



Kwaliteit, dé uitdaging bij outsourcing

In outsourcing spelen, door de inzet van verschillende partijen, strijdige belangen snel een rol. Het beheersen van kwaliteit wordt daarmee complex. Afspraken over de te leveren kwaliteit zijn immers veel moeilijker te maken, en op te volgen, dan afspraken over tijd en geld. Dit artikel bespreekt maatregelen die, juist in deze toegenomen complexiteit, zorgen dat de kwaliteit van het uiteindelijke product op niveau is en blijft. Daarbij zit de crux in het selecteren van een juiste mix van maatregelen die heel verschillend van aard kunnen zijn.

Tekst: Jeanne Hofmans

Het beheersen van kwaliteit van complexe IT-systemen is altijd al lastig geweest. Het is moeilijk, zo niet onmogelijk, alle mogelijke gedragingen van een systeem te doorgronden. Hoe meer systemen aan elkaar gekoppeld zijn, hoe moeilijker het is alle gevolgen van wijzigingen te overzien. Berichten over problemen in de IT zijn dan ook schering en inslag.

KWALITEIT IN OUTSOURCING

Het managen van kwaliteit vergt maatregelen op verschillende niveaus en op verschillende momenten. Bij veel uitbestedende organisaties ligt de focus voor het behalen en behouden van productkwaliteit vooral op organisatorisch niveau. Het begint bij een tevreden inkoopafdeling die, mogelijk op basis van Europese aanbestedingsregels, denkt een goede deal te hebben gesloten. Andere personen uit de organisatie moeten vervolgens de relatie zien op te bouwen en on-

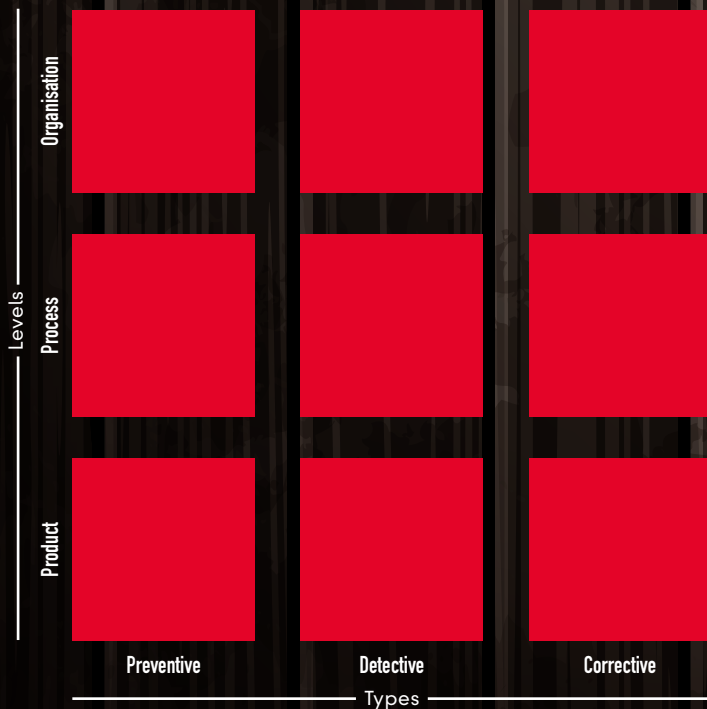
derhouden. Dat kost tijd. Soms kiest een leverancier er bewust voor niet zijn beste mensen op een opdracht te zetten. Soms zijn de contactpersonen bij de klant niet capabel een extern project te beheersen in termen van kwaliteit. Omdat afspraken over kwaliteit moeilijker zijn op te volgen dan afspraken over tijd en geld. Soms omdat er geen afspraken zijn gemaakt over kwaliteit.

In contracten over uitbesteding is zelden meer opgenomen dan de mogelijkheid tot het uitvoeren van audits (eventueel door onafhankelijke partijen). Hoewel het uitvoeren van audits een prima maatregel is op organisatorisch niveau, dekt dit bij lange na niet de lading. Afstemming over het proces en het product is minstens zo belangrijk. Voorbeelden van maatregelen op procesniveau zijn de keuze voor een ontwikkelmethodiek (Scrum, V-model) of het opstellen en monitoren van kwaliteitscriteria.

