

Ramsey is een meester kok en in die zin ook een meester specialist. Een hoofd manager is dat bij uitstek niet. In het wild zijn ze net zo zeldzaam als een Javaanse tijger.

Gordon Ramsay specialist complexiteitsreductie



SAMENWERKING IS BASIS BIJ HET NIEUWE WERKEN

Uit onderzoek van het CBS is gebleken dat het aantal bedrijven dat zijn medewerkers faciliteiten biedt voor het werken op afstand is verdubbeld. Sterker nog, bij grote bedrijven heeft 93 procent mogelijkheden om thuis of onderweg te werken. Computable-expert Rutger Zeldenrijk vindt echter dat samenwerking de basis is bij het Nieuwe Werken.

REACTIE 28.08.2011 - 13.09 UUR
DINGA VAN DRIEL

Ik ben het helemaal eens met deze stelling. Uit onderzoek blijkt dat de meest succesvolle teams goed samenwerken door zowel de 'harde' kant als de 'zachte/mens' kant optimaal in te zetten. Effectief samenwerken levert op heel veel vlakke voordeel op; ook voor ziekteverzuim, werkplezier, fusiebegeleiding en ander verandertrajecten levert dit grote voordelen op.

REACTIE 29.08.2011 - 21.18 UUR
CHRIS VAN WERKHOVEN

De techniek is vaak niet meer het probleem. Zeker niet in Nederland waar je in alle bewoonbare gebieden goede internet voorzieningen hebt. In deze tijd is het normaal dat je vaak in de avond thuis nog werkt, maar toch is het minder geaccepteerd als er privé dingen worden gedaan in de normale kantooruren. Waar het in de grotere organisaties vaak op stuk loopt, is het aansturen van de medewerkers en het vertrouwen wat het management in het eigen personeel heeft. Het nieuwe werken geldt namelijk ook voor de manager en heeft ook voor hem consequenties.

REACTIE 30.08.2011 - 08.34 UUR
MAUWERD

Ben ook extern bij veel bedrijven infrastructuur specialist. Aanbod om bij elke thuiswerkdag rapportage te doen van werkzaamheden en resultaten is men niet in geïnteresseerd. Meest gehoorde argument om niet ook maar één dag thuis te kunnen werken is dat de collega's dit dan ook willen.

REACTIE 30.08.2011 - 10.51 UUR
HK

Effectief samenwerken levert in alle omstandigheden voordeel op! De vraag is, terecht, hoe je dat organiseert. Als ik nu al zie hoe mail, sms, verslaglegging en andere non-verbale, indirecte communicatie tot misverstand en ellende kan leiden dan is mijn conclusie: terug naar kantoor! En alleen thuiswerken als je rol of specifieke werkzaamheden dat toelaten. Want het kan wel handig zijn, maar weegt nooit op tegen 'live'-samenwerken.

Bulk en Gedonder-kwadrant kan uitkomst bieden

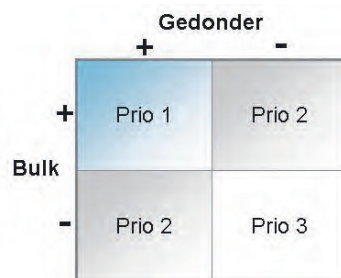
Prioriteer requirements en bevindingen

'Wie het hardst roept, bepaalt de prioriteit!' Projecten doen, is keuzes maken: wat is er te realiseren met het beschikbare budget en binnen de beschikbaar gestelde tijd? Hoeveel kosten en moeite gaan we steken in het testproces om problemen in productie te voorkomen? Mijn ervaring is dat het stellen van prioriteiten binnen projecten een serieuze uitdaging is.

DEVELOPMENT
Basile Lemaire

Bestaande methodieken zijn onslachtig of onnodig complex. Een ander probleem is dat prioriteiten vaak worden bepaald vanuit een it-perspectief in plaats vanuit de bedrijfsvoering. Helaas komt het ook vaak voor dat degene die het hardste roept, bepaalt wat een 'must' is. In dit artikel wil ik je een instrument aanreiken dat deze problemen oplost: het Bulk & Gedonder kwadrant. MSHR of 'Migratie SAP HR' was een programma voor de ontwikkeling en implementatie van één personeelssysteem en salarisadministratie voor vijf ministeries. Dit was een omvangrijk en complex programma met veel stakeholders en veel verschillende belangen. Het was een worsteling om steeds weer de juiste prioriteiten te stellen bij issues van een vaak onderling onvergelykbaar karakter. Het volgende voorbeeld illustreert dat.

