

Quality Control & Assurance

Kwaliteit op maat

Bart de Best

Onder redactie van
Louis van Hemmen

Colofon

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Leonon Media
(0)572 - 851 104

Algemene vragen: info@leonon.nl
Verkoop vragen: verkoop@leonon.nl
Manuscripten / Auteurs: redactie@leonon.nl

© 2012 Leonon Media

Omslagontwerp: Eric Coenders, IanusWeb, Nijmegen
Productie: Print Force, Alphen a/d Rijn.

Titel: Quality Control & Assurance
Subtitel: Kwaliteit op maat
Datum: 30 september 2012
Auteur: Bart de Best
Uitgever: Leonon Media
ISBN-10: 90 71501 5
ISBN-13: 978 90 71501 531
Druk: Eerste uitgave, eerste druk 2012

©2012, Leonon Media

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

***Lang nadat de prijs vergeten is,
wordt kwaliteit herinnerd.***

Gucci



Inhoudsopgave

1	INLEIDING	1
1.1	ACHTERGROND	1
1.2	DOELSTELLING BOEK.....	1
1.3	DOELGROEP	1
1.4	STRUCTUUR	1
1.5	LEESWIJZER.....	5

DEEL I. OVERVIEW 7

1	INLEIDING DEEL I	9
1.1	DE PROBLEEMSTELLING	9
1.2	DE OPLOSSING	10
2	HET QCA-MODEL	13
2.1	DEFINITIES	13
2.2	HET QCA-MODEL	13
2.3	QUALITY CONTROL	15
2.4	QUALITY ASSURANCE	17
2.5	QCA-MODEL	18
2.6	QCA-DOCUMENTEN	20
2.7	QCA-ROLLEN	23
2.8	QCA-ENTITY RELATION DIAGRAM	25
2.9	SAMENVATTING	26

DEEL II. QUALITY CONTROL29

1	INLEIDING DEEL II	31
2	QCA – DOELEN STELLEN	33
2.1	INLEIDING	33
2.2	DOEL, RESULTATEN EN DOELGROEP.....	33
2.3	SCOPE	34
2.4	WAARDE VOOR DE BUSINESS.....	34
2.5	DEFINITIES	34
2.6	BASISCONCEPTEN	35
2.7	PROCESBESCHRIJVING.....	44
2.8	TRIGGERS, INPUT, OUTPUT EN INTERFACES	55
2.9	KSF'S EN PI'S.....	56
2.10	UITDAGINGEN EN RISICO'S.....	56
2.11	PROCESKADERS	56
2.12	SAMENVATTING	57
3	QCA - ONTWERPEN	59
3.1	INLEIDING	59
3.2	DOEL, RESULTATEN EN DOELGROEP.....	60
3.3	SCOPE	61
3.4	WAARDE VOOR DE BUSINESS	61
3.5	DEFINITIES	61
3.6	BASISCONCEPTEN	62
3.7	PROCESBESCHRIJVING.....	72
3.8	TRIGGERS, INPUT, OUTPUT EN INTERFACES	83
3.9	KSF'S EN PI'S.....	84
3.10	UITDAGINGEN EN RISICO'S.....	84
3.11	PROCESKADERS.....	84
3.12	SAMENVATTING	88
4	QCA – INRICHTEN	89



4.1	INLEIDING.....	89
4.2	DOEL, RESULTATEN EN DOELGROEP	90
4.3	SCOPE	90
4.4	WAARDE VOOR DE BUSINESS.....	91
4.5	DEFINITIES.....	91
4.6	BASISCONCEPTEN	92
4.7	PROCESBESCHRIJVING.....	92
4.8	TRIGGERS, INPUT, OUTPUT EN INTERFACES	99
4.9	KSF'S EN PI'S	100
4.10	UITDAGINGEN EN RISICO'S.....	100
4.11	PROCESKADERS.....	100
4.12	SAMENVATTING	102
5	QCA SAMENVATTING DEEL II.....	105

