

GOVERNANCE VERBINDT DEMAND EN SUPPLY

Ketens van bedrijfsprocessen vergen 'control'

*auteurs: Leo van der Aalst en Rik Marselis
gebaseerd op de originele publicatie in: Release*



© 2011, Sogeti Nederland B.V. te Vianen.

Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt (voor willekeurig welke doeleinden) door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Sogeti Nederland B.V.

TMap® is een geregistreerd handelsmerk van Sogeti Nederland B.V.

Informatietechnologie is langzamerhand een “commodity”. Daar wordt niemand meer warm of koud van. De toepassing van IT in bedrijfsprocessen is waar nu het verschil gemaakt kan worden. “Business technology” (BT) is de nieuwe hype. Om BT te laten werken is een sterke relatie tussen “demand” en “supply” nodig. Daarvoor moet de “governance” naar een hoger plan gebracht worden. In deze rubriek gaan Leo en Rik in op hoe governance bijdraagt aan een goede beheersing van bedrijfsprocessen.

Governance verbindt demand en supply

Ketens van bedrijfsprocessen vergen ‘control’

Iemand die 25 jaar geleden een boek wilde kopen moest daarvoor een reis naar een boekwinkel ondernemen en had dan de keuze uit enkele duizenden boeken. Stond het gewenste boek niet in het schap, dan kon dat uiteraard worden besteld, maar daar kwamen de nodige menselijke handelingen aan te pas en het duurde wel een weekje (of twee). Tegenwoordig kun je op elk gewenst moment van de dag of nacht on-line een e-book kopen, je hebt keuze uit honderdduizenden titels en enkele seconden nadat de koop gesloten is kun je het boek gelijk gaan lezen. Wat een gemak en helemaal zonder tussenkomst van mensen.

In hun streven naar efficiënt en kostenbewust ondernemen werken organisaties al jaren naar ‘*straight through processing*’. Deze aanpak, waarbij tijdens het bedrijfsproces geen menselijke interventie meer nodig is, brengt echter ook nieuwe risico’s.

Om het volledige bedrijfsproces automatisch te laten verlopen worden systemen en processen gekoppeld die daarvoor oorspronkelijk niet ontwikkeld waren. Zo kan het gebeuren dat een applicatie die tijdens de ontwikkeling als niet-bedrijfskritisch (dus van laag risico) werd gezien, opeens een cruciale schakel in het automatische proces blijkt te zijn. Bovendien zal het falen van een klein onderdeel in de keten van systemen onmiddellijk door de klant worden opgemerkt. Want waar in de keten er ook iets faalt, aan het eind van het bedrijfsproces staat een klant die niet krijgt wat hij had verwacht.

Hoe gaan we om met deze nieuwe werkelijkheid van business technology. Het vraagt onder andere

om een nieuwe besturing. Al sinds enige jaren is het “demand-supply” model een veelgebruikt raamwerk. Maar zoals in het Gartner rapport over IT strategie (augustus 2010) werd beschreven zal het demand-supply model alleen goed werken als er tussen de demand en supply partijen een adequate “control” is ingericht. De aansluiting van de wensen van de vragende partij en de producten van de leverende partij kan alleen gewaarborgd worden als er een goed mechanisme is ingericht waarmee de verwachtingen en resultaten op elkaar zijn afgestemd.

Richt governance in

Het middel hiervoor is: Governance. Op basis van de CISA study guide 2006 definiëren wij het begrip governance als:

“Het gedrag van de eindverantwoordelijke (opdrachtgever) dat zich richt op het monitoren van de kwaliteit en kwaliteitsborging van het bedrijfsproces en het strategisch afstemmen van de bedrijfsprocessen op hun ondersteunende IT-systemen.”

Governance zorgt daarmee voor samenhang tussen doelen, processen en systemen.

Architect als kwaliteitsbewaker

We zagen al dat de ketens van IT-systemen die de bedrijfsprocessen ondersteunen steeds complexer worden. De architect heeft hier de zware taak om de kwaliteit van deze ketens te borgen terwijl deze ketens zich vaak organisch ontwikkelen. Er is op dit moment vaak geen sprake van een vooropgezet tegenontwerp. Bestaande systemen worden aan



Leo van der Aalst en
Rik Marselis

elkaar geregen tot een keten. Met als gevolg dat de risico's elkaar versterken. Beheersing van deze risico's begint met governance op het hoogste niveau. De organisatie als geheel moet zich bewust zijn van de nieuwe situatie in de informatievoorzieningswereld en deze in missie, visie en organisatiestrategie vertalen. Op basis van deze uitgangspunten kan de IT-governance worden ingericht en daarbinnen zullen we dan de test-governance op orde kunnen brengen. (zie figuur 1)

In de ontwikkeling van het testvakgebied hebben we een beweging van operationeel, via tactisch naar strategisch denken gezien. Zo'n 15 jaar terug waren testers vooral bezig met het zo goed mogelijk opstellen en uitvoeren van testgevallen. Tussen de 10 en 5 jaar geleden kwam men erachter dat testprojecten toch behoorlijk anders zijn dan andere IT-projecten en dat er dus een specifieke testmanagementaanpak nodig is. Nu is het moment aangebroken waarop ook op strategisch niveau aandacht voor testen van belang is.

Stel testbeleid op

Één van de duidelijke behoeften die wij de laatste tijd constateren is dat organisaties hun testwerkzaamheden op één lijn willen brengen. Dat moet wel omdat de kwaliteit van een keten van informatiesystemen alleen goed kan worden gewaarborgd als de testactiviteiten goed op elkaar aansluiten. Daar ontstaat vanzelf de behoefte aan testbeleid. Het testbeleid wordt over het algemeen opgesteld door een testadviseur die daarbij de input gebruikt van alle betrokkenen, maar die zich ook nadrukkelijk baseert op de missie, visie en strategie van de organisatie. Want afhankelijk van de doelen die een organisatie heeft, zal ook een heel verschillend niveau van kwaliteit en risico's aanvaardbaar zijn. Denk bijvoorbeeld aan de auto-industrie, bij een gemiddeld Koreaans merk is een klant eerder bereid om een mankement te accepteren dan bij een topklasse automobiel uit Duitsland.

Onderwerpen in het testbeleid

In testbeleid komen diverse onderwerpen aan de orde. In principes van kwaliteitszorg en testen staat hoe de organisatie over kwaliteit denkt en de relatie met missie, visie en organisatiestrategie, evenals met het Kwaliteits- en IT-beleid. Vervolgens geeft het testbeleid de doelstellingen van testen, het testproces, de testmethode en de te gebruiken testtooling weer. Ook de rollen en functies krijgen aandacht in de organisatiestructuur, het functiehuis en de bijbehorende opleidingen. Metrieken m.b.t. toegevoegde waarde zijn essentieel om te kunnen onderbouwen dat de investeringen in het testproces gerechtvaardigd zijn. En om ook in de toekomst effectief te blijven besteedt het testbeleid aandacht aan beheer en hergebruik van de testware en aan

testprocesverbetering. Met een document van één pagina en wat ondersteunende toelichting is er zo een handzaam testbeleid dat effectief invulling geeft aan de governance van het testproces.

Richt risico-beheersende maatregelen in

Op basis van dit testbeleid worden de risicobeheersende maatregelen ingericht. Denk daarbij niet alleen aan het uitvoeren van tests maar vooral ook aan vroegtijdige activiteiten zoals het reviewen van de architectuur. Voor een complexe keten van informatiesystemen kan dit bijvoorbeeld door een ketenrollenspel uit te voeren waarbij alle betrokkenen (zowel van de demand als de supply kant) hun deel van de keten naspelen en er zo al in een vroeg stadium achter komen of alle onderdelen van de keten op elkaar aansluiten.

Benoem een ketenregisseur

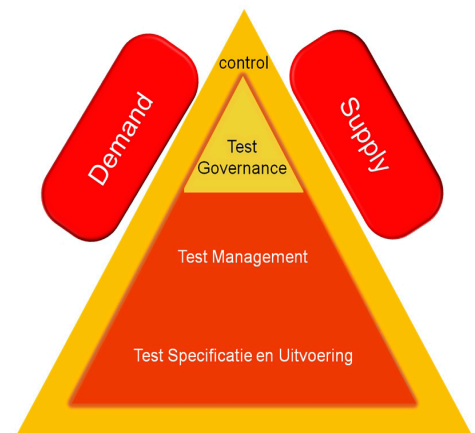
Bij het implementeren van governance ontstaan nieuwe rollen. Denk als eerste aan de ketenregisseur die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de gehele keten. Zeker wanneer een keten van informatiesystemen meerdere organisaties overstijgt, hetgeen tegenwoordig vaak het geval is. Denk maar aan de koppeling met een bank of creditcard organisatie die tegenwoordig in alle internet-bestelsystemen zit. Om de kwaliteit vervolgens effectief te kunnen borgen ontstaat de rol van kwaliteitsregisseur en/of testregisseur. Deze is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het testbeleid en de effectieve vertaling daarvan naar het testmanagement en de testspecificatie en -uitvoering. (zie figuur 1)

Benoem quality gates

Bij de link tussen demand en supply spelen quality gates een belangrijke rol. Door op elk overdrachtpunt tussen betrokken partijen duidelijke exit- en entrycriteria te definiëren kan steeds op tijd worden vastgesteld of de kwaliteit van de samenstellende delen van de informatieketen op het gestelde niveau is.

Maak business technology tot een succes

Business technology brengt diverse uitdagingen met zich mee. Deze zijn echter goed aan te pakken. Door het inrichten van IT- en test-governance, het opstellen en implementeren van een testbeleid, het inrichten van risicobeheersende maatregelen, het benoemen van een ketenregisseur en de quality gates zijn de basisvoorwaarden ingevuld voor het succesvol kunnen toepassen van business technology . «



Figuur 1. Test-governance is de verbindende schakel tussen demand en supply.

Leo van der Aalst is research & development manager bij Sogeti en lector Software Quality and Testing aan de Fontys Hogeschool. Hij is te bereiken via leo.vander.aalst@sogeti.nl.

Rik Marselis is senior testconsultant bij Sogeti en bestuurslid van de vereniging TestNet en de stichting BNTQB. Hij is te bereiken via rik.marselis@sogeti.nl.