

Tien punten ter revitalisering van de kwaliteitsafdeling

Kwaliteitsfunctie begraafplaats moe gestreden



ctie aats voor n IT-er?

In het krachtenveld van kostenbesparingen en het verkorten van time-to-market ervaart men kwaliteitsafdelingen van ICT-organisaties vaak als vertragend of overbodig. Daardoor raakt hun voortbestaan in gevaar. Anderzijds neemt de behoefte aan voorspelbaarheid en beheersing van kwaliteit enorm toe. Juist om die reden willen de auteurs van dit artikel de kwaliteitsfunctie van organisaties nieuw leven inblazen. Zij reiken daartoe een tien-punten-programma aan dat als doel heeft de kwaliteitsafdeling te revitaliseren.



Illustratie: Leon van Leeuwen

Huib Kokkermans en Ton van Tubergen



Veel ontwikkelingen van het laatste decennium hebben grote gevolgen voor de ICT-afdeling (zie ook afbeelding). Als de kwaliteitsfunctie, of K-functie, hierin niet mee-evolveert ontstaat een neerwaartse spiraal. Mensen zien de K-functie niet voor vol aan waardoor het geen aantrekkelijke carrièreplek meer is. Daar komt bij dat de kosten van de K-functie onder de huidige economische druk scherp zichtbaar worden terwijl de baten nauwelijks meetbaar zijn. Gevolg: K-functies worden gedoogd, ingekrompen, aan hun lot overgelaten of opgedoekt.

Tien revitalisatiepunten

Herkent u de volgende situatie? Bij een bank is in de jaren zeventig een afdeling 'kwaliteit' opgericht met handboekbeheer als taak. Bij latere reorganisaties is een aantal disfunctionerende IT-ers in de afdeling 'geparkeerd'. Momenteel is de gemiddelde leeftijd ruim boven de vijftig, het ziekteverzuim hoog, de werkvreugde laag

en de frustratie "dat men zich toch niet aan onze regels houdt" groot. Contact met projecten of met de lijn is minimaal. Het ICT Management Team heeft geen adequaat antwoord op de vraag wat de K-functie toevoegt. Wanneer deze situatie u bekend voorkomt wordt het tijd om na te gaan hoe uw organisatie op de volgende tien punten scoort. Functioneer de K-functie binnen uw bedrijf?

1. Werken volgens een K-ontwikkel-scenario

Stel vast welke ontwikkelingen de komende jaren voor uw organisatie relevant zijn (zie afbeelding). Bedenk hoe uw organisatie daar op in zal spelen, wat dit betekent voor de ICT-functie en wat de toegevoegde waarde van de K-functie daarin zou moeten zijn. Zet op basis hiervan een strategie voor de ontwikkeling van de K-functie uit, zorg voor draagvlak en volg de strategie consequent bij het omvormen van de K-functie.

Voorbeeld. Een overheidsorgaan gaat systeembouwactiviteiten uitbesteden. Het wordt van belang vast te stellen of de outsourcing-partner het werk mag en kan uitvoeren. Voor de K-functie ontstaat een nieuwe scala aan mogelijkheden, zoals beoordeling van contracten en plannen, periodieke reviews van activiteiten, status, voortgang en bereikt resultaat en begeleiding van acceptatietesten. Tegelijkertijd zal de organisatie een aantal bestaande competenties van de K-functie moeten beëindigen omdat deze worden overgenomen door de partner.

2. Verankeren van de K-functie in beleid en doelen

Organisaties gaan steeds intensiever om met het vaststellen, meetbaar maken van en rapporteren over beleid en doelen en de realisatie daarvan. 'Policy deployment', 'business goals', 'balanced scorecard' en 'KPI's' zijn gemeengoed geworden. Positioneer de K-functie hierin met een duidelijk waardetoevoegende rol.

Voorbeeld. Een leverancier van commerciële software maakt gebruik van de balanced scorecard. Voor het lijnmanagement speelt softwarekwaliteit nauwelijks, totdat in de scorecard een belangrijke KPI wordt opgenomen over het aantal 'post-release defects'. Vanaf dat moment wordt de K-functie veel serieuzer genomen en professioneler ingericht.

3. Expliciet afwegen van de belangen van kwaliteit

Kwaliteit is geen doel op zich. Creëer een werkbaar balans tussen kwaliteit, kwantiteit, geld en tijd die aansluit bij beleid en cultuur van de organisatie en bij de klantwensen. Bewaak dit evenwicht helder en consequent, maar ook met de nodige flexibiliteit.