DEEL III. QUALITY ASSURANCE..... 107

1	INLEIDING DEEL III.....	109
2	QCA-REVIEWEN.....	111
2.1	INLEIDING.....	111
2.2	DOEL, RESULTATEN EN DOELGROEP	111
2.3	SCOPE	112
2.4	WAARDE VOOR DE BUSINESS.....	113
2.5	DEFINITIES.....	113
2.6	BASISCONCEPTEN	114
2.7	PROCESBESCHRIJVING.....	117
2.8	TRIGGERS, INPUT, OUTPUT EN INTERFACES	127
2.9	KSF'S EN PI'S	128
2.10	UITDAGINGEN EN RISICO'S.....	128
2.11	PROCESKADERS.....	128
2.12	SAMENVATTING	131
3	QCA - AUDITEN	133
3.1	INLEIDING.....	133
3.2	DOEL, RESULTATEN EN DOELGROEP	134
3.3	SCOPE	134
3.4	WAARDE VOOR DE BUSINESS.....	134
3.5	DEFINITIES.....	136
3.6	BASISCONCEPTEN	138
3.7	PROCESBESCHRIJVING.....	156
3.8	TRIGGERS, INPUT, OUTPUT EN INTERFACES	162
3.9	KSF'S EN PI'S	163
3.10	UITDAGINGEN EN RISICO'S.....	163
3.11	PROCESKADERS.....	164
3.12	SAMENVATTING	166
4	QCA – DOELEN BEWAKEN	167
4.1	INLEIDING.....	167
4.2	DOEL, RESULTATEN EN DOELGROEP	167
4.3	SCOPE	168
4.4	WAARDE VOOR DE BUSINESS.....	168
4.5	DEFINITIES.....	168
4.6	BASISCONCEPTEN	168
4.7	PROCESBESCHRIJVING.....	169
4.8	TRIGGERS, INPUT, OUTPUT EN INTERFACES	174
4.9	KSF'S EN PI'S	175
4.10	UITDAGINGEN EN RISICO'S.....	175
4.11	PROCESKADERS.....	175
4.12	SAMENVATTING	177
5	SAMENVATTING DEEL III	179

**DEEL IV. QCA INVOERING181**

1	INLEIDING DEEL IV	183
1.1	INLEIDING	183
2	INVOERINGSSTRATEGIEËN.....	185
2.1	REVOLUTIONAIR	185
2.2	EVOLUTIONAIR	186
2.3	TOP-DOWN.....	186
2.4	BOTTOM-UP	187
2.5	EVALUATIE STRATEGIEËN	187
3	QUICK-SCAN	189
4	SELF ASSESSMENT	193
4.1	NIVEAU 1, RANDVOORWAARDEN.....	193
4.2	NIVEAU 1.5, MANAGEMENTINTENTIE.....	193
4.3	NIVEAU 2, PROCESFUNCTIONALITEIT.....	194
4.4	NIVEAU 2.5, INTERNE INTEGRATIE.....	195
4.5	NIVEAU 3, PRODUCTEN.....	195
4.6	NIVEAU 3.5, KWALITEITSBEWAKING	195
4.7	NIVEAU 4, MANAGEMENTINFORMATIE	196
4.8	NIVEAU 4.5, EXTERNE INTEGRATIE	196
4.9	NIVEAU 5, KLANTINTERFACE	197
5	SAMENVATTING DEEL IV.....	199

DEEL V. RAAKVLAKKEN201

1	INLEIDING DEEL V	203
1.1	INLEIDING	203
2	SERVICE MANAGEMENT	205
2.1	HET PROCESMODEL.....	205
2.2	VOORBEELD REQUIREMENTS	207
3	TEST MANAGEMENT.....	209
3.1	HET PROCESMODEL.....	209
3.2	VOORBEELD REQUIREMENTS	210
4	PROJECT MANAGEMENT	213
4.1	HET PROCESMODEL.....	213
4.2	VOORBEELD REQUIREMENTS	215
5	ARCHITECTUUR	217
5.1	HET PROCESMODEL.....	217
5.2	VOORBEELD REQUIREMENTS	219
6	SAMENVATTING	221

DEEL VI. TOEPASSING223

1	PRAKTIJKCASUS ANVA.....	225
1.1	INLEIDING	225
1.2	AANLEIDING	225
1.3	NULMETING	226
1.4	PROJECTAANPAK	226
1.5	PROCESAANPAK	226
1.6	QCA-PROCESSEN	226
1.7	LESSONS LEARNED	230
1.8	SAMENVATTING	230



DEEL VII. BIJLAGEN	231
BIJLAGE A, LITERATUURLIJST	233
BIJLAGE B, DEFINITIES	237
BIJLAGE C, BEGRIPPENLIJST	245
BIJLAGE D, AFKORTINGEN	263
BIJLAGE E, WEBSITES	267
BIJLAGE F, INDEX	269



Figuren

DEEL I. Overview

FIGUUR 1-1, DE QCA-PROCESSEN.....	2
FIGUUR 1-1, AFLEIDEN VAN REQUIREMENTS.....	10
FIGUUR 2-1, HET QCA-MODEL.....	15
FIGUUR 2-2, DE CONTEXT VAN HET QCA-MODEL.....	18
FIGUUR 2-3, BUSINESS ALIGNMENT.....	20
FIGUUR 2-4, HET QCA-ERD.....	26

