeft richting bij het inrichten van de rol. Onderstaande aspecten kunnen tegenstrijdig lijken, de kwaliteitsregisseur moet echter diverse rollen kunnen spelen en op verschillende niveaus kunnen acteren.

6.2.1 Taken

Voor de kwaliteitsregisseur onderkennen we de volgende taken:

- Het opstellen van acceptatiecriteria voor het ontwikkelproces van initiatie tot beheer;
- Het bewaken van kwaliteit aspecten per fase/onderdeel van het proces;
- Het bijsturen van afwijkingen m.b.t. kwaliteitsnormen en richtlijnen;
- Het rapporteren van resultaten aan de stakeholders;
- Het initiëren en uitvoeren van procesinnovaties ten aanzien van het voortbrengingsproces en eventueel het kwaliteitsregisseursproces;
- Het opstellen van een beleidsplan.

6.2.2 Bevoegdheden

De bevoegdheden kunnen afhankelijk zijn van het type organisatie. Wij beschrijven een aantal algemene bevoegdheden:

- Interventies plegen in het proces en daar waar nodig bij te sturen (mandaat);
- Over alle lagen in de organisatie mogen schakelen;
- Leveranciers aansturen en contracten aanscherpen in samenwerking met projectmanagement en contractmanagement;
- Projectboard kunnen adviseren en informeren.

6.2.3 Verantwoordelijkheden

De kwaliteitsregisseur heeft de volgende verantwoordelijkheden:

- Het bieden van inzicht in voortgang van de kwaliteitsontwikkeling van het product in relatie tot de businesscase;
- Het zorgdragen voor optimalisatie van de gevolgde processen;
- Het inrichten van een efficiënt proces;
- Het initiëren van procesinnovatie.

7 Benefits

Als kwaliteitsregisseur ga je bijdragen aan het optimaliseren van het verloop van projecten of programma's, zodat binnen de gestelde kaders doelstellingen gerealiseerd worden. Dat betekent in veel gevallen een investering voor de organisatie. Deze investering zal op een of andere manier terug verdiend moeten worden. De kwaliteitsregisseur zal zich zelf moeten terugverdienen en de toegevoegde waarde aan moeten tonen. Zoals eerder aangegeven gaat dat niet in één project gebeuren. Daar heb je meer projecten voor nodig en een langere doorlooptijd.

7.1 Beschrijving benefits

We zien de volgende generieke benefits wanneer de rol van kwaliteitsregisseur goed wordt ingevuld:

Productkwaliteit:

Door vroegtijdige inbreng van de kwaliteitsregisseur zal het uiteindelijke product beter voorzien in zowel de expliciete als impliciete wensen van de klant.

Risicomanagement:

Door vanuit goede ondersteunende middelen regie te voeren over de kwaliteit van het (IT) proces en het op te leveren product, is men in staat om de bedrijfs-, project-, product- en ketenrisico's te beperken.

Stuurbaarheid:

De organisatie krijgt voldoende inzicht in kwaliteit en voortgang van het ontwikkelproces. Tevens ontstaat inzicht in afhankelijkheden tussen projecten, fasen, activiteiten en resources, waardoor bijsturen mogelijk wordt om te komen tot een optimale(re) inzet.

Kennisborging, Continuïteit en Herhaalbaarheid:

Registratie van project- en procesgegevens en standaardisatie van processen, tools, methodes en technieken leidt tot kennis over en ervaring met de ontwikkelprocessen en er komt status- en stuurinformatie beschikbaar.

Kostenbesparing:

De kwaliteitsregie maakt het mede mogelijk om te evalueren, te vergelijken en de leercurve te vergroten. Hiermee wordt het ondermeer mogelijk te sturen op besparing van kosten en op beperken van de doorlooptijd van oplevertrajecten.

Uniformiteit en Overdraagbaarheid:

Door uniformering wordt afgedwongen dat voldaan wordt aan eisen in het proces. Daarmee wordt bijvoorbeeld bij demand-management, door het tijdig reviewen en verbeteren van requirements, gezorgd dat het niet meer nodig is tijdens een project nieuwe requirements te moeten implementeren.

