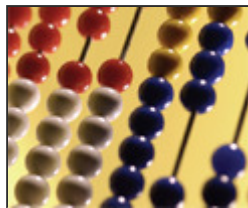


Dit artikel werd geprint van www.itprofessional.be

[Business](#) » [IT Management](#) » [Projectbeheer](#)

woensdag 22 oktober 2008



Verbeteren van IT-processen

Tips uit de praktijk

Christiane Vandepitte
17 november 2006
Bron: IT Professional

Uw bedrijf heeft een eigen IT-afdeling. Maar ondanks alle mankracht, moeite en geld verlopen de ontwikkelingsprojecten toch niet naar wens, en de support gebeurt niet vlot genoeg. U werkt met een methode, met Cobit, CMMI of ITIL. U hebt de boeken wel gelezen, maar u zou graag eens praten met iemand die hier ervaring mee heeft. We deden het voor u.

We spraken met Bart Willems, IT engineer, MBA. Hij is certified lead assessor voor CMM, was tot voor kort actief als senior quality manager in de IT-afdeling van Belgacom en werkt nu bij Euroclear. We vroegen hem naar zijn ervaring met procesverbetering, naar geleerde lessen voor onze lezers.

EERST DE DOELSTELLINGEN BEPALEN

Of u nu aan bedrijfsprocessen werkt of aan IT-processen, altijd geldt de regel: vertrek van een duidelijke doelstelling, bepaald door het management. Een doelstelling heeft meestal te maken met tijd, kostprijs of kwaliteit. Het kan bijvoorbeeld gaan om vermindering van de time to market, of vermindering van de kosten, of nog om keep commitment to the customer. IT moet dus het juiste product op de juiste datum leveren, en de juiste prijs aanrekenen. In functie van de doelstelling bepaalt u welke aspecten van de processen in kwestie u wil meten en verbeteren.

SPONSORSHIP DOOR HET MANAGEMENT

Procesverbetering vereist analyse, meting, overleg. Mensen discussiëren en verschillen van mening; er zijn voor- en tegenstanders, optimisten en pessimisten. Procesverbetering vraagt tijd en dus geld. Die tijd en dat geld krijgt u niet als uw manager niet begrijpt wat u doet, als hij of zij er niet volledig achter staat. Het project heeft alleen kans op slagen als de manager zelf voor communicatie zorgt, een budget geeft, beslist om mensen vrij te maken.

BUY-IN VAN HET PERSONEEL

Procesverbetering lukt niet als een deel van het personeel niet inziet dat er een probleem is, dat het huidige proces niet deugt. De eerste stap is dan ook communicatie naar het personeel, duidelijk maken wat er schort. Daarna gebruikt u een methode, en pas daarna werkt u met een tool. In een eerdere fase is het dan ook nodig te luisteren naar de wensen en verwachtingen van het personeel ten aanzien van het proces. De ontwikkelaars en de supportmensen, de software-architecten en de projectleiders, allen moeten de noodzaak van procesverbetering inzien. En de CIO natuurlijk als eerste.

COMMUNICATIE OVER HET PROJECT

Communicatie naar het personeel is van essentieel belang. Heel wat mensen zijn bang voor verandering, vrezen verscherpte controle, staan argwanend tegenover het initiatief. Maar als u hen toont dat het gaat om een verbetering van de werkwijze, dat ze er zelf bij zullen winnen, dan krijgt u ze wel mee.