DEEL II. QUALITY CONTROL

FIGUUR 2-1, BALANCED SCORECARD - BRON: [KAPLAN 2000].	35
FIGUUR 2-2, DETAILLERING VAN DE BUSINESS-BSC NAAR LAGERE ECHELONS.....	38
FIGUUR 2-3, BESTURINGSMODEL - BRON: [BEST 2008], [BEST 2011-1] EN [BEST 2011-2].	39
FIGUUR 2-4, INTEGRATIEMODEL THOMPSOM S.H. EN WILLIAM R. KING.....	41
FIGUUR 2-5, BESTURINGSANALYSEMODEL - BRON: OP BASIS VAN MULDER/TEPPER TGB - MIQ B.V.....	42
FIGUUR 2-6, KWALITEITSWIEL VAN DEMING.....	43
FIGUUR 2-7, BOSTON CONSULTANCY GROUP - MATRIX.....	44
FIGUUR 2-8, INTERACTIESCHEMA VAN HET PROCES 'DOELEN STELLEN'.....	45
FIGUUR 2-9, PROCEDURESHEMA VAN HET PROCES 'DOELEN STELLEN'.....	46
FIGUUR 2-10, SWIMMINGLANE VAN HET PROCES 'DOELEN STELLEN'.....	54
FIGUUR 3-1, VERANDERPARADIGMA - BRON: [ITBM 2006-1].....	62
FIGUUR 3-2, INTERACTIESCHEMA VAN HET INCIDENT MANAGEMENT PROCES.....	67
FIGUUR 3-3, PROCEDURESHEMA VAN HET INCIDENT MANAGEMENT PROCES.....	67
FIGUUR 3-4, SWIMMINGLANE VAN HET INCIDENT MANAGEMENT PROCES.....	69
FIGUUR 3-5, VEREENVOUDIGD ERD VAN HET INCIDENT MANAGEMENT PROCES.....	70
FIGUUR 3-6, INTERACTIESCHEMA VAN HET PROCES 'ONTWERPEN'.....	73
FIGUUR 3-7, PROCEDURESHEMA VAN HET PROCES 'ONTWERPEN'.....	74
FIGUUR 3-8, SWIMMINGLANE VAN HET PROCES 'ONTWERPEN'.....	82
FIGUUR 4-1, INTERACTIESCHEMA VAN HET PROCES 'INRICHTEN'.....	92
FIGUUR 4-2, PROCEDURESHEMA VAN HET PROCES 'INRICHTEN'.....	93
FIGUUR 4-3, SWIMMINGLANE VAN HET PROCES 'INRICHTEN'.....	98

DEEL III. QUALITY ASSURANCE

FIGUUR 2-1, INTERACTIESCHEMA VAN HET REVIEWPROCES.....	118
FIGUUR 2-2, PROCEDURESHEMA VAN HET PROCES 'REVIEWEN'.....	119
FIGUUR 2-3, SWIMMINGLANE VAN HET PROCES 'REVIEWEN'.....	126
FIGUUR 3-1, THREE LINES OF DEFENCE.....	138
FIGUUR 3-2, AUDITFLOWCHART, BRON: [WEBER 1999].....	140
FIGUUR 3-3, AUDITOPTIES.....	142
FIGUUR 3-4, COSO INTEGRATED CONTROL - INTEGRATED FRAMEWORK, BRON: COSO.....	145
FIGUUR 3-5, COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT FRAMEWORK.....	146
FIGUUR 3-6, ISACA COBIT-CUBE - BRON: [BRAND 2005].....	148
FIGUUR 3-7, IT SERVICE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ACCORDING TO ISO/IEC 20000-1:2011.....	151
FIGUUR 3-8, DE LOGISCHE RELATIE TUSSEN DE VOLWASSENHEIDSNIVEAUS - BRON: [OGC].....	154
FIGUUR 3-9, INTERACTIESCHEMA VAN HET AUDITPROCES.....	157
FIGUUR 3-10, PROCEDURESHEMA VAN HET PROCES 'AUDITEN'.....	158
FIGUUR 3-11, SWIMMINGLANE VAN HET PROCES 'AUDITEN'.....	161
FIGUUR 4-1, INTERACTIESCHEMA VAN HET PROCES 'DOELEN BEWAKEN'.....	170
FIGUUR 4-2, PROCEDURESHEMA VAN HET PROCES 'DOELEN BEWAKEN'.....	171
FIGUUR 4-3, SWIMMINGLANE VAN HET PROCES 'DOELEN BEWAKEN'.....	173