Voorbeeld. Op een stafafdeling kwaliteit overheerst 'K-dogmatisme'. Het gebrek aan pragmatisme irriteert lijn-



en projectmanagement en de afdeling wordt gemeden. Een doorbraak bereikt men door 'job rotation' tussen project- en K-medewerkers in te voeren en de afweging tussen kwaliteit, kwantiteit, geld en tijd expliciet in projectactiviteiten en governance-processen te benoemen.

4. Verweven van de K-functie in het primaire proces

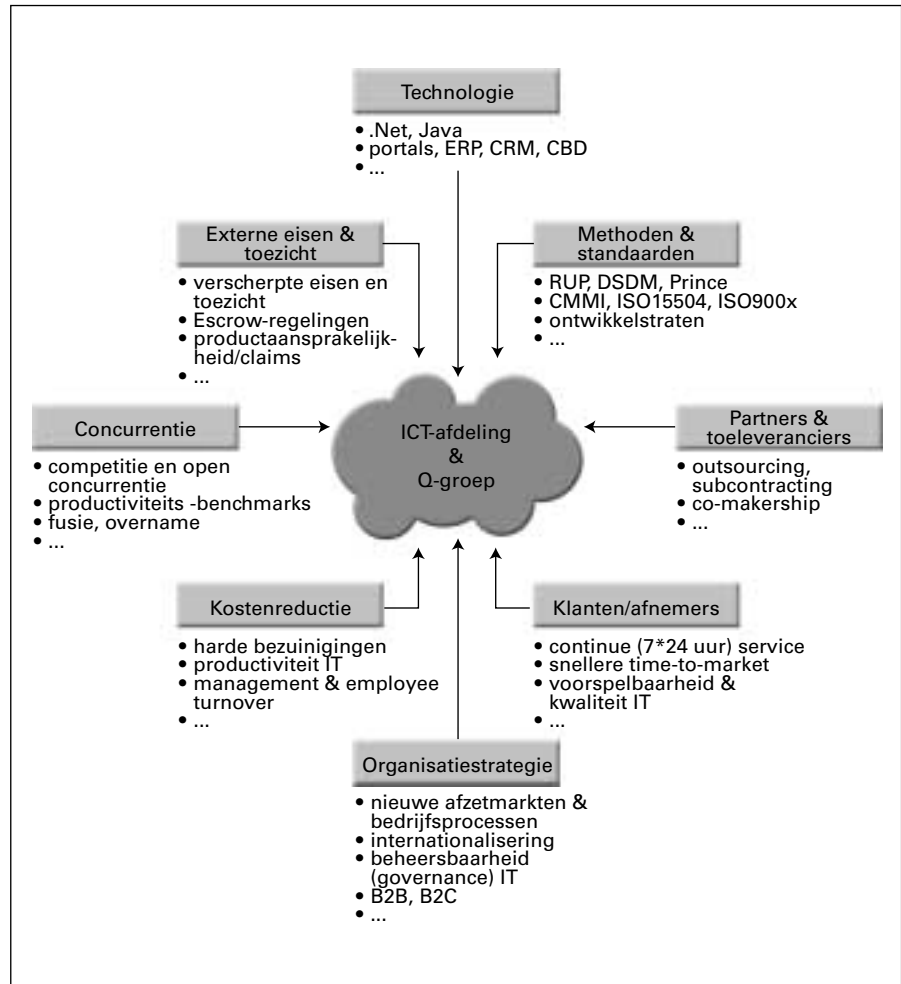
De verantwoordelijkheid voor kwaliteit kan niet worden uitbesteed aan de K-functie: het vindt plaats in de processen of projecten zelf en niet door een stafafdeling. Richt de K-functie op het stimuleren en faciliteren van het beheersen van kwaliteit in de organisatie. Draag K-normen en -waarden actief uit en handel helder en consequent als deze niet worden gevolgd.

Voorbeeld. Bij een agentschap levert men alle projectresultaten ter interne vrijgave op aan het 'acceptatiebureau'. In de projecten wordt weinig getest; soms worden fouten geïntroduceerd "om te zien of het acceptatiebureau ze zal vinden". Zodra de projecten zelf verantwoordelijk worden voor het borgen van de eigen kwaliteit gaat deze sprongsgewijs vooruit.

5. Expliciet betrekken van het management

Het is belangrijk dat lijn- en projectmanagement actief betrokken zijn en blijven bij de invulling van het K-beleid op de werkvloer (een mooie kick-off alleen is onvoldoende). Maak kwaliteit een vast agendapunt van bijeenkomsten. Veranker de K-functie op elk niveau in de organisatie met voldoende bevoegdheden en verifieer regelmatig opnieuw het K-draagvlak.

Voorbeeld. Bij een Nederlands onderdeel van een buitenlands telecombedrijf worden veel K-initiatieven gestart, maar nooit goed afgerond omdat de



Door een aantal in- en externe ontwikkelingen staan de ICT-afdeling en de kwaliteitsafdeling flink onder druk.

initiator, mede door zijn rijkheid aan initiatieven, is gepromoveerd. Wijs geworden breekt men nu verbeterinitiatieven op in kleine eenheden die met behulp van changemanagement worden ingevoerd door een permanente groep proceseigenaren. In de werkprocessen wordt de K-functie expliciet -en waar nodig met een beslissende stem- gepositioneerd.

6. Structureel meten van klanttevredenheid en belonen van successen

Om maximale toegevoegde waarde te (blijven) bieden dient de tevredenheid van de afnemers van de diensten van de K-functie consequent en degelijk te worden gemeten en te dienen als ankerpunt voor het ge-

volgde K-ontwikkelingscenario. Vergeet niet om verdiende complimenten te geven en maak een expliciete koppeling met het beloningssysteem (bonus/malus). Pas op voor slijtage en bewaak voortdurend dat kwaliteit een vanzelfsprekendheid is die wordt geborgd door sociale controle.

Voorbeeld. De historie van een ICT-afdeling van een grote zakenbank laat een heel spoor van verbetertrajecten zien, die met weinig klantfocus werden geïnitieerd en uitgevoerd door de K-functie. Het -geringe- effect van deze trajecten is nooit expliciet zichtbaar gemaakt. Met externe hulp zet men een meetsysteem op voor klanttevredenheid. De zwakke punten die naar voren komen veroorzaken

Vitaliteit van de K-functie

Hoe staat het met de vitaliteit van de K-functie binnen uw organisatie, gezien in het licht van het tien-punten-programma? Doe voor een antwoord op deze vraag de volgende test.

Kruis per vraag één antwoord aan (in de meest van toepassing zijnde kolom).

	NEE	MIS-SCHIEN	JA
1. De noodzaak tot verandering van taakstelling en inrichting van de K-functie is duidelijk onderkend en leidt tot verandering gebaseerd op een strategisch scenario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De beoogde toegevoegde waarde van de K-functie is expliciet en meetbaar verankerd in een samenhangend stelsel van beleid en doelen en rapportage daaromtrent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Er is een heldere en bewaakte balans tussen kwaliteit, kwantiteit, geld en tijd die werkbaar is en aansluit bij beleid en cultuur van de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. De K-functie stimuleert en faciliteert de primaire processen of projecten, waarmee zij sterk verweven is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Lijn- en projectmanagement zijn zichtbaar expliciet en actief betrokken bij de inrichting en het functioneren van de K-functie en bij het afnemen van haar K-diensten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. De tevredenheid van de (in- of externe) klanten/afnemers van de K-functie wordt structureel gemeten en leidt tot aanpassing van de K-functie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. De medewerkers binnen de K-functie worden expliciet geselecteerd en geëvalueerd op vooraf gedefinieerde competenties die passen bij de K-functie nieuwe stijl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Initiatief tot verbetering van de K-functie en geboekte successen (binnen de K-functie, in de lijn én in projecten) worden snel en sterk gestimuleerd, ondersteund en beloond	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. De K-functie maakt met de afnemers expliciete afspraken over de K-dienstverlening, die bewaakt worden en waarover wordt gerapporteerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. De verandering van K-functie van de oude naar de nieuwe stijl wordt aangepakt als verandertraject met alle sociale en organisatieculturele aspecten van dien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x 0 =	<input type="checkbox"/>	x 2 =	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Bepaal de vitaliteit van uw K-functie door voor elk NEE-antwoord nul punten te tellen, voor elk MISSCHIEN-antwoord twee punten en voor elk JA-antwoord vijf punten. Bereken het totaal en lees in onderstaande schaal in hoeverre revitalisering van de K-functie waarschijnlijk nodig is om maximale toegevoegde waarde te (kunnen blijven) bieden aan uw organisatie.

< 20	Acceptatie en implementatie van een effectieve en efficiënte K-functie heeft niet of nauwelijks plaatsgevonden. Er moet op alle punten nog veel gebeuren; start met het aantonen van nut en noodzaak van revitalisering.
21 - 35	Er is aandacht voor revitalisering, maar aan de voorwaarden voor succesvolle revitalisering is fragmentarisch voldaan. Leg prioriteit bij het ongedaan maken van belangrijke bestaande omissies.
36 - 45	De K-functie heeft reeds goede resultaten opgeleverd; laat de aandacht voor revitalisering niet verslappen en blijf de uitgezette strategie consequent volgen.
46 - 50	De K-functie biedt in hoge mate die toegevoegde waarde die de organisatie verlangt, maar er blijft altijd ruimte voor verbetering, zeker op middellange en lange termijn.

een bewustwording bij de K-functie en in de projecten. Stoffige vitrines met Quality Awards vervangt men door een hoofdstuk in de bestaande maandrapportage, waarin telkens drie door de klanten aangedragen 'highlights' en 'lowlights' op K-gebied worden toegelicht.

7. Selecteren van de juiste vaardigheden en zorgen voor wederzijds respect

Zorg dat de K-medewerkers begrijpen wat in projecten gebeurt en omgekeerd, vooral als technologische ontwikkelingen elkaar snel opvolgen. Voorkom dat de K-functie een 'vrijgestelden-imago' krijgt, waardoor het respect van projectmedewerkers voor K-medewerkers afneemt.

Voorbeeld. De K-medewerkers van een zakenbank worden niet serieus genomen omdat ze nooit of lang geleden hun laatste projectervaring hebben opgedaan en ontkoppeld zijn geraakt van de nieuwste ontwikkelingen. De bank wil 'development factories' oprichten en kiest voor CMM als SPI-model. De K-functie wordt onder andere gericht op expertise in changemanagement en medewerkers worden geselecteerd op inhoudelijke kennis van het K-vak, maar ook op communicatieve en didactische vaardigheden en inlevingsvermogen. Men kiest ervoor om de K-functie in deeltijd uit te laten voeren, naast regulier IT-werk. Job rotation wordt ingevoerd en verankerd in de carrièreplanning. Voor enkele K-medewerkers met een achtergrond in de inkoopcontrole zoekt de bank naar passend ander werk.

8. Snel reageren op wensen en veranderingen

Verbeterinitiatieven hebben vaak lang nodig om in de organisatie gemeengoed te worden. Ondertussen vragen interne klanten of veranderende (externe) doelstellingen om een ander K-beleid. Als de K-functie reactief in

plaats van pro-actief is, raakt haar krediet snel verspeeld.

Voorbeeld. Een bedrijf voor ERP-software onderkent dat medewerkers wensen hebben ten aanzien van kwaliteitsverbetering. Men maakt daarvoor de database voor 'product problem reports' en 'change requests' geschikt om deze K-wensen te registreren. Vervolgens gebeurt er twee

Voer een K-verandertraject uit met beproefde methoden en technieken

jaar niets met de problem reports, totdat een nieuwe manager deze herkent als waardevolle bron. Na het oplossen van een aantal lang uitstaande wensen neemt de animo voor nieuwe verbeterideeën zichtbaar toe.

9. Maken van expliciete afspraken over de K-dienstverlening met de afnemers

De verwachtingen over wat een K-functie wel en niet kan en zal leveren zijn vaak vaag. Gebrekkig verwachtingenmanagement is vaak een hoofdoorzaak van een slecht imago van K-functies.

Voorbeeld. Een nieuwe manager die zich inwerkt in een traditionele K-functie heeft moeite met het krijgen van scherp inzicht in het bestaansrecht, de opdrachtportefeuille en de toegevoegde waarde van de afdeling. Als hij constateert dat dit inzicht ook bij de afnemers zeer diffuus is, stelt hij een overzicht op van de gevraagde soorten diensten. Op basis hiervan worden jaarlijks met de interne klanten SLA-afspraken gemaakt over de te leveren diensten. Het gaat onder

andere om type dienst, verwacht resultaat, aantal leveringen, tijdstip of frequentie, doorlooptijd, kosten en tevredenheidsmetingen.

10. Toepassen changemanagement op de veranderende K-functie

Het verandertraject van de K-functie voert men meestal niet uit met behulp van effectieve methoden en technieken voor changemanagement, zodat de beoogde veranderingen onvoldoende worden verwezenlijkt en men na verloop van tijd terugvalt in oude patronen.

Voorbeeld. Tijdens een reorganisatie volstaat een bedrijf met het rechtstreeks onder de directie positioneren van de K-functie. Als resultaten uitblijven ziet men in dat fysieke én mentale verandering nodig is. Verheldering van begin- en eindpunt, structureren en meetbaarheid van het transformatieproces en aandacht voor mens en organisatiecultuur leiden vervolgens onder aansturing van het management wél tot resultaat.



Huub Kokkelmans en Ton van Tubergen

Drs. Huub Kokkelmans RI is senior IT process consultant bij Vasistas en gespecialiseerd in Software Process Improvement. Drs. Ton van Tubergen is senior IT process consultant en qualified CMM lead assessor bij Cap Gemini Ernst & Young.