7.2 Benefits meten

De vraag is natuurlijk hoe je deze benefits inzichtelijk kunt maken. De resultaten moeten objectief meetbaar gemaakt worden. Daarbij kun je aan drie type metingen denken:

1. Meten van de expliciete verwachtingen ten aanzien van de kwaliteit van het eindproduct (voldoet het product aan de requirements?);
2. Meten van het voortbrengingsproces; hebben we zo optimaal mogelijk onze middelen toegepast of aangesproken en efficiënt ingezet;
3. Wat levert de rol van kwaliteitsregisseur op?

In de volgende paragrafen werken we deze metingen verder uit.

7.2.1 Kwaliteit van het product

Voor het vaststellen van de kwaliteit van het product kun je onder andere de volgende metingen verrichten:

- Het aantal gerealiseerde requirements of niet opgetreden product risico's;
- Het niet optreden van productiestoringen;
- De kennis van de gebruiker. Hoe makkelijk kunnen ze het systeem gebruiken. Aantal keren dat gebruiksbeheer gebeld wordt;
- Vaststellen klanttevredenheid.

Voor deze kernbegrippen kun je wekelijks (bijvoorbeeld beknopt met smiley's) de stemming aangeven, zo zie je een lijn ontstaan.

7.2.2 Voortbrengingsproces

Voor het vaststellen van de kwaliteit van het voortbrengingsproces kun je onder andere de volgende metingen verrichten:

- De procesinrichting;
- De organisatiegereedheid;
- De afhankelijkheden tussen projecten, programma's en diverse leveranciers;
- De voortgang c.q. vertraging tussen de diverse partijen;
- De naleving van SLA's en kritische succes factoren.

De kwaliteitsregisseur kan op basis van de gemeten *feiten* op het juiste moment de juiste mensen aan tafel krijgen om onduidelijkheden uit de wereld te helpen en daarmee o.a. voorkomen dat problemen blijven doorsudderen waardoor ze uiteindelijk onoplosbaar worden (stakeholdermanagement).

Andere aspecten die door metingen kunnen worden vastgesteld zijn:

- Lagere kosten, in beheer of project:
 - Aantal bevindingen in project naar aard van de bevinding;
 - Leeglooptijd.

- Verkorten doorlooptijd:
 - Inzichtelijk maken van al of niet halen van mijlpalen;
 - Leeglooptijd laten registreren en de reden daarbij aangeven;
 - Leercurve en ervaringsgraad mensen in kaart brengen t.a.v. gekozen technologie en ontwikkelmethodiek bij supply en demand.

7.2.3 De kwaliteitsregisseur

De toegevoegde waarde van een kwaliteitsregisseur wordt vooral onderbouwd met de resultaten van de eerste twee typen metingen. Naast deze specifieke meetpunten kun je de toegevoegde waarde van een kwaliteitsregisseur aantonen door specifiek te kijken naar:

- Geleverde oplossingen voor logistieke problemen;
- Verbetering in de samenwerking van alle betrokkenen.

7.3 Randvoorwaarden

Bij het inrichten van het meetproces moet je met een aantal randvoorwaarden rekening houden:

- Maak zoveel mogelijk gebruik van lopende registraties. Creëer geen overbodige overhead want dat neemt de animo weg om gegevens te verzamelen;
- In multi-vendor projecten moeten de leverende partijen verplicht worden om de gegevens aan te leveren. Het is verstandig dit in het contract op te nemen.

Het uitvoeren van bovengenoemde metingen beperken zich niet alleen tot de periode waarin een project loopt. Om vast te stellen of uiteindelijk de doelstellingen behaald zijn moeten de metingen ook na ingebruikname van het nieuwe of gewijzigde systeem nog enige tijd doorgaan. De kwaliteitsregisseur stelt hiervoor een periode vast. Alleen dan kun je vaststellen of de geleverde inspanningen de in de businesscase gevraagde resultaten hebben opgeleverd.