DEEL IV. QCA INVOERING

FIGUUR 3-1, QUICK-SCAN QCA-PROCESSEN.....	189
FIGUUR 3-2, QUICK-SCAN SCORE VAN DE QCA-PROCESSEN.	191

DEEL V. RAAKVLAKKEN

FIGUUR 2-1, ISO 20000 -PROCESSEN.....	205
FIGUUR 3-1, TMAP-PROCESSEN.....	209
FIGUUR 4-1, PRINCE2-PROCESSEN.....	213
FIGUUR 4-2, DE PRINCE2-TECHNIEKEN EN -COMPONENTEN.....	214
FIGUUR 5-1, TOGAF-PROCESSEN.....	217



Tabellen

DEEL I. OVERVIEW

TABEL 2-1, CRUD-SCHEMA VAN DE QCA-DOCUMENTEN PER PROCES.	21
TABEL 2-2, QCA-ROLVERDELING.	25

DEEL II. QUALITY CONTROL

TABEL 2-1, LEAD- EN LAG-PI'S.	42
TABEL 2-2, BELEIDSUITGANGSPUNTEN.	48
TABEL 2-3, RASCI-VOORBEELD VAN HET PROCES 'DOELEN STELLEN'.	55
TABEL 2-4, DE RELATIES VAN HET PROCES 'DOELEN STELLEN' MET DE OVERIGE QCA-PROCESSEN.	56
TABEL 3-1, SWIMMINGLANE ICONS.	68
TABEL 3-2, RASCI-SCHEMA.	71
TABEL 3-3, VOORBEELD RASCI-SCHEMA VAN HET INCIDENT MANAGEMENT PROCES.	71
TABEL 3-4, REQUIREMENTATTRIBUTEN.	77
TABEL 3-5, VOORBEEDEN VAN REQUIREMENTS.	78
TABEL 3-6, RASCI-VOORBEELD VAN HET PROCES 'ONTWERPEN'.	83
TABEL 3-7, RELATIES VAN HET ONTWERPPROCES MET DE OVERIGE QCA-PROCESSEN.	84
TABEL 3-8, BELEIDSUITGANGSPUNTEN VOOR HET PROCES 'ONTWERPEN'.	86
TABEL 4-1, PLANNINGSASPECTEN.	96
TABEL 4-2, RASCI-VOORBEELD VAN HET PROCES 'INRICHTEN'.	99
TABEL 4-3, RELATIES VAN HET PROCES 'INRICHTEN' MET DE OVERIGE QCA-PROCESSEN.	100
TABEL 4-4, BELEIDSUITGANGSPUNTEN VOOR HET PROCES 'INRICHTEN'.	102

DEEL III. QUALITY ASSURANCE

TABEL 2-1, STEEKPROEFVOORBEEDEN VAN PROCESSEN.	120
TABEL 2-2, REQUIREMENTTYPEN.	121
TABEL 2-3, CHANGE MANAGEMENT REVIEWRAPPORTAGETEMPLATE.	122
TABEL 2-4, CHANGE MANAGEMENT REVIEWRAPPORTAGEVOORBEELD.	124
TABEL 2-5, RASCI-VOORBEELD VAN HET PROCES 'REVIEWEN'.	127
TABEL 2-6, RELATIES VAN HET REVIEWPROCES MET DE OVERIGE QCA-PROCESSEN.	128
TABEL 2-7, BELEIDSUITGANGSPUNTEN VOOR HET PROCES 'REVIEWEN'.	130
TABEL 3-1, COSO-ORGANISATIEDOELEN.	146
TABEL 3-2, COSO-CONTROLECOMPONENTEN.	147
TABEL 3-3, COSO VERSUS QCA.	147
TABEL 3-4, DE COBIT-DOMEINEN EN -PROCESSEN.	149
TABEL 3-5, COBIT VERSUS QCA.	150
TABEL 3-6, ISO/IEC 20000 VERSUS QCA.	152
TABEL 3-7, CVIB VERSUS QCA.	153
TABEL 3-8, SERVICE LEVEL MANAGEMENT AUDITNIVEAU 1.0.	156
TABEL 3-9, RASCI-VOORBEELD VAN HET PROCES 'AUDITEN'.	162
TABEL 3-10, RELATIES VAN HET AUDITPROCES MET DE OVERIGE QCA-PROCESSEN.	163
TABEL 3-11, BELEIDSUITGANGSPUNTEN VOOR HET PROCES 'AUDITEN'.	165
TABEL 4-1, RASCI-VOORBEELD VAN HET PROCES 'DOELEN-BEWAKEN'.	174
TABEL 4-2, RELATIES VAN HET PROCES 'DOELEN BEWAKEN' MET DE OVERIGE QCA-PROCESSEN.	175
TABEL 4-3, BELEIDSUITGANGSPUNTEN VOOR HET PROCES 'DOELEN BEWAKEN'.	177