Op productniveau zijn afspraken nodig over wie wat test en hoe grondig er wordt getest. Maar wanneer is een partij klaar met testen? Neem het voorbeeld van een klant die zijn leverancier wil afrekenen op het aantal systeemtesten. De leverancier wrijft al in zijn handen. Het aantal testen is immers eenvoudig op te schroeven en zegt uiteindelijk weinig over de kwaliteit van de testen. Zelfs niet als alle requirements worden geraakt. Testen gaat namelijk voor een belangrijk deel over het gedrag van het systeem in bijzondere situaties.

KWALITEIT IN DE IT

Om tot een goed product te komen zijn dus drie niveaus van maatregelen nodig. Maatregelen op productniveau maken het product direct beter. Denk hierbij aan codeerstandaarden, goede functionele en niet-functionele requirements en het toepassen van verschillende testsoorten. Maatregelen op organisatieniveau hebben veel



Figuur 1. Maatregelen om productkwaliteit te beheersen.

meer te maken met de mens. Hoe werken mensen samen? Hoe delen ze informatie? Hoe wordt kennis geborgd? Als veel mensen samenwerken, is een afgestemd proces, gedetailleerd of niet, noodzakelijk om het werk effectiever en eenduidiger te laten verlopen. Als het werk organisaties overstijgt, dienen de processen op elkaar afgestemd te zijn. Belangrijke processen in een klant-leverancierrelatie zijn processen voor het wijzigen en beheren van incidenten. Wie bepaalt hoe ernstig een incident is? Overloze discussies kunnen klant en leverancier zo veel tijd kosten dat het incident allang opgelost had kunnen zijn. Dit is de reden waarom een van onze klanten toch weer terug is gegaan naar het werken met facturering op uurbasis in plaats van fixed price.

WELKE MAATREGELEN?

Om productkwaliteit te beheersen zijn niet alleen maatregelen op ver-

schillende niveaus noodzakelijk. Ze hebben ook andere doeleinden: preventief, detectief en correctief. Dit is eenvoudig in een 2-dimensionaal model te omvatten. Zie figuur 1.

Preventieve maatregelen worden vooraf genomen. Voorbeelden zijn het opstellen van een degelijk contract of het opstellen van requirements (eisen aan een product).

Detectieve maatregelen hebben betrekking op het bepalen van de kwaliteit van de organisatie (de mensen), het proces of het product. Hier kunnen maatregelen onder vallen zoals audits, het toepassen van key process indicators (KPI's), en diverse review- en testsoorten.

Correctieve maatregelen zijn maatregelen die men treft nadat een probleem is gedetecteerd. Ieder project en iedere relatie krijgt vroeg of laat te maken met problemen of wijzigingen. Men kan er dus beter op voorbereid



Figuur 2. Het model van Kraljic.

zijn. Bijvoorbeeld een partij die zijn werkprocessen is gaan beschrijven en toelichten nadat is gebleken dat de productkwaliteit bij een demonstratie van het systeem niet voldeed. Niet alleen lichtte dit bedrijf zijn werkprocessen toe, het nam ook de mediatorrol op zich om het beschadigde vertrouwen bij de klant te herstellen. Maatregelen treft men dus op verschillende niveaus en zijn verschillend van aard. Als alle maatregelen in één vlak van het model worden genomen is het wachten op problemen. Neem bijvoorbeeld de regelmatig voorkomende situatie dat een klant bij tegenvallende productkwaliteit meer systeem- en acceptatietesten gaat uitvoeren. Men neemt dan maatregelen op het verkeerde moment en van verkeerde aard. Wellicht zit het probleem in onduidelijke requirements of in een door de leverancier onvoorzien groot aantal wijzigingen of een slechte samenwerking, et cetera.

Agile: een goede maatregel met specifieke uitdagingen

Veel organisaties kiezen tegenwoordig voor ontwikkeling volgens een Agile-methode als Scrum. Doordat in Agile-ontwikkeling software in korte sprints wordt opgeleverd, krijgen stakeholders invloed en veel eerder inzicht in de kwaliteit. Scrum is daarmee een preventieve kwaliteitsmaatregel op procesniveau. Ontwikkeling volgens Scrum vraagt echter ook om maatregelen op de andere niveaus. Zo moet de product owner de kennis, de middelen en vooral het mandaat hebben om stakeholders te managen om zo goede user stories ('Agile' requirements) op te kunnen stellen. Ook moet hij als representant van de klant tussentijdse vragen kunnen beantwoorden van het team aan leverancierszijde. Soms is de rol van product owner een taak die een businessanalist erbij krijgt, zonder dat hij daadwerkelijk verantwoordelijk is voor kwaliteit. Gelukkig kiezen steeds meer bedrijven er nu voor de