(deze pagina is opzettelijk blanco)

8 Roadmap

De roadmap voor regie van kwaliteit is niet eenvoudig. Aan de ene kant is het concept nieuw. Aan de andere kant hebben veel organisaties al moeite om het 'gewone' onderwerp kwaliteit en testen goed te plaatsen. Evengoed gaat het in een steeds complexer wordende wereld om een noodzakelijk concept.

De roadmap bestaat uit een verkoopfase, bewijsfase, groeifase en beheerfase.

8.1 Verkoopfase

Om iets te kunnen doen zullen we eerst de beslissers moeten overtuigen van het probleem waar ze voor staan en welke oplossing daarvoor geboden kan worden. De beste aanpak hiervoor is om klein te beginnen. Ga op zoek naar een businessmanager met voldoende mandaat. Deze businessmanager moet zelf geconfronteerd zijn met falende kwaliteit van IT.

In beginsel is het voldoende dat de businessmanager iemand aanwijst die zich specifiek gaat richten op het onderwerp regie van kwaliteit. Deze kwaliteitsregisseur krijgt de doelstelling mee de kwaliteit van de levering vanuit IT te verhogen. Hij richt zich, met mandaat, primair op de kwaliteit van de eindproducten. Daarnaast heeft hij de verantwoordelijkheid het lerend vermogen van de organisatie te vergroten en de processen te verbeteren.

De volwassenheid van de organisatie speelt in principe geen rol bij het benoemen van een kwaliteitsregisseur. Kwaliteit is in veel gevallen een kwestie en het verbeteren kan altijd opgepakt worden, ongeacht de huidige volwassenheid van de organisatie.

De rol van de kwaliteitsregisseur is goed in lijn met de gedachte van Prince2 waarbij er drie verantwoordelijkheden worden benoemd: voor het product, het proces en de kwaliteit.

Belangrijke uitgangspunten voor regie van kwaliteit zijn:

- Zowel testen als kwaliteitszorg vallen binnen het domein 'regie van kwaliteit'. Beide vakgebieden zijn instrumenteel en ondergeschikt aan hogere doelstellingen;
- De manier van aanpak is risico-gebaseerd. Projecten met veel risico's en/of een hoge impact bij optreden van die risico's krijgen meer aandacht dan andere projecten;
- Regie van kwaliteit kan niet vanuit een ivoren toren, maar wordt vooral geïmplementeerd door samen te werken en successen te boeken in een verbeterde kwaliteit van de opgeleverde producten.

De businessmanager kan het beste worden overtuigd door middel van de optelsom van (bijna) mislukte projecten of releases. Dus: overtuigen aan de hand van zijn eigen praktische kennis en ervaring.

Duik niet in de valkuil om in deze fase de discussie aan te gaan over de financiële benefits van de aan te stellen functionaris. Het aanwezig zijn van een dergelijke rol is net zo logisch als de aanwezigheid van bijvoorbeeld een financieel manager. Een eventuele financieel gestuurde discussie kan de aandacht afleiden van waar het werkelijk om gaat.

Pas in een latere fase, als de functie niet meer ter discussie staat, is de financiële discussie relevant. Maar dan niet om te beslissen óf het ingericht moet worden, maar wel om vast te stellen hoeveel erin geïnvesteerd moet worden en hoeveel er bespaard wordt.

8.2 De bewijsfase

In de bewijsfase zal het concept van kwaliteitsregie zich moeten bewijzen in de praktijk. Tenminste één business manager is al overtuigd van het belang. De anderen kijken kritisch mee naar het 'experiment'. Kern van deze fase is het creëren van meerdere korte termijn successen.

Het goede nieuws is dat er voldoende te verbeteren zal zijn. Het is de rol van de kwaliteitsregisseur de gehele keten te overzien en over die keten de kwaliteit van de eindproducten te organiseren. Aangezien de kwaliteitsregisseur vrijwel altijd de eerste zal zijn met deze verantwoordelijkheid zal er voldoende ruimte zijn voor het behalen van korte termijn successen.

