

Whitepaper # 5 – Quality Assurance

Iedere programmamanager heeft een set instrumenten om zijn of haar ambacht goed uit te kunnen oefenen. Wandelstokken, onmisbare hulpmiddelen om snelheid te maken. Wat al eerder is uitgevonden, hoef je niet meer opnieuw te bedenken, dat kun je gebruiken. Een wandelstok is een kompaan onderweg. Je kunt er op steunen en ook mee wijzen. Omgedraaid vastgehouden, kun je ergens op aanhaken. Iedereen rondom de programmamanager kan de wandelstok zien, kan begrijpen waarom het helpt en daar samen over praten.

Net als wandelstokken, zijn goede hulpmiddelen simpel toepasbaar: eenvoudig te begrijpen en snel toe te passen. Ze helpen om de "basics" op orde te krijgen; 80% van het werk in 20% van de tijd. De aanvullingen waar de specifieke situatie om vraagt, kunnen mensen zelf wel toevoegen. Bovendien, het gaat erom dat iemand herkent in welke situatie een wandelstok een bruikbaar hulpmiddel is.

31 maart 2021

Niels van Loon

NOVAIM

Meer informatie? Kijk op www.novaim.nl

Voorwoord

Dit document is een korte introductie op het onderwerp "Quality Assurance", in minder mooi Nederlands, "het zeker stellen dat meer zeker is dat kwaliteit op orde is". Omdat niet zo lekker bekt, wordt in dit document het gangbare "Quality Assurance" gehanteert. Quality Assurance is een wezenlijk onderdeel van programma's. Het is ook één van de moeilijkere onderwerpen, die meestal minder goed uit de verf komt.

In dit document wordt vaak de term programma gebruikt. Een programma is een tijdelijke organisatie van mensen en middelen, die bijeen worden gebracht om bepaalde doelstellingen te realiseren. Het is een vorm van samenwerken met een tijdelijk karakter, aanvullend op hetgeen in de reguliere organisatie(s) al is ingericht; het is een expliciete keuze om dit aanvullend in te richten. Programmamanagement is het zodanig aansturen van het programma, dat de doelstellingen van het programma worden gerealiseerd. Een programma is net als een project een tijdelijke samenwerkingsvorm. Waar een project stuurt op een concreet, vooraf specifiek te maken resultaat, stuurt het programma op doelen en weet je vooraf nog niet precies wat je allemaal moet gaan doen, om die doelstellingen te realiseren.

Als onderdeel van programmamanagement en programmatische werken zijn er diverse hulpmiddelen; één daarvan is Quality Assurance. Doel van dit document is om de lezer een introductie op het onderwerp te bieden. Aan het einde zijn enkele leessuggesties opgenomen.

Inhoud

- Wat is Quality Assurance?
- Waarom doe je Quality Assurance?
- Standaard aanpak Quality Assurance
- Aandachtspunten en valkuilen
- Meer weten?

Wat is Quality Assurance?

Quality Assurance is een proces of werkwijze om te zorgen dat hetgeen verstaan wordt onder kwaliteit, ook wordt toegepast in het uitvoeren van het programma, in het opleveren van resultaten. Het gaat daarbij niet alleen om praktische zaken als het hanteren van templates om bepaalde documenten op te stellen en te delen. Het gaat ook om het volgen van bepaalde routines en werkwijzes die we met elkaar hebben afgesproken ("peer review") en die we naleven. Tot slot, het gaat niet alleen om proces, het gaat ook om inhoud. Deze driedeling komt in de aanpak terug. Samenvattend: het is een manier van denken, een filosofie, die overal in het programma terug moet komen.

Quality Assurance komt op meerdere momenten in de levensfase van een programma voorbij. Vooruitkijkend, bij de opbouw van een programma, definieer je kaders aan kwaliteit. In het hier en nu spreek je elkaar aan op het naleven van deze kaders. En soms sta je even stil, kijk je terug en doe je een review of audit en stel je vast of je jezelf inderdaad aan je eigen kaders hebt gehouden. Als je dat als programma niet doet, is er altijd wel iemand die dit voor je gaat doen.

Quality Assurance is niet iets alleen van de tijdelijke programmaorganisatie; net als het programma zelf, begint en eindigt dit in de staande organisatie(s) die betrokken is / zijn bij het programma. In die organisatie leven vaak vele beelden t.a.v. kwaliteit. Omdat een programma een kostbare interventie is en een bewuste keuze naast de staande organisatie(s), worden programma's en hun resultaten vaak met extra aandacht beoordeeld.

Waarom doe je quality assurance?