METEN OM TE WETEN

U moet metingen uitvoeren om te weten waar u vandaag staat, en om morgen te bewijzen dat de situatie verbeterd is. Wat valt er te meten in een IT-afdeling? U kunt een vergelijking maken van het aantal function points dat ontwikkeld werd met het aantal mandagen dat gewerkt werd. U kunt het aantal fouten per function point, dat ontdekt werd na installatie van de toepassing, tellen. U kunt het aantal IT-projecten tellen dat over/onder het budget ging, over/onder de voorziene tijd ging. Dit doet u door audits en assessments. Voor deze meetpunten bestaan cijfers van vergelijkbare IT-projecten en organisaties; die zijn beschikbaar op het internet en in boeken. Er zijn cijfers per technologie (bijvoorbeeld ontwikkeling in Java of in Cobol) en per CMMI-niveau. Het is nuttig aan benchmarking te doen, uw bedrijf te vergelijken met de rest van de wereld. Meetresultaten zijn belangrijk. Gebruik ze om te weten waar u het eerst aan moet werken, en om aan te tonen wat u al verbeterd

hebt. Beschikt u niet over cijfers, dan bestaat het risico dat u investeert in verbetering van zaken die geen verandering hoeven, of dat het project vroegtijdig wordt stopgezet.

WERK MET QUICK WINS

Hoeveel geduld hebben de IT-mensen en de managers in uw bedrijf? Hoe lang bewaart uw project van procesverbetering zijn geloofwaardigheid, zonder zichtbare resultaten? Een quick win is een klein project dat op korte termijn resultaat afl evert. Slaagt u, maak dan ook voldoende publiciteit rond de behaalde successen.

STOP NIET BIJ QUICK WINS

Quick wins alleen zijn niet voldoende. U moet ook dieperliggende problemen aanpakken, structurele veranderingen teweeg brengen. Anders blijft het bij brandjes blussen.

SCHAKEL EXTERNE CONSULTANTS IN

Zijn uw processen wel zo slecht? Is de situatie wel zo erg, dat dringende actie vereist is? Een externe consultant kan u helpen om klaar te zien. Wanneer u aan een bepaalde situatie gewend bent, dan ziet u het probleem niet meer zo duidelijk als een buitenstaander het ziet. U profiteert van de ervaring die uw consultant opdeed bij andere bedrijven. De hulp van een externe consultant kan ook van pas komen om managers en personeel te overtuigen.

GEDULD IS EEN SCHONE ZAAK

Procesverbetering is een werk van lange adem. Bijvoorbeeld, een afdeling van software-ontwikkeling die wil evolueren van CMMI niveau 1 (initial) naar niveau 2 (repeatable) doet daar gemiddeld twee jaar over; om de volgende stap, van niveau 2 naar niveau 3 (defined) te zetten, is nog eens twee jaar nodig. Het is belangrijk om dit in te zien voor u van start gaat.

GEEN HALVE INSPANNINGEN

Een bedrijf dat zichtbare resultaten wil bereiken moet daar gemiddeld 4 tot 7 % van het personeel (gerekend in FTE's) voor vrijmaken. Gierigheid loont niet. Bart Willems: 'Is er te weinig kritische massa om verandering teweeg te brengen dan trappelt u ter plaatse, en bereikt u niets.'

OPVOLGING

Hebt u een nieuw proces ingevoerd, dan is het zaak het personeel te coachen en de situatie op te volgen, zoniet loopt u het risico dat de mensen terugkeren naar de vroegere werkwijze. En dat zou jammer zijn. Even belangrijk is het te luisteren naar de feedback, te kijken of er een evolutie is in de behoeften. Is dat het geval, dan vraagt dat om een nieuwe aanpassing van het proces. Bart Willems: 'Quality assurance is cruciaal om u ervan te verzekeren dat de nieuwe manier van werken effectief wordt toegepast, en aangepast is aan de noden.'

OPLEIDING EN COACHING

Bart Willems benadrukt: 'Sommige theorieën beschouwen werknemers als pionnen, en laten u geloven dat alles in orde is wanneer uw proces maar goed is. Die aanpak kan enkel werken bij mensen die eenvoudig repetitief werk uitvoeren; die aanpak werkt niet met informatici. Het is belangrijk de ontwikkelaars en de supportmensen persoonlijke constructieve aandacht te geven, respect en ondersteuning. Het is belangrijk interesse te tonen voor hun werk en hun resultaten. Het is belangrijk uit te leggen waarom men aan procesverbetering doet. De winnende combinatie bestaat uit goed, gemotiveerd personeel, samen met en ondersteund door een goed proces en de gepaste tools.'