Begin deze fase met een korte scan van de lopende voortbrengingsprocessen van IT en analyseer daarbij de invulling van de kwaliteitsfunctie. Relateer dit huidige proces aan de opgeleverde productkwaliteit. Bepaal vervolgens waar de issues en knelpunten liggen.

Maak vervolgens een zeer beknopt plan hoe de issues en knelpunten kunnen worden opgelost. Doe dit vooral samen met de huidige belanghebbenden. Deze stakeholders hebben vaak een goed inzicht in wat er verbeterd kan worden en wat reëel is en wat niet.

De bewijsfase moet net zolang duren als nodig is om de rest van de businessmanagers te overtuigen. Dit zal gauw een periode tussen de 6 en 12 maanden beslaan. Belangrijk is om de successen nadrukkelijk te evalueren, te etaleren en te vieren. Doel is immers dat er een groter enthousiasme gaat ontstaan dan alleen binnen de scope van die ene businessmanager waar de aanpak mocht beginnen. Het streven is om in meerdere businessdomeinen successen te leveren.

De professionaliteit van de inrichting van de metingen zoals beschreven in hoofdstuk 7 zal mede helpen in het bewijzen van de toegevoegde waarde.

8.3 Groeifase

In de groeifase zijn we actief binnen één of meerdere businessdomeinen. Het succes van de aanpak is bewezen. Het wordt dan tijd voor een meer structurele aanpak. Deze aanpak volgt onderstaande stappen.

- Stel de kwalitatieve en kwantitatieve verwachtingen m.b.t. regie van kwaliteit vast;
- Creëer een opdrachtformulering voor de regie van kwaliteit;
- Bepaal met een Quick Scan de huidige stand van zaken (en gebruik hierbij de reeds verzamelde meetgegevens). Dit gaat om het huidige verschil tussen geleverde kwaliteit, verwachte kwaliteit en de mogelijk haalbare kwaliteit;
- Bepaal vervolgens de gewenste ambitie in SMART termen;

- Definieer KPI's voor de regie van kwaliteit in termen van kwaliteit van de op te leveren eindproducten, maar ook in termen van incrementele verbeteringen in efficiency;
- Bepaal het veranderplan om te komen van huidige stand van zaken naar de ambitie;
- Evalueer de status van het huidige besturingsproces en pas het proces indien nodig aan. Een volwassen besturingsproces is noodzakelijk voor het goed ondersteunen van regie van kwaliteit;
- Benoem, werf en train kwaliteitsregisseurs in het kader van het plan;
- Richt de middelen in behorende bij de regie-organisatie. Denk hierbij aan tooling voor uitvoering en monitoring van het proces voor regie van kwaliteit.

8.4 Beheerfase

In de beheerfase is regie van kwaliteit volledig ingericht voor alle business domeinen. De focus zal nu liggen op het in stand houden van het proces en het maximaliseren van het lerend vermogen. Blijf kritisch kijken naar de balans tussen geld, tijd en kwaliteit. Het kan altijd beter.

Het jaarlijks doormeten van het de keten(s) en het organiseren van workshops rondom het verschil tussen geleverde kwaliteit, verwachte kwaliteit en de mogelijk haalbare kwaliteit kan hierin een blijvend en nuttig instrument zijn.

(deze pagina is opzettelijk blanco)

9 Praktijkvoorbeeld

Gerard Janssen heeft 37 jaar ervaring in de IT, waarvan ruim 23 jaar bij de divisie Software Control van Sogeti Nederland BV. De afgelopen 10 jaar is hij ingezet in opdrachten waar kwaliteit- en testopzet en verbetering van projecten en organisaties de rode draad vormen. Hij is de kwaliteitsregisseur in een omvangrijk infrastructuur project.