product owner écht verantwoordelijk te maken. Dat is vaak extreem lastig omdat stakeholders voor verschillende organisaties kunnen werken. Een detectieve maatregel op productniveau is de *sprint review* waar de leverancier een demo geeft aan de klant. In deze sprint review moet het product af zijn (volgens de *definition of done*). Zeker klanten met meerdere leveranciers en meerdere Agile-teams worstelen met deze definition of done. Wat moet nu zijn gedaan voordat een product 'af' is? Welke testen moeten zijn uitgevoerd en hoe grondig moeten deze zijn? Diverse klantorganisaties werken momenteel aan een algemeen relatieoverstijgend mastertestplan. Deze klanten hebben namelijk geleerd dat de verschillen tussen de geleverde kwaliteit van verschillende teams groot kan zijn. In het mastertestplan worden uit te voeren testen en metrieken uitgewerkt. Een mastertestplan is daarmee een

correctieve maatregel op organisatorisch niveau. Een andere uitdaging bij Agile-ontwikkeling is de koppeling van verschillende systemen. Aan het einde van een sprint is het ene systeem misschien wel aangepast, maar het aanpalende systeem nog niet. Wanneer moet de hele keten worden getest? En door wie? Daarom kiezen sommige klanten toch voor het uitvoeren van een losse acceptatietest. Als deze pas na een paar sprints van het ontwikkelteam wordt uitgevoerd krijgt het team pas laat de feedback, wat het Agile-proces verstoort. Een sprint kan dan niet echt worden afgerond binnen de daarvoor aangegeven periode. Dat fenomeen treedt ook op wanneer de klant ervoor kiest naast de user stories ook requirements op traditionele wijze op te stellen, maar deze pas aan het einde van de sprint aanlevert. Het ontwikkelteam is dan niet in staat alle producten, waaronder documentatie, tijdig aan te passen.

WELKE MAATREGEL IN WELKE SITUATIE?

In dit artikel is een scala aan maatregelen benoemd die betrekking hebben op een bepaald niveau of van een bepaald type zijn. Welke maatregelen exact nodig zijn is sterk afhankelijk van de context. Welke diensten zijn uitbesteed? Wat is de cultuur en het volwassenheidsniveau van de betrokken organisaties? Om welk type product gaat het? Het laatste kan aan de hand van het model van Kraljic worden geduïd. Zie figuur 2.

Kijkende naar het model van Kraljic vergt een strategisch product zoals een medische applicatie een heel andere set maatregelen dan een meer standaard product zoals werkplek-automatisering. Strategische producten leveren veel businessvalue, maar hebben door hun complexiteit ook een groot leveringsrisico. Een standaard-product levert ook businessvalue, maar heeft een lager leveringsrisico. Naast de aard van het te maken pro-

MAATREGELEN TREFT MEN OP VERSCHILLENDE NIVEAUS, ANDERS IS HET WACHTEN OP PROBLEMEN

duct is het ook van belang wát wordt uitbesteed. Alleen ontwikkeling? En valt systeemtesten daaronder? Een klant kwam er in de praktijk achter dat het contract inderdaad niet over systeemtesten sprak. Hoewel dit misschien geen probleem lijkt, eindigde dit voor deze klant in een duur juridisch geschil over wie nu deze systeemtesten moest uitvoeren. Het is ook mogelijk dat ontwikkeling en testen zijn uitbesteed aan verschillende leveranciers. Maar wie is dan verantwoordelijk voor wat? Sommige klan-

ten experimenteren met Agile-teams bestaande uit personen die werken voor diverse organisaties, waarbij iedere organisatie op basis van een fixed-pricecontract deelneemt.

Andere bedrijven kiezen er juist voor om één leverancier verantwoordelijk te maken voor alle fases van ontwerp tot beheer. Het doel hiervan is de leverancier ook het beheeraspect mee te laten wegen in zijn overwegingen. Al deze afwegingen hebben gevolgen voor de kwaliteit en vergen aanvullende maatregelen om de productkwaliteit echt te borgen. Het beheersen van kwaliteit in outsourcingtrajecten is een stevige uitdaging. Alleen het kiezen van een goede set maatregelen passend bij de organisatie brengt klanten en leveranciers een stapje dichterbij het structureel leveren van goede kwaliteit.

Jeanne Hofmans is testconsultant bij Improve Quality Services.