



## Kwaliteit in Projecten

### Voorwaarde voor succesvol uitvoeren van ICT-projecten

#### Waarom kwaliteitsmanagement in projecten?

ICT en bedrijfsprocessen zijn in de 21<sup>e</sup> eeuw in hoge mate met elkaar verweven. Met de opkomst van realtime B2B en B2C interfaces en applicaties, gaat deze verwevenheid zelfs over de bedrijfsgrenzen heen en is er sprake van een toenemende complexiteit en afhankelijkheid van ICT in de waardeketen.

Dit betekent dat:

- Bedrijfsresultaten en -continuïteit direct afhankelijk zijn van het functioneren van ICT.
- Omzetgroei, in combinatie met verbetering van serviceverlening en bedrijfsresultaten, in veel gevallen alleen maar is te bereiken door succesvolle inzet van nieuwe en verbeterde ICT applicaties en systemen.
- ICT in veel bedrijven en organisaties een primaire rol speelt in plaats van slechts een ondersteunende rol.
- ICT rechtstreeks van invloed is op aspecten zoals klanttevredenheid en performance van leveranciers.

ICT projecten zijn dus complex, veelomvattend en ingrijpend geworden.

Het komt regelmatig voor dat een organisatie grote problemen ervaart bij de invoering van nieuwe ICT-applicaties of, erger nog, na ingebruikname. Het gevolg is dan, dat voordelen die vooraf werden verwacht, achteraf niet worden behaald.

Met enige regelmaat verschijnen er in de pers berichten als:

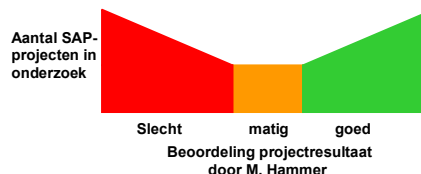
- Kosten ICT-project hoger dan verwacht.
- Productie stagneert na invoering nieuw systeem.
- Fouten in facturatie.
- Oplevering ICT opnieuw uitgesteld.
- Medewerkers niet tevreden over nieuwe ICT-applicaties.

Analyse van "mislukte projecten" leert ons dat veel ICT projecten op voorhand gedoemd zijn te mislukken als:

- Acceptatiecriteria van het op te leveren product en tussenresultaten niet expliciet zijn benoemd (demand en supply model)
- Kwaliteitsborging met betrekking tot zowel het op te leveren product als het te volgen proces niet vanaf het prille begin, namelijk de projectvoorbereiding, is ingevuld.
- Kwaliteit van de projectmanager en cruciale projectmedewerkers die aan het project worden toegewezen onvoldoende is.

#### Onderzoek succes van ERP-projecten

Midden jaren 1990 is door Michael Hammer – één van de Amerikaanse management goeroes - onderzoek gedaan naar de slaag- en faalfactoren van ERP-projecten. Juist deze projecten kenmerken zich door hoge mate van complexiteit en bedrijfsproces- en data integratie. Als voorbeeld in zijn onderzoek werd de marktleider op het gebied van ERP, namelijk SAP R/3, gekozen.



De conclusie van Michael Hammer? ERP-projecten zijn ofwel zeer succesvol of zij mislukken volledig. Dit roept natuurlijk de vraag op waarin de "winnaars" zich onderscheiden van de "verliezers". Uit de praktijk blijkt, dat "winnaars":

- Het topmanagement direct betrekken bij het project;
- Een ERP-project zien als een proces- en organisatieveranderingstraject en niet als een ICT-project
- Kiezen voor een integrale aanpak, waarin processen en gegevens centraal staan en niet de afdeling of functie;
- Aan de organisatie duidelijk maken wat de bijdrage is van het veranderingstraject aan het (bedrijfs)resultaat en zij communiceren continue over de resultaten en gevolgen van het project met de medewerkers;
- Veel aandacht besteden aan training van de nieuwe processen, werkwijze en karakteristieken van de standaard applicaties;
- Zich realiseren dat een ERP-project niet snel en eenvoudig is in te voeren en zij accepteren dat ook;
- Hoge eisen stellen aan de kwaliteit – kennis, ervaring en kunde – van alle projectleden.

Vanuit haar ervaring stelt VDVL dat deze succes- en faalfactoren niet alleen van toepassing zijn op ERP-projecten.

**Bovengenoemde succesfactoren zijn van toepassing op elk ICT-project van enig belang en omvang in een organisatie.**

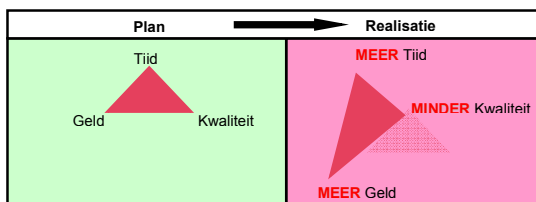


### Beheersen van de “duivelsdriehoek”

Elk ICT-project, waarbij sprake is van nieuwe applicaties en interfaces, raakt direct of indirect aan meerdere bedrijfsfuncties en is per definitie van invloed op de uitvoering van werkprocessen en de inrichting van de organisatie.

ICT-vernieuwing betekent bijvoorbeeld voor:

- De medewerkers een nieuw systeem, een andere werkwijze en andere taken
- De IT-beheerorganisatie een ander systeem, nieuwe kennis en andere – soms extra – beheeractiviteiten
- Het management het opnieuw inrichten van de organisatie en een andere wijze van besturing van het bedrijfsproces



Er zijn veel factoren die bepalend zijn voor het succes van een nieuwe ICT-oplossing. Om die reden is het dan ook noodzakelijk, dat:

- Risico's tijdig worden onderkend
- Signalen over zaken en ontwikkelingen die het projectresultaat direct of indirect beïnvloeden, worden opgevangen en in actie worden omgezet.
- Volgens een vooraf goedgekeurd plan en werkwijze wordt gewerkt.
- Vooraf test- en acceptatiecriteria worden vastgesteld, waaraan tussentijdse mijlpaalproducten en eindproduct moeten voldoen.
- Geen nieuwe fase of activiteit wordt gestart voordat de daaraan voorafgaande fase is geaccepteerd en afgerond.
- De communicatielijn met de opdrachtgever direct en kort is, zodat over afwijkingen snel kan worden gerapporteerd en direct maatregelen kunnen worden genomen.

### Voorkomen is beter dan ..... !

Het bewaken van en sturen op kwaliteit levert een essentiële bijdrage aan het projectresultaat.

VDVL is van mening dat deze kwaliteitsbewaking onafhankelijk moet zijn van de ICT-projectorganisatie en projectmanager.

Dit houdt in dat:

- Een onafhankelijke partij deze rol moet invullen.
- Deze partij een objectieve en terzake deskundige kijkt heeft.

- De kwaliteitsmanager een eigen en directe rapportagelijijn heeft naar de opdrachtgever van het project.

Bij kwaliteitsmanagement gaat het om de kwaliteit van enerzijds het proces, dat wil zeggen de weg waarlangs resultaten worden bereikt, en anderzijds het product, dat wil zeggen de te behalen resultaten.

Ook kwaliteitsmanagement is gericht op het te bereiken doel, namelijk:

- een operationeel ICT-systeem
- een aangepaste organisatie en nieuwe manier van werken
- een betrouwbaar, juist en volledig werkend systeem
- een ingerichte beheersorganisatie
- een goede basis voor de te bereiken business doelen met behulp van de nieuwe ICT

### VDVL en kwaliteitsmanagement

VDVL heeft kennis over en een ruime ervaring met het implementeren van ICT in verschillende organisaties. Deze ervaring is gebaseerd op de verschillende rollen die onze opdrachtgevers ons vragen in te vullen.



Een van de rollen is die van Kwaliteitsmanager. Uitgangspunt voor VDV L is, dat wanneer wij deze rol in een project vervullen, wij nooit het projectmanagement willen uitvoeren. Dat is voor VDV L een ongewenste dubbelrol.



## VDVL P-QIM methode

VDVL heeft de methode P-QIM ontwikkeld, Project-Quality Improvement Method. Deze methode kan eenvoudig worden toegepast binnen een gehanteerde projectmanagementmethode, zoals Prince2 en PMI BOK.

### From QM to QI<sup>2</sup>



Op het gebied van kwaliteitsmanagement heeft VDVL kennis van en ervaring met defacto standaards zoals Extended ISO 9126, COBIT en ITIL. Tevens heeft VDVL kennis van toepassing van Telecom standaarden zoals eTOM, ITU, IEEE, IETF.

In aanvulling op deze standaards vindt er binnen VDVL continue uitwisseling van ervaring en kennis plaats.

Dit betekent dat het kennisgebied kwaliteitsmanagement continu wordt aangevuld met de ervaringen van alle VDVL-consultants. Het uiteindelijke resultaat is een eigen op de praktijk gebaseerde methodiek van kwaliteitsmanagement.

Het kwaliteitsmanagement van VDVL wordt nog eens versterkt met:

- ☐ Haar branchekennis
- ☐ De fundamentele kennis van ICT architecturen, componenten en applicaties zodat ook ICT producten op kwaliteit kunnen worden getoetst.

Om de kwaliteit van zowel het proces als de producten in een ICT project te bewaken, hanteert VDVL in de praktijk bewezen checklists ter ondersteuning van de kwaliteitstoetsing

## VDVL P-QIM proces & checklist



Interviews met medewerkers uit het project en de organisatie zijn een ander middel om de kwaliteit van het proces en de voortgang te meten.

Tussentijdse projectevaluaties zijn een derde monitor.

De bevindingen uit de checklists, interviews, product reviews en evaluaties gaan in een formele rapportage naar de opdrachtgever van het project. Vervolgens werken de projectmanager en de kwaliteitsmanager de noodzakelijke verbeteracties uit.

Op verzoek van de opdrachtgever kan door VDVL ook een formele projectaudit worden uitgevoerd.

Bel ons voor een nadere kennismaking en laat u informeren over onze ervaringen en referenties.

Contactpersoon: Ben van Leliveld  
 Functie : Partner en senior consultant  
 Mobiel : +31 (0)6 5335 4337  
 E-mail : [ben@vdl.nl](mailto:ben@vdl.nl)  
 Website : [www.vdl.nl](http://www.vdl.nl)

Deze white paper "Kwaliteit in Projecten" is published by **VDVL consultants telecom|internet**