In een groot meerjarig project is in de fase dat de Europese aanbesteding van het project werd voorbereid een kwaliteitsregisseur aangesteld (waarbij we wel opmerken dat deze term toen nog niet gebruikt werd). Het eerste product van de kwaliteitsregisseur was het vastleggen van de visie van de opdrachtgever op testen en toetsen. Dit visiedocument werd onderdeel van de aanbestedingsdocumenten en op basis daarvan staat in de contractdocumenten welke kwaliteitsmaatregelen de leveranciers moeten nemen.

Het is een openbaar civiel project met daarin een essentiële IT component. Uiteindelijk worden ongeveer 50 systemen aangestuurd door één besturingssysteem. De omvang van de verstrekte “construct & design” opdracht bedraagt meer dan 200 miljoen euro.

Tijdens de uitvoering van dit meerjarige project is de kwaliteitsregisseur lid van het kernteam van de opdrachtgever en daarbinnen verantwoordelijk aan opdrachtgevers-zijde voor alles wat met kwaliteit, testen & toetsen en verificatie & validatie te maken heeft.

De kwaliteitsregisseur is mede architect en ontwikkelaar van een incentive-regeling voor Veiligheid en Kwaliteit bij de opdrachtnemers. Kenmerken van deze incentive regeling zijn eenvoud en uitvoerbaarheid want de incentive regeling moet de opdrachtnemer positief stimuleren om actief aandacht aan veiligheid en kwaliteit te besteden. Maar ook het eventueel noodzakelijk straffen is in het contract vastgelegd.

De combinatie Veiligheid & Kwaliteit is gekozen omdat onderzoek en praktijk aantonen dat ze elkaar positief beïnvloeden, bij meer aandacht voor veiligheid neemt ook de kwaliteit van producten toe en omgekeerd.

De kwaliteitsregisseur heeft als opdracht op gepaste afstand maar daar waar mogelijk de opdrachtnemers te ondersteunen om zo de kwaliteitsborging binnen het project succesvol uit te oefenen. De kwaliteitsregisseur heeft hiervoor de volgende instrumenten:

- Producttoets: Volgens het contract is opdrachtnemer verplicht alle benoemde essentiële producten ter acceptatie aan te bieden. De kwaliteitsregisseur is eigenaar van dit proces en heeft daarmee de mogelijkheid kort na het ontstaan van producten vast te stellen of deze voldoen aan de gestelde eisen;
- Proces- en systeemtoetsen: De opdrachtgever voert zelf of in samenwerking met de opdrachtnemers proactief proces- en/of systeemtoetsen uit;
- Audits: deze worden ingezet om onafhankelijk en op afstand producten, processen en systemen te beoordelen.

Een aantal kenmerken van het project vormen extra uitdagingen voor de kwaliteitsregisseur. Het is een infrastructureel project met meerdere kolommen die traditioneel gewend zijn om onafhankelijk van elkaar te werken. In dit project is integraal werken echter noodzakelijk, dat

vormt de basis voor het succes van het project. De opdrachtnemers zijn zelfstandige bedrijven die voor de opdracht een consortium vormen. Opdrachtnemers in dit soort projecten werken vaak traditioneel en moeten wennen aan de nieuwe integrale aanpak. Maar ook de opdrachtgever zoekt naar de juiste afbakening en wijze van opdrachtverstrekking en het opvolgen van een verstrekte opdracht;

In de markt zijn meerdere negatieve ervaringen met vergelijkbare projecten bekend. Door de doelstellingen van dit project staat het project bovendien in de schijnwerpers. Toch hebben opdrachtgever en opdrachtnemers uitgesproken een voorbeeld project te willen zijn.

Het project maakt gebruik van geavanceerde technische hulpmiddelen voor requirements, functie en eisen analyse en van een internet applicatie om alle ontwikkeldocumenten uit te wisselen;

In het project heeft de kwaliteitsregisseur inmiddels zijn waarde bewezen. De ontwerpen voor alle kolommen worden uitgewerkt. Kwaliteits- en testmasterplannen zijn opgesteld. De opzet en structuur worden verder uitgewerkt en ontwerpproducten worden getoetst. Via de projectbeheersstructuur wordt het projectmanagement ondersteund het project aan te sturen t.a.v. kwaliteit, testen & toetsen en verificatie & validatie.