Allereerst: omdat het hoort bij ordentelijk programmamanagement. Net als het opstellen van een programmaplan, bewaken van voortgang, doen van risicomangement; dat zijn zaken die erbij horen. In welke mate je het doet, met welke diepgang, op welke onderdelen, dat is specifiek voor de opgave die je als programma hebt te realiseren. Er is geen one-size-fits-all draaiboek over wat te doen. Er zijn wel diverse best-practices om uit te putten.

Meer inhoudelijk: niets is zo snel en goedkoop als in één keer goed oftewel niets zo duur als herstelkosten. Denken dat je een nieuwe werkwijze met de organisatie onder de knie hebt waar je op voort kunt borduren, denken dat de samenwerking goed loopt, denken dat het nieuwe systeem geen bugs heeft: het gaat om zeker weten. Als blijkt dat er aanpassingen nodig zijn om het beter te maken, dan is het beste moment om dat te doen voor oplevering van het proces, de samenwerking, het systeem. Achteraf herstellen gaat altijd gepaard met meer emotie, meer inspanning, meer doorlooptijd en meer kosten.

Ten derde, je doet aan Quality Assurance om te kunnen leren en verbeteren. Een programma is onderweg naar het realiseren van doelstelling; dan helpt het als je onderweg af en toe stilstaan en beziet waar het beter kan. Wil je dat kunnen zien, dan helpt het om uit de alledaagse werkelijkheid te stappen en daar naar te kijken.

Standaard aanpak quality assurance

Onderstaande beschrijft een standaard aanpak Quality Assurance die ik zelf graag volg. Natuurlijk is dit niet de enige aanpak of methode; het is er ééntje die mij (en klantorganisaties waarvoor ik werk) goed past. De aanpak is beschreven in een aantal elkaar opvolgende stappen; in de praktijk willen de stappen nog wel eens door elkaar lopen.

Stap 1 – introductie

Delen van een opzet rondom Quality Assurance (zoals dit document) met programmateam, opdrachtgevers, lijnmanagement en andere betrokkenen rondom het programma en met hen vervolgens het gesprek aangaan over Quality Assurance. Eerst zorgen voor een gedeeld referentiekader.

Stap 2 – ambitieniveau (normering)

Expliciet maken en afspreken wat kwaliteit is over de eerder genoemde drie assen.

De eerste as is die van de resultaten: alles wat ergens onder de vlag van het programma wordt opgeleverd, of het nu een los document is, of projectresultaten of

voortgangsrapportages: van alles spreek je aan de voorkant af, aan welke eisen het moet voldoen. Natuurlijk verbeter je gaandeweg de rit. De kracht van herkenbaarheid en herhaling maakt dat je de energie overhoudt om te focussen op daar waar je het verschil kunt maken (de derde as).

De tweede as is die van het proces van samenwerken. Dit zijn werkafspraken van klein tot groot die onverbiddeijk worden gehanteerd. Documenten eerst tegenlezen voordat deze worden gedeeld, software gaat niet in productie voordat deze is getest, het volgen van trainingen en opleidingen is verplicht, we mogen elkaar aanspreken op het nakomen van afspraken enzovoort. Hoe beter dit voor elkaar is en geen discussie oplevert, hoe hoger de kwaliteit van de samenwerking en daarmee het resultaat.

De derde as is die van de inhoud en vaak ook de meest lastige. De inhoud heeft twee aspecten: de normering wat "goed" is en een beoordeling of dat bereikt wordt. In deze paragraaf gaat het over het eerste. Wat bepaalt nu of wat er inhoudelijk staat in een beleidsdocument, een verstandige keuze is? Hoe stel je dat vast? Als er een opleiding gemaakt moet worden om een verandering mogelijk te maken, hoe bepaal je dan wanneer de opleiding goed is en wanneer iemand is geslaagd? Hoe bepaal je of een aanpak succesvol is? Hoe stelt je 1 jaar voor oplevering vast hoeveel bevindingen uit een testtraject mogen resulteren voordat software "goed" is en deze in gebruik genomen kan worden? Deze derde as vraagt inhoudelijke kennis van de materie en tijd om dit met elkaar te doorleven.

Stap 3 – plaats je ambitie in de tijd

Kijkend naar de inventarisatie in de vorige stap: dat is niet van vandaag op morgen rond. Je levert niet vanaf het eerste moment op tegen nieuwe kwaliteitseisen die nog nooit zijn gehanteerd; daar moet je met elkaar ingroeien en het helpt als je in de aanpak van het programma kunt oefenen. Kies welke zaken je wanneer wilt oppakken, pak niet alles tegelijk op. Kijk goed naar de huidige manieren van werken en hoe zich dat verhoudt tot je ambitieniveau. Uiteindelijk haal je mensen op daar waar ze nu zijn, en begeleidt je hen onderweg naar waar het naar toe moet, je ambitie. Een stevige ambitie vraagt meer tijd; neem die dan ook, dat vergroot de betrokkenheid.