DEEL IV. QCA INVOERING

TABEL 3-1, QCA-QUICK-SCAN.	190
TABEL 4-1, ASSESSMENT NIVEAU 1.	193
TABEL 4-2, ASSESSMENT NIVEAU 1,5.	194



TABEL 4-3, ASSESSMENT NIVEAU 2.....	194
TABEL 4-4, ASSESSMENT NIVEAU 2,5.....	195
TABEL 4-5, ASSESSMENT NIVEAU 3.....	195
TABEL 4-6, ASSESSMENT NIVEAU 3,5.....	196
TABEL 4-7, ASSESSMENT NIVEAU 4.....	196
TABEL 4-8, ASSESSMENT NIVEAU 4,5.....	196
TABEL 4-9, ASSESSMENT NIVEAU 5.....	197

DEEL V. RAAKVLAKKEN

TABEL 2-1, DE SECTIES VAN HET ISO/IEC 20000 MODEL.....	206
TABEL 2-2, DE DOELSTELLINGEN VAN DE ISO/IEC 20000 PROCESSEN.....	207
TABEL 2-3, VOORBEELDREQUIREMENTS VAN ISO/IEC 20000 PROCESSEN.....	208
TABEL 3-1, DOELSTELLINGEN VAN DE TESTPROCESSEN.....	210
TABEL 3-2, VOORBEELDREQUIREMENTS VAN DE TESTPROCESSEN.....	211
TABEL 4-1, DOELSTELLINGEN VAN DE PROJECTPROCESSEN.....	215
TABEL 4-2, VOORBEELDREQUIREMENTS VAN DE PROJECTPROCESSEN.....	216
TABEL 5-1, DOELSTELLINGEN VAN DE ARCHITECTUURPROCESSEN.....	218
TABEL 5-2, VOORBEELDREQUIREMENTS VAN TOGAF-ARCHITECTUURPROCESSEN.....	219



Bijlagen

BIJLAGE A, LITERATUURLIJST	233
BIJLAGE B, DEFINITIES	237
BIJLAGE C, BEGRIPPENLIJST	245
BIJLAGE D, AFKORTINGEN	263
BIJLAGE E, WEBSITES	267
BIJLAGE F, INDEX	269



Tips

T-01	Uitleg tip-icon	6
T-02	Voor elk proces moeten er drie doelen worden gedefinieerd	16
T-03	Een procesontwerp moet de uiteindelijke situatie weergeven	17
T-04	De procesinrichting is een iteratief proces.....	17
T-05	Hanteer het besturingsmodel om de business-BSC te vertalen naar de ICT-BSC..	39
T-06	Het procesmodel 'doelen stellen' hangt af van de samenwerkingsvorm.....	47
T-07	Beleidsmatige procesaanpassingen worden vanuit datzelfde beleid betaald	52
T-08	Hanteer het veranderparadigma voor het procesontwerp en -inrichting.	62
T-09	Regel requirements voor een proces in op basis van het risicogehalte	112
T-10	Hanteer de volwassenheidsnorm van een proces voor de requirementfiltering	117
T-11	Hanteer een hiërarchie van auditonderwerpen.....	134
T-12	Voorkom 'extended substantive testing' door de toepassing van QCA-processen..	139
T-13	De procesmanager is verantwoordelijk voor de bewaking van de procesdoelen....	168
T-14	Borg de realisatie van procesdoelen in het procesontwerp en de procesinrichting.	169
T-15	Het QCA-concept voorkomt materialisatie tijdens een audit	186



Valkuilen

V-01	Uitleg icon	6
V-02	Houd rekening met de kosten van procesaanpassingen in businesscases	52
V-03	Borg de procesinrichting door prioriteitstelling van werkzaamheden	53
V-04	Rapportages kunnen leiden tot extra registratie- en monitorfunctionaliteitkosten..	79
V-05	Een proces moet gedurende een bepaalde tijd inslijten om soepel te gaan lopen .	89



Afraders

A-01	Uitleg icon	6
A-02	Projecten mogen niet leiden tot verborgen adaptieve beheerkosten	52
A-03	Een tool mag niet zonder meer gekocht en in gebruik worden genomen	90