Samenvattend:

In vele opdrachten krijg je de kans om als kwaliteitsregisseur verbetertrajecten door te voeren, een deel van een afdeling op te zetten of een project te begeleiden. In dit project heeft de kwaliteitsregisseur de kans gekregen zeer vroeg in een project de basis voor kwaliteit, testen & toetsen en verificatie & validatie neer te zetten. Tijdens de gunningsfase heeft hij potentiële opdrachtnemers zien groeien naar het gevraagde doel. Hiermee door kunnen gaan in de uitvoeringsfase is een pracht kans. De zwaarte van de opdracht met de daarbij horende risico's maken dit tot een bijzondere uitdaging.

Het uitvoeren van de rol van kwaliteitsregisseur vraagt samenwerking met veel verschillende disciplines, ook binnen de opdrachtgever. De kwaliteitsregisseur richt zich op zijn taak, hij beschikt niet over inhoudelijke kennis, maar daarvoor kan hij vertrouwen op zijn deskundige collega's.

Leerpunten/tips/ervaringen

- Zo vroeg mogelijk in een project (initiatie fase) starten met Kwaliteit, testen & toetsen, Verificatie & Validatie loont zich;
- Laat opdrachtgever en opdrachtnemers samen optrekken (dialog) in de gunningsfase, maar met gepaste afstand tussen opdrachtgever en potentiële opdrachtnemers doordat een aanbestedingsproces dit eist. Men ontwikkelt samen kennis, stelt samen doelen, samenwerking ontstaat en groeit en voorkomt twee vechtende partijen;
- Maak strikte en SMART contractuele afspraken.

10 Referenties

10.1 Literatuurlijst

Onderstaande literatuurlijst bevat verwijzingen naar gebruikte of genoemde artikelen, publicaties of boeken.

Titel	Auteur(s)	Bron	Publicatie
The Applications Handbook A Guide to Mastering the Modern Application Lifecycle	Brad Hipps, Mark Sarbiewski	HP	2010
Bee Different	Kees Lindhout	Ikschrijf Nu, ISBN 9789079762910	2010
CISA Study Guide	David L. Cannon, Timothy S. Bergmann, Brady Pamplin	Indianapolis: Wiley Publishing Inc	2006
Introduction to CMMI version 1.2	Software Engineering Institute	Carnegie Mellon University	2006
Prince2 Managing Successful Projects – pocketbook	OGC	Norwich: The Stationary Office	2009
TMap NEXT voor resultaat gericht testen	Tim Koomen, Leo van der Aalst, Bart Broekman, Michiel Vroon	's Hertogenbosch: Uitgeverij Tutein Nolthenius	2006
TestGrip, Grip op kwaliteit en processen in IT door testbeleid en testorganisatie	Rik Marselis, Jos van Rooyen, Chris Schotanus, Iris Pinkster	Amstelveen: LogicaCMG	2007
FMEA: Kwaliteitsverbetering van processen; Verbeter technieken, een praktische verkenning	Peter Matthijssen	4e druk, pagina 74- 75	
Leidinggeven aan Six Sigma	Rini van Solingen	ISBN: 9789058712172	2007
Succesvol Testmanagement; een integrale aanpak	Bob van de Burgt, iris Pinkster	Ten Hagen Stam ISBN 90-440-0554-5	2003
The goal/question/metric method, a practical method for quality improvement of software development	Rini van Solingen and Egon Berghout	McGraw-Hill ISBN 007-709553-7	1999
Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal		Van Dale Lexicografie BV	14 ^e editie 2005
Waltzing with the Elephant – a Comprehensive Guide to Directing and Controlling Information Technology'	Mark Toomey		2009
Leiderschap bij verandering	John P. Kotter	Harvard Business School	1996
Artikel “Niet managen maar regie voeren”	Leon Dohmen	Automatisering Gids	nr. 21, 2010

10.2 Begrippenlijst

Begrip	Toelichting
Aanbodzijde	Het leveren van IT diensten aan de business vanuit de IT organisatie.
Acceptatiecriteria	Een lijst met geprioriteerde criteria waaraan het projectproduct moet voldoen voordat de klant het zal accepteren. (Prince2)
Benefit	De meetbare verbetering die het gevolg is van een eindresultaat dat door één of meer stakeholders als een voordeel wordt beschouwd. (Prince2)
Competentie	Een combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag die essentieel is voor een succesvolle bijdrage van medewerkers aan de missie en strategie van hun organisatie(onderdeel) (PICompany)
Demand	Zie vraagzijde
Ketenregisseur	Degene die eindverantwoordelijk is voor een totaal bedrijfsproces dat ondersteund wordt door een keten van informatiesystemen
Ketenrisico's	Het product van de kans op falen van een ketenproces en de schade bij dat falen.
Kwaliteitsregisseur	Richt zich op de kwaliteit van een op te leveren (wijziging in een) bedrijfsproces en onderliggende IT-systemen. Daarbij gaat zijn aandacht vooral uit naar de samenhang in bedrijfsproces, organisatie en informatiesystemen.
Multi-vendor project	Project waarbij diverse onafhankelijke leveranciers een deel van de totale oplossing realiseren.
Proces	Een gestructureerde verzameling activiteiten die zijn ontworpen om een bepaalde doelstelling te bereiken. (Prince2)
Product	Een input of output, al dan niet tastbaar, die van tevoren kan worden beschreven, en kan worden gemaakt en getest (Prince2)
Productrisico	Een productrisico is de kans dat het product faalt in relatie tot de verwachte schade wanneer dit optreedt. (TMap Next) Productrisico = Faalkans * Schade, waarbij Faalkans = Foutkans * Frequentie van gebruik.
Risico	Een onzekere gebeurtenis of reeks gebeurtenissen, als die plaatsvinden, effect hebben op het bereiken van de doelstelling
Stakeholder management	Een functionaris of afdeling die een direct belang heeft bij de juiste werking van een informatiesysteem. Synoniem: belanghebbende.
Supply	Zie aanbodzijde
Toetsingskader	Hulpmiddel waarin alle eisen, risico's etc. zijn verzameld om een objectief beeld te kunnen vormen van de kwaliteitsontwikkeling van het informatiesysteem
Vraagzijde	Specificatie van de informatiebehoefte van de gebruikers en het uitspreken van de verwachtingen van de gebruikers- of bedrijfsorganisatie richting de IT-organisatie.

10.3 Afkortingen

Afkorting	Betekenis
KISS	Keep It Short and Simple
KPI	Key Performance Indicator
PID	Project Initiation Document
PRA	Product Risico Analyse
SLA	Service Level Agreement
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden

Is alleen testen wel genoeg?

Is de huidige systeemgerichte benadering van kwaliteitstoetsing wel voldoende in een wereld waar de rol van IT sterk verandert?

De werkgroep Testregie is er van overtuigd dat, in de veranderende context waarbinnen projecten zich afspelen, regie op kwaliteit van proces en product essentieel is om de businessdoelen daadwerkelijk te realiseren.

De term “Regie” wordt de afgelopen jaren steeds frequenter gehanteerd. Maar wat wordt nu precies bedoeld met regie in deze context?

We hebben de giraffe gekozen als symbool voor ons onderwerp. De giraffe staat met zijn poten stevig op de grond en heeft tegelijkertijd het overzicht en kan zowel bij de grassprietten op de grond als bij de blaadjes bovenaan de boom.

In deze white paper beschrijven we de nieuwe rol ‘kwaliteitsregisseur’.



De schrijvers:

Op de voorste rij: Chester Jansen, Harro Philip en Maurice Niemel

Daarachter: Jos van Rooyen, Kees Lindhout, Danny Hemminga, Felipe Ruiz Sanchis en Rik Marselis