Stap 4 – wie gaat wie aanspreken?

Spreek vooraf af hoe je omgaat met elkaar aanspreken. Iemand aanspreken op kwaliteit (die vooraf is afgesproken) is niet een collega afvallen, dat is een oprechte poging om het beter te maken. Zorg dat het compleet normaal is, om dit te doen, elkaar aanspreken. Soms vraagt dit ook iets aan vaardigheden van mensen om de goede woorden te kiezen.

Maak een overzicht wat je van medewerkers in en om het programma verwacht. Maak expliciet wie je vraagt wat te toetsen. Als iedereen daar op kan vertrouwen, dat het wordt getoetst, hoeft niet iedereen het nog een keer te doen.

Stap 5 – het instrument review

Een review op een programma of programma-aspect of programmaresultaat, kan enorm helpen om meer zekerheid te krijgen rondom kwaliteit. De review kan een peer-review zijn

(een collega die een toets doet) of een meer formele review door mensen met enige afstand tot het programma of degene die iets heeft opgeleverd. Een review kan ook door externen worden uitgevoerd; vreemde ogen dwingen soms tot andere waarnemingen.

Kies welke zaken zo belangrijk zijn, dat deze om review vragen. Onderdeel van een review is het meegeven van een kader, waartegen wordt gereviewed. Soms is een review om te toetsen tegen de vooraf gemaakte afspraken; een review kan ook een vergelijking met andere organisaties zijn of met eerdere trajecten in de eigen organisatie.

Bij een review zijn er bevindingen die door de reviewer worden gedaan; deze worden gevalideerd met degenen die de review "ondergaan". Die hoeven het niet eens te zijn met de bevinding; ze moeten wel de kans hebben om kennelijke vergissingen of omissies recht te zetten. Na de bevindingen volgen conclusies en aanbevelingen. Afhankelijk wie de opdrachtgever van de review is (programmamanager of opdrachtgever van de programmamanager), maakt de programmamanager dan wel opdrachtgever een keuze welke aanbevelingen worden overgenomen.

Vaak wordt een review gezien als een hinderlijke onderbreking of een gebrek aan vertrouwen; het is ook te zien als een uitgelezen kans om te verbeteren. Het ergste dat het programma kan overkomen, is dat er inzicht ontstaat, waardoor er verbeterd kan worden.

Vergelijkbaar met een review is een audit; deze laatste is vaak veel formeler van aard en ook gehouden aan formele regels van verslaggeving, bespreking en opvolging van een organisatie.

Stap 6 – review op inhoud

Bij een review op de inhoud zijn vier vragen van belang:

- levert het programma op wat is afgesproken?
- voldoet de oplevering aan de verwachting van de opdrachtgever (en diens achterban)?
- leidt de gekozen programma-aanpak tot de gewenste resultaten?
- kan de programmadoelstelling worden bereikt met de resultaten die worden opgeleverd?

Vaak blijkt uit reviews dat een programma precies doet wat vooraf is bedacht; toch is de opdrachtgever niet tevreden, want de doelstelling kan niet worden gerealiseerd. Dat vraagt bijstelling van (bijvoorbeeld) de programma-aanpak.

Stap 7 – instellen QA team

Richt een Quality Assurance Team in (een QAT). Een QAT is een team van mensen, intern en extern, die een gedeelte van hun tijd beschikbaar zijn om reviews uit te voeren op het programma of op onderdelen of opleveringen van het programma.

Mensen die in "het QAT" werken zijn kritische doorvragers. Het is geen fulltime taak; een is een neventaak voor (gemiddeld) één dag in de week. Het zijn vakbroeders en -zusters, die hetzelfde soort werk of vraagstukken tegenkomen, die weten waar ze naar moeten vragen en wat de impact is van aanbevelingen.

In het QAT zitten personen die elkaar aanvullen op inhoudelijke expertise. Ze zijn zich allemaal bewust van hun rol en hebben vaardigheden om reviews uit te kunnen voeren,

inclusief het omgaan met hun collega's. Externe expertise kan onderdeel van het QAT uitmaken. Afhankelijk van de QA vraag die voorligt, worden 2 of meer leden van het QAT ingezet.

Standaard in de levenscyclus van een programma worden een QA losgelaten op een programma: voorgaand aan de goedkeuring van het programmacontract, halverwege en richting het einde. Daarnaast kunnen aanvullend gerichte QA vragen worden gesteld.

De doorlooptijd van een standaard QA review is kan kort zijn. Het gaat er ook niet om, om alles te vinden en benoemen, wat beter zou kunnen; het gaat erom, om de meest belangrijke zaken te vinden zodat die verbeterd kunnen worden:

- voorbereiding: programmamanager (of diens opdrachtgever) besluit tot inzetten van het instrument QA, formuleert evt. aanvullende onderzoeksvraag en vraagt aan de QAT-leider om de QA in te plannen in overleg met de betrokkenen
- voorbereiding: QAT leider stuurt standaard aanpak QAT (documentstudie, vragenlijsten, interviews) naar de betrokkenen
- dag 1: QAT verzamelt gevraagde documenten, invullers vragenlijst worden benoemd, vragenlijst wordt verstuurd, interviews worden gepland).
- dag 2: QAT leest documenten + invullers vragenlijst vullen vragenlijst in
- dag 3: QAT beoordeelt vragenlijsten + stelt interviewvragen op
- dag 4: QAT houdt interviews
- dag 5: QAT presenteert bevindingen aan opdrachtgever

Het QAT team kan onderdeel van het programma zijn; in een organisatie waar meer programma's (en projecten) lopen, kan het QAT team ook buiten het programma staan.

Stap 8 – review op programmatisch werken

Naast een review op inhoud, kan er ook een review worden gedaan op de mate waarin programmatisch wordt gewerkt. Volwassen samenwerking in het programma geeft betere uitgangspunten op goede resultaten. Meer hierover in het whitepaper "programmareview".

Aandachtspunten en valkuilen

Quality Assurance roept nog wel eens weerstand op. Anderen komen jou vertellen dat het beter moet. Dit vraagt goede communicatie en introductie vooraf: het is een kans om te verbeteren en net als vele andere taken, een regulier onderdeel van ordentelijk programmamanagement.

Quality Assurance wil nog wel eens verzanden in discussies over randzaken die niet op orde zijn, terwijl heel veel zaken die tot de kern behoren, prima op orde zijn. Dit vraagt van degenen die opdracht geven tot de QA, degenen die de QA uitvoeren en die het ondergaan, enige reflectie. En wederom, ook goede communicatie om het resultaat in een context te plaatsen.

Een hele belangrijke rol is voor de opdrachtgever van de QA. Die besluit tot een QA en die besluit wat te doen met de resultaten. Een aanbeveling niet opvolgen is ook een keuze. Opvolgen van aanbevelingen is niet gratis, vraagt inspanning wat in eerste instantie "erbij

komt" en dus een effect heeft op doorlooptijd, op financiën en op kwaliteit. Op langere termijn zouden deze verbeteringen zich terug moeten verdienen. Beoordeel de aanbevelingen van de QA als een mini-business-case: nu doen, later doen, niet doen.

Zorg dat het opvolgen van aanbevelingen een bestuurbare keuze wordt; het is niet vanzelfsprekend om extra kwaliteit op te leveren, bijvoorbeeld. Uit een QA kan komen dat het beter kan; de vraag is, of het goed genoeg is (conform de afspraken die aan de voorkant zijn gemaakt).

Één van de meest lastige onderwerpen, is goede kaders / normeringen aan kwaliteit vooraf afspreken. Vaak is dat niet helemaal te bepalen of specifiek te maken; wat mogelijk en haalbaar is, wordt regelmatig tijdens uitvoering inzichtelijk.

Tot slot, vaak leven in organisaties impliciete verwachtingen en eisen aan kwaliteit; niet altijd sluiten al deze kwaliteitseisen op elkaar aan. Bijvoorbeeld, project-afdelingen zoeken vaak een andere balans tussen "snel en goed" (liever eerder wat slechter) dan beheer-afdelingen die tot in lengte van jaren projectresultaten moet beheren (liever later wat beter). In een programmaorganisatie waarin beide voorkomen, is het vooraf vinden van een balans hiertussen van belang.

Quality Assurance in programma's is niet het invoeren van ITIL processen, is niet het behalen van een ISO certificaat. Er is natuurlijk niets mis met ITIL of ISO en als dat aanwezig is in een organisatie, kan dit het programma helpen. Maar het vervangt niet het sturen op de inhoudelijke kwaliteit die een programma nodig heeft.

Meer weten?

Leestips:

- <https://agilemanifesto.org/principles.html>
 - Agile werken / kortcyclisch werken is ook te zien als filosofie die niet alleen gaat over het ontwikkelen van software
 - Het twaalfde principe gaat over regelmatig reflecteren en verbeteren – de kern van de noodzaak van Quality Assurance
- "Managing Successful Programmes", The Cabinet Office (voorheen OGC), 2011 editie
 - Zowel in meer omvangrijk naslagwerk als klein pocketboekje
 - Redeneert vanuit een gewenste verandering, te realiseren in een programma
 - Sterk punt: framework & checklists

Bekijk ook andere wandelstokken op de website www.novaim.nl.

Of neem contact op met NOVAIM via info@novaim.nl of via het contactformulier op de website. Suggesties voor aanvullingen of verbeteringen zijn meer dan welkom.