Ten geleide

Quality Control & Assurance

Organisaties zijn de afgelopen jaren voor een effectieve en efficiënte werking van de bedrijfsprocessen steeds meer afhankelijk geworden van de informatievoorziening. Deze informatievoorziening wordt door ICT-organisaties in de vorm van ICT-services aan de business aangeboden. De ICT-processen in deze ICT-organisaties borgen dat de met de klant afgesproken functionaliteit en kwaliteit worden geleverd. Daarmee zijn de bedrijfsprocessen steeds meer afhankelijk van een juiste opzet en bestaan deze ICT-processen (Quality Control), alsmede de vaststelling van de juiste werking (Quality Assurance). Quality Control & Assurance (QCA) omvat zowel het stellen van doelen, het ontwerpen van ICT-processen, het vormgeven van de ontworpen processen (opzet en bestaan) als het reviewen en auditen ervan om vast te stellen of de gestelde doelen wel gehaald worden (werking). QCA is een belangrijk aspect van kwaliteitmanagement dat binnen elke ICT-organisatie belegd moet zijn. Een goed werkende QCA-aanpak maakt een ICT-organisatie daadwerkelijk bestuurbaar!

QCA in de praktijk

In de praktijk wordt sporadisch invulling gegeven aan een gedegen kwaliteitsmanagement functie en als het dan wel gebeurt, is het vaak alleen op aspecten van de serviceverlening zelf. Kwaliteitsmanagement wordt veelal niet gekoppeld aan de essentie van de organisatie: de doelen van de bedrijfsprocessen, waarvoor de ICT-serviceverlening ondersteunend zou moeten zijn. Zonder enig kwaliteitsmanagement, waar de borging van die kwaliteit plaatsvindt, kan het management eigenlijk niet gefundeerd keuzes maken en de ICT-organisatie besturen. Deze besturing is dus vaak ad hoc en niet gebaseerd op harde feiten.

De harde feiten dienen verwoord te worden in rapportages die laten zien hoe het gesteld is met de kwaliteit van de ICT-serviceverlening, gerelateerd aan de bedrijfsdoelstellingen. Hiermee wordt derhalve een hele sterke link gelegd naar het ICT-proces service level management. In de praktijk wordt dit proces vaak ingevuld, echter zonder enige fundering om de afgesproken kwaliteit nauwkeurig te meten, en op basis daarvan de ICT-processen bij te sturen.

Commitment van het management is essentieel om ook mandaat te krijgen om bij te mogen sturen in de onderliggende ICT-processen. Dit is in de praktijk vaak niet het geval. Afwijkingen worden wel teruggekoppeld, maar veelal niet adequaat opgepakt door wijzigingen door te voeren in de ICT-processen of de ICT-producten en ICT-services die door deze ICT-processen worden beheerd. Hierdoor vindt een suboptimale sturing plaats, zonder te kijken naar het grotere geheel.

QCA als best practice

In dit boek wordt QCA gepresenteerd als integraal onderdeel van de ICT-organisatie om onder meer te komen tot een Service Quality Plan (SQP) waarin de kwaliteitsdoelen zijn vermeld en Service Improvement Plans (SIP's) die opgesteld worden om geconstateerde afwijkingen van het SQP te compenseren. Deze twee documenten dienen om de ICT-processen en daarmee de ICT-serviceverlening te verbeteren en te borgen. Daarnaast worden processen gedefinieerd om het QCA-concept te realiseren en te borgen in een ICT-organisatie. In dit boek wordt het QCA-concept uitgediept en handvatten gegeven om dit concept te funderen in de dagelijkse gang van zaken.

Opbouw boek

Deel 1 gaat in op een overzicht van de QCA-processen die worden gepositioneerd in een model waar de relaties worden aangegeven. Hierbij wordt geredeneerd vanuit de organisatiebelangen en doelstellingen, die daarbij van invloed zijn op 1) Quality Control en 2) Quality Assurance. Zo worden ondermeer het businessbeleid, het ICT-beleid en de huidige procesinrichting meegenomen om tot komen tot een SQP en de mogelijke verbeteringen die audits en reviews opleveren, te verwoorden in de zogenaamde SIP's. Een integrale kwaliteitsbenadering dus, die rekening houdt met de specifieke situatie binnen de ICT-organisatie waar QCA wordt ingeregeld.

Deel 2 gaat in op Quality Control, waarbij de QCA-processen 'doelen stellen', 'ontwerpen' en 'inrichten' van QCA centraal staan.



Deze processen worden neergezet in relatie tot bestaande kwaliteitsmodellen zoals de balanced score card, de Deming cycle en besturingsmodellen. Zo wordt elk QCA-proces afgepeld tot de essentie om concrete handvatten te krijgen om grip te krijgen op deze complexe materie. De kern van de QCA-aanpak, de procesrequirements, komen in dit deel heel nadrukkelijk aan bod. Elk ICT-proces moet voldoen aan de eisen die van uit het SQP worden gesteld door deze eisen te vertalen naar concrete enkelvoudige proceseisen (procesrequirements). Voor elk ICT-proces moet bekend zijn welke requirements wel en niet in de komende periode van kracht zullen zijn. Bij de bespreking van de QCA-processen en de rol van requirements in de fase Quality Control wordt ook de relatie gelegd met de gangbare ICT-processen die onderkend worden in ICT-organisaties waaronder het incident management proces.

Deel 3 gaat in op Quality Assurance, waarbij de QCA-processen 'review', 'auditen' en 'doelen bewaken' van QCA centraal staan. Deze processen worden neergezet in relatie tot bestaande modellen zoals COSO Enterprise Risk Management Framework en het CobiT- model van de ISACA-organisatie. Waar deel 2 inzoomt op het opstellen van requirements en het borgen ervan in ICT-processen, gaat deel 3 in op de wijze waarop vastgesteld kan worden hoe de naleving van deze procesrequirements kan worden vastgesteld. Hierbij worden eveneens concrete handvatten geboden om meer grip te verkrijgen op de ICT-processen om te kunnen sturen op afwijkingen van doelen, negatieve tendensen of om een hoger volwassenheidsniveau na te streven.

Deel 4 gaat in op QCA-invoering waar invoeringsstrategieën besproken worden, evenals een quick-scan en een self-assessment. De invoeringsstrategieën kennen meerdere insteken, waar in elke situatie een keuze gemaakt dient te worden. Niet alle invoeringsstrategieën zullen passen op bepaalde organisaties. In dit deel derhalve enkele adviezen hierover.

Deel 5 gaat in op raakvlakken met service management, test management, project management en architectuur. Het QCA-concept is van toepassing op alle ICT-processen binnen deze ICT-aspectgebieden. Voor elk aspectgebied worden een aantal voorbeeld procesrequirements gedefinieerd.

Deel 6 gaat in op een casus die de meerwaarde van de concepten en handreikingen, zoals die worden gegeven in de eerste drie delen, aantonen in de praktijk.

Kortom een naslagwerk, waar u veel handreikingen krijgt aangeboden om kwaliteitsmanagement beter te funderen. Hierdoor wordt het mogelijk om op basis van concrete doelen de ICT-organisatie meetbaar en bestuurbaar te maken

Een boek om te koesteren als naslagwerk voor het overeenkomen, opstellen en vastleggen van QCA! Ook in dit boek weet Bart de Best een complexe ICT-processen af te pellen tot beïnvloedbare eenheden waarmee de kwaliteit van de ICT-serviceverlening gecontroleerd en geborgd kan worden.

Dr. Louis van Hemmen – BitAll b.v.



Voorwoord

Veel organisaties stellen in hun ICT-beleidsplan dat invulling gegeven moet worden aan een kwaliteitsmodel als Sarbanes Oxley (SOx), Control Objectives for Information and related Technology (CobiT), Business Information Services Library (BiSL), Application Services Library (ASL), Information Technology Infrastructure Library (ITIL) en dergelijke. Vaak wordt daarbij een volwassenheidsdoel aangegeven, bijvoorbeeld binnen één jaar één volwassenheidsniveau hoger op de Capability Maturity Model (CMM)-ladder. Vervolgens worden grote en dure projecten opgestart om vele documenten te schrijven, die vervolgens in de hoofden van de projectmedewerkers, ontwikkelaars, testers en beheerders dienen te worden gekregen. Helaas is het gevolg vaak, dat de doelen niet gehaald worden en er veel weerstand ontstaat bij de betrokken medewerkers. De organisaties die wel slagen in het inrichten van enkele processen zien bij reorganisaties veel van de bereikte resultaten zienderogen slinken. In het beste geval is de borging van kwaliteit een golfbeweging met pieken en dalen waarop maar weinig grip op te krijgen is.

Dit wil niet zeggen dat investeren in kwaliteit geen zin heeft. Sterker nog, kwaliteit is een randvoorwaarde om de serviceafspraken over de te leveren ICT-services en ICT-producten te bereiken en te garanderen. Kwaliteit is tevens een belangrijk wapen in de concurrentiestrijd tussen bedrijven. Wel moet de vraag gesteld worden hoeveel kilo kwaliteit goed genoeg is en hoe dit het beste bereikt wordt. Niet voor niets wordt steeds vaker de quote "Kwaliteit is een keuze" geuit. Dit boek bespreekt op welke wijze de keuze voor kwaliteit concreet en kwantitatief gemaakt kan worden en hoe deze kwaliteitskeuze in de ICT-organisatie blijvend verankerd kan worden.

Hiertoe wordt een in de praktijk ontwikkeld kwaliteitsmodel besproken, dat kwaliteit in een aantal stappen definieert, verankert en beheerst. De drie processen die de kwaliteit definiëren en veranderen zijn 'doelen stellen', 'ontwerpen' en 'inrichten'. Deze processen vormen de Quality Control. De processen die de doelen meten en afwijkingen bijstellen zijn 'reviewen', 'auditen' en 'doelen bewaken'. Deze processen vormen de Quality Assurance. Bij het beschrijven van deze kwaliteitsprocessen is gebruik gemaakt van bestaande best practices. Het model vormt van bestaande best practices één totaal geheel. Dit boek sluit dan ook perfect aan bij organisaties die al bekend zijn met de toepassing van kwaliteitsmodellen als SOx, The Open Group's Architecture Framework (TOGAF), CobiT, BiSL, ASL, ITIL, Test Management Approach (TMAP) en PRjects IN Controlled Environments 2 (PRINCE2).

De toegevoegde waarde van dit boek is dat organisaties een hoger rendement halen uit de investeringen in kwaliteit. Dit wordt bereikt door het systematisch afleiden van requirements voor processen in de ICT-organisatie op basis van vastgestelde business en ICT-doelen. De stakeholders worden één voor één benaderd om de vertaling te maken van een doelstelling naar de gerelateerde requirements. Deze requirements worden vervolgens geprioriteerd op basis van een risicoanalyse. De requirements waarvan de stakeholders vinden dat ze de hoogste prioriteit hebben moeten als eerste in het proces vormgegeven, zowel qua opzet, bestaan, als werking. Deze planmatige aanpak maakt het mogelijk om per requirement vast te stellen wat de toegevoegde waarde is en hoeveel tijd en geld de borging in de ICT-organisatie kost.

Het gedachtegoed van dit boek is toegepast bij UMG-ICT en ANVA. Hierbij dank ik dan ook vooral Gertjan Beijer (directeur UMG-ICT) en Ronald Rakké (manager support ANVA) voor het mogen invullen van de kwaliteitsprocessen in hun organisatie. Tevens ben ik dank verschuldigd aan de sparringpartners bij deze organisaties te weten: José Buijs (kwaliteitsmanager UMG-ICT) en Thijs van den Brink (Hoofd Service Teams ANVA). Verder dank ik de volgende personen van harte voor hun inspiratie en bijdrage aan dit boek en de fijne samenwerking!

- | | |
|----------------------------|----------|
| • G. (Gertjan) Beijer | UMG-ICT |
| • T. (Thijs) van den Brink | ANVA |
| • M.J. (Marco) Buijk | InteQ |
| • A. (Arno) Burggraaf | UMG-ICT |
| • J. (José) Buijs | UMG-ICT |
| • E. (Eric) Coenders | IanusWeb |

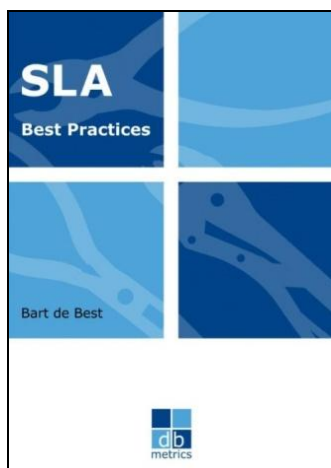


- Drs. C.J. (Carolien) Glasbergen
 - J.A.E. (Jane) ten Have
 - Dr. L.J.G.T. (Louis) van Hemmen
 - Drs. Ing. P. (Peter) de Jong
 - R. (Ronald) Rakké
 - F.J. (Fred) Ros RE RA
 - I. (Irma) Streur
 - W. (Wijnand) Westerveld
 - J. (Jan) van der Willik
- UWV
 - APG-AM
 - BitAll b.v.
 - IT Management Group
 - ANVA
 - Ministerie van Financiën
 - UMG
 - IT Infra
 - ECT

Ik wens u veel plezier toe bij het lezen van dit boek en vooral veel succes bij het toepassen van de QCA-methode binnen uw organisatie. Mocht u vragen of opmerkingen hebben, aarzel dan vooral niet om met mij contact op te nemen.

Er is veel tijd besteed om dit boek zo compleet en consistent mogelijk te maken. Mocht u toch tekortkomingen aantreffen, dan zou ik het op prijsstellen als u mij daarvan in kennisstelt, dan kunnen deze aanpassingen in de volgende editie verwerkt worden.

Bart de Best, Zoetermeer.
bartb@dbmetrics.nl



SLA Best Practices

Het volledige ABC van service