De nieuwe salarisstroom bleek standaard niet meer dan twee persoonlijke titels weer te geven. Sommige onderdelen binnen het Rijk bleken daar gevoelig voor te zijn. Tegelijkertijd waren er problemen met de juiste berekening van salarissen. Het structureel afwegen van



■ Bulk en Gedonder-kwadrant

de issues was lastig omdat daartoe nog niet voorzien was van een concreet kader.

Ik achtte het belangrijk dat die onderdelen met het grootste afbreukrisico voor de bedrijfsvoering zondermeer de meeste aandacht moesten krijgen. Ofwel: hoe meer 'last' je van een disfunctionerend onderdeel in je bedrijfsvoering hebt, hoe hoger de prioriteit moet zijn. Ik ben daarop op zoek gegaan naar methoden om prioriteit te stellen aan requirements en in het kielzog daarvan aan bevindingen. Twee gangbare methoden voor prioritering, MoSCoW en TMap's productrisicoanalyse, passeerden de revue. Omdat deze niet helemaal voldeden aan de behoefte, kreeg ik bij MSHR de kans om een nieuwe methode, het Bulk & Gedonder kwadrant, te implementeren.

De MoSCoW methodiek (Clegg, D., R. Barker, CASE Method Fast-Track: A RAD Approach, Oracle UK Consulting, 1994) wordt veel gebruikt binnen de business analyse om aan ieder requirement een prioriteit toe te kennen. De term staat voor:

- Must have: dit requirement is noodzakelijk voor projectsucces.
- Should have: dit requirement is belangrijk maar minder tijdkritisch als de must-have, of er is een 'workaround' om in de werkpraktijk toch aan het requirement te kunnen voldoen.
- Could have: niet belangrijk voor succes; mee te nemen als het weinig kost en wel veel oplevert.
- Won't have: dit draagt weinig bij aan succes of is weinig rendabel en wordt in ieder geval niet nu geïmplementeerd.

MoSCoW is op zich een prima methodiek. Het is eenvoudig en het gaat om prioriteiten bezien vanuit de bedrijfsvoering. Er kleven echter drie potentiële nadelen aan de toepassing. Ten eerste is er niet zondermeer te bepalen in hoeverre een requirement bijdraagt aan succes. In de praktijk bestaat daarbij het risico dat het aan grootste deel van de requirements een must-have wordt toegekend; iedereen wil zeker stellen dat zijn wens wordt meegenomen. Ten tweede bestaat het gevaar



voor 'trade-offs' of compromissen: ik ga mee met jouw must-have voor dit requirement als jij meegaat met mijn must-have voor dat requirement. Tot slot komt het voor dat de stakeholder die het hardst roept of het meeste macht uitoefent, bepaalt wat de must-haves zijn. De vraag is dan in hoeverre het gaat om bedrijfsbelangen of om zijn belangen.

Een Productrisicoanalyse (PRA) heeft tot doel om tot een beeld te komen van de risicovolle kenmerken van een te testen (deel)product. Hoe hoger het risico, hoe grondiger het onderdeel getest moet worden. Het risico wordt daarbij bepaald als 'faalkans x schade'. Vervolgens wordt de faalkans bepaald als 'foutkans x gebruiksfrequentie'. De PRA is daarmee behoorlijk complex met veel variabelen en een tabel binnen een tabel. Binnen deze complexiteit gaat het vervolgens toch om vooral inschattingen, bijvoorbeeld: de verwachte schade is of hoog of middel of laag. Een ander probleem is dat TMap (TMap Next voor resultaatgericht testen, Uitgeverij Tutein Nolthenius, 2006) voor de PRA uitgaat van it-risico's. Zo wordt de foutkans bepaald op basis van systeemfuncties en inschattingen door ontwik-

De praktijk bij gemeente Rotterdam

Binnen de Gemeente Rotterdam loopt het programma R12-2 voor het uniformeren de erp-processen van de verschillende diensten en het realiseren van één systeem. Bij aanvang van het programma is gekozen om requirements op te stellen en deze te prioriteren met behulp van het Kwadrant. De van de requirements afgeleide ontwerpen en testcases zijn eveneens geprioriteerd. Voor het opstellen van de requirements zijn, per functioneel domein, werkgroepen geformeerd. In iedere werkgroep zitten (sleutel)gebruikers die de verschillende diensten binnen de gemeente Rotterdam vertegenwoordigen. Samen met de werkgroepen heb ik de behoefte geïnventariseerd, deze vertaald naar requirements en door de werkgroep laten voorzien van prioriteit. Het bepalen van de prioriteit is een interessante exercitie. Het zorgt voor de nodige onderlinge discussie. Wat mij opvalt, is dat werkgroepleden aanvankelijk alles belangrijk vinden. Mijn indruk is dat men vooral een prioriteit 1 wil toekennen uit angst voor het mislopen van bepaalde functionaliteit. Wat ook opvalt, is dat een

requirement voor het ene werkgroeplid belangrijker is dan voor een ander; er wordt vaak gekeken naar hoe belangrijk het requirement is voor de eigen dienst in plaats van voor de hele gemeente. Belangrijk is in ieder geval het doorvragen aan de hand van het Kwadrant. Hoeveel mensen hebben er nu echt last van? Waarom zou dit gaan escaleren en naar wie dan? Door middel van dergelijke vragen is er goed tot een eenduidige prioriteitstelling te komen waar iedereen achter staat. Door de tijd te nemen hebben we bereikt dat het programma bezig is met de zaken die écht belangrijk zijn voor de gemeente als geheel. Tevens is er begrip ontstaan tussen de verschillende diensten voor elkaars belangen en manieren van werken. Dit heeft weer zijn voordelen gehad in de keuzes die gemaakt zijn ten aanzien van geïnformeerde procesontwerpen en systeemimplementaties. Gedurende het programma geven de B&G prioriteiten board en bestuurders handvatten voor sturing. In principe hoeven zij alleen geïnformeerd te worden over de status van de requirements met prioriteit 1.



12.09.2011 - 10.57 UUR PETER

Als je genoeg ervaring hebt, zie je dat soort branden vaak al lang van tevoren en trek je je bek open. Als het alsnog fout gaat, ga je aan de zijlijn kijken hoe de boel uitfikt.

De brandweerman in ons ict'ers

COMPUTABLE

13 OPINIE

07.10.11

GEBRUIKER EIST DEMOCRATIE

It-gebruikers komen in opstand en eisen democratie. Lompe it-managers overleven deze beweging niet. Slimme it-afdelingen zetten social media in om in te spelen op het veranderende gebruikerslandschap en maken het de gebruikers mogelijk om meer uit hun it-investeringen te halen, stelt Computable-expert Mark Smalley.

REACTIE 26.08.2011 - 11.12 UUR
RONALDV

F Het blijft een vreemd verschijnsel. De directie kent een budget toe, de it-afdeling voert daarmee haar taken uit. De compliance officer stelt beperkingen, de it-afdeling voert aan de hand daarvan haar taak uit. Afdelingen en gebruikers hebben bepaalde (vaak niet zo heel realistische) eisen, en binnen de paaltjes die directie en compliance daarvoor stellen voert de it-afdeling dat allemaal uit. Op de één of andere reden is het echter allemaal de schuld van de it-afdeling. Democratisering van de it? Welnee. Je kunt hooguit stellen dat directie en compliance hebben bepaald dat bepaalde regels anders toegepast mogen worden door de it-afdeling. De gebruiker krijgt alleen maar het idee dat hij meer mag, omdat hij zijn iPad/iPhone mag gebruiken om te werken. Aan de achterkant van zijn BYOD zit nog steeds een it-afdeling die dat binnen de regels van directie en compliance faciliteert. Gebruiker gelukkig: hij mag zijn eigen gadget gebruiken. Compliance gelukkig: zij kunnen nog steeds beperkingen instellen. Directie gelukkig: gebruikers kopen hun eigen ict-infra, dus lagere kosten! It-afdeling het gelukkigst: Zij hoeven alleen de servers en de toegang daartoe nog maar te onderhouden, en zijn verlost van crashende pc's en gebruikers die niet weten hoe ze hun macro moeten openen.

REACTIE 26.08.2011 - 23.22 UUR
PAVAKE

F Bij het lezen van dit soort opinies denk ik wel eens dat ik op een andere planeet leef dan de auteur. Op het bedrijf waar ik werk maken zo'n tweeduizend mensen gebruik van de diensten van de it-afdeling. Stel, die gaan allemaal hun eigen device meenemen. Zoals RonaldV al aangeeft, de it-afdeling zal enerzijds heel gelukkig worden, tweeduizend pc's minder in onderhoud, immers, die zijn vervangen door de 'own devices'. Maar wat ga je doen met je applicaties? Ga je al je applicaties testen, certificeren en vrijgeven tegen alle mogelijke varianten smartphones en cetera? De geschetste aanpak zal in bepaalde omgevingen wellicht goed werken, maar de schaalbaarheid is zeer beperkt.

er de incorrecte salarisberekeningen. Dit raakt zoveel mensen en zal zeker escaleren en kent derhalve een prioriteit 1. Voor een ander concreet voorbeeld over de toepassing van Bulk & Gedonder kwadrant, zie het kader met een casus van de Gemeente Rotterdam. Het Kwadrant heeft MSHR geholpen in hun focus op de kern van hun HR systeemimplementatie én testtijd en -kosten te beperken. De kracht van het instrument zit 'm in de eenvoud, de omgekeerde bewijslast en het feit dat er wordt uitgegaan van de bedrijfsvoering. Het zal dan ook niet verbazen dat het Kwadrant sinds de introductie met succes ook bij diverse andere organisaties in gebruik is genomen, zoals: P-Direkt, het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie (EL&I), Fortis ASR, de Gemeente Rotterdam (zie ook het kader) en Het WaterschapsHuis, het shared service center informatievoorziening van de Waterschappen. Ik kan dan ook iedereen van harte aanbevelen om de Bulk & Gedonder prioritering binnen de eigen veranderingomgeving toe te passen.

■ Basile Lemaire, managing partner
Blue Bricks Acceptatie Management

kelaars of testers. Daarmee is PRA minder geschikt als instrument voor het bepalen van risico's voor de bedrijfsvoering.

Er is dus behoefte aan een methodiek die vanuit de bedrijfsvoering op een eenvoudige, transparante manier kan prioriteren terwijl eventueel 'machtsmisbruik' wordt tegengegaan. Het Bulk & Gedonder kwadrant geeft invulling aan die behoefte. Het Kwadrant gaat uit van afbreukrisico: wat zijn de consequenties wanneer er niet aan een requirement wordt voldaan?

Per requirement wordt de prioriteit bepaald. Het prioriteren geschiedt met stakeholders vanuit de bedrijfsvoering zoals klanten, gebruikers, proceseigenaren en functioneel beheerders. It-risico's worden in principe als irrelevant beschouwd. Een risico is namelijk pas een risico als een bedrijfsproces in gevaar komt. Dat daar mogelijk een it-probleem aan ten grondslag ligt, is belangrijk voor je implementatie en oplossing maar niet voor je prioritering. De prioritering vindt plaats aan de hand van twee assen, de Bulk-as en de Gedonder-as. De Bulk-as: als aan dit requirement niet wordt voldaan, hebben daar (onaccepta-

bel) veel eindgebruikers last van. De Gedonder-as: als aan dit requirement niet wordt voldaan, volgt escalatie ('komt er gedonder van').

Ieder requirement kent nu een prioriteit 1, 2 of 3, waarbij:

■ Prio 1 betekent: dit requirement moet correct geïmplementeerd en grondig getest zijn. Indien (nog) niet correct geïmplementeerd, is de consequentie dat de volgende projectfase, of de in productie name, moet worden uitgesteld.

■ Prio 2 betekent: dit requirement moet in principe correct geïmplementeerd zijn. De opdrachtgever kan er bij tijdsdruk echter voor kiezen dat pas in een volgende projectfase of release aan het requirement moet zijn voldaan.

■ Prio 3 betekent: dit mag onder tijdsdruk of bij budgetbeperkingen sneuvelen; hier gaat men vanuit de bedrijfsvoering geen (serieuze) last van hebben.

Stel dat een stakeholder van mening is dat een requirement een hogere prioriteit moet hebben. Hij zal moeten kunnen aantonen dat, door niet te voldoen aan dat requirement, de gebruikerspopulatie er last van kan hebben of dat de zaak gaat escaleren. Aangeven dat iets

een must is op basis van machtspositie of hard roepen, gaat nu niet op. Een ander voordeel is dat er geen reden is om over prioriteiten te onderhandelen en compromissen te sluiten; het is nu duidelijk waar de werkelijke risico's liggen als het gaat om het behalen van succes. De ervaring leert dat stakeholders met elkaar goed in staat zijn te bepalen wanneer er sprake is van onacceptabel veel gebruikers op de Bulk-as. Tevens zijn ze in staat een hele reële inschatting te maken wanneer er sprake is van escalatie. Door het groepsproces ontstaat een open discussie over consequenties, projectdoelstellingen en het behalen van de business case. Doorgaans ontstaat er een verdeling van ongeveer 25% met prioriteit 1, 50 procent prioriteit 2 en 25 procent prioriteit 3.

Terug naar het voorbeeld van MSHR. Laten we de issues van toen eens plaatsen in het licht van het kwadrant. Zou een limiet aan het aantal op te voeren titels per persoon tot last zijn van een groot deel van de populatie? Of zou een persoon die niet al zijn titels kan opvoeren hierover escaleren? Het aantal op te voeren titels kent duidelijk een prioriteit 3. Daarnaast waren