WERKEN MET METHODES

U weet wat u wil bereiken; dat is het belangrijkste. Een best practice model, zoals CMMI voor software ontwikkeling, en ITIL voor IT-operaties, is slechts een hulp. Het is een middel tot het doel; het volgen van de methode en uitvoeren van de stappen mag nooit een doel op zich worden. Een model kan nuttig zijn als common language. U kan de termen en concepten uit CMMI en ITIL gebruiken om te overleggen met collega's uit andere landen. Hoe zouden ze u anders verstaan? Een model kan nuttig zijn voor een benchmark. U kan de cijfers van uw bedrijf vergelijken met cijfers van elders, voor dat model.

EENVOUD WERKT HET BEST

Het is niet nodig om voor elke stap een formulier te creëren; bureaucratie remt af. Het is niet nodig alle gevallen, ook de zeldzame, te voorzien in het proces. Een goed proces hoeft niet zwaar en bureaucratisch te zijn, integendeel.

WERK MET GEZOND VERSTAND

Staar u niet blind op het model. U hoeft niet alles te gebruiken op uw project. Pas tailoring toe: laat toe dat delen van het proces - op een gecontroleerde en gedocumenteerde manier - worden weggelaten of anders uitgevoerd naargelang de context. Doe alleen wat echt waarde heeft voor uw bedrijf, en wat echt zinvol is in uw context.

EERST HET PROCES, DAARNA DE TOOLS

Misschien hebt u een mooie tool gevonden waar u graag mee wil werken. Toch is dat niet het belangrijkste. Het is de procesverbetering die uw aandacht vraagt; de tool is er slechts ter ondersteuning.

READY-MADE PROCESSEN WERKEN NIET

Bart Willems: 'Sommige bedrijven verkopen complete kant-en-klare processen voor alle activiteiten in uw ITorganisatie. Ze laten u graag geloven: koop ons model, en u bent onmiddellijk CMMI level 2 (of hoger). Maar zo werkt dat niet. Uw personeel zal veel moeite hebben om een vreemd proces, dat door anderen ontworpen werd en tegen hun zin opgelegd wordt, te aanvaarden. U kan wel inspiratie opdoen uit wereldwijde best practices, maar uiteindelijk moet uw proces van binnenuit groeien. Een proces is ook sterk verbonden met uw bedrijfscultuur, en een cultuur verandert u niet zomaar.'

OMGAAN MET WEERSTAND

Een poging tot procesverbetering ondervindt meestal weerstand. Dat is niet noodzakelijk slecht. Sommige mensen zijn gewoon kritisch; als ze eenmaal de waarde van de verandering zien, veranderen ze soms in de grootste voorstanders.

GEBRUIK VAN PILOTS

Plant u een grote verandering, dan is het voorzichtiger het nieuwe proces eerst te testen in enkele pilot teams. Als het nieuwe proces nog niet goed genoeg is, kunt u nog bijsturen; als het ronduit fout is, kunt u het laten vallen.

VERANDER NIET TEVEEL PROCESSEN TEGELIJK

Wees niet te ambitieus. Het is riskant veel processen tegelijk te veranderen. U riskeert de focus te verliezen. Een model als CMMI helpt u, door u aandachtspunten te geven.

Christiane Vandepitte is zelfstandig consultant.

Copyright © 1999 - 2008 Minoc Business Press nv. ZDNet and GameSpot are registered service marks of CNET Networks, Inc. ZDNet and GameSpot Logos are service marks of CNET Networks, Inc.

Technical Director: Johan Vantomme - Webdevelopment: Marc Kerkhofs & Michel Antonise - Webmaster: webmaster @ minoc . com

Publisher: Minoc Business Press nv - Parklaan 22 bus 10 - 2300 Turnhout België RPR 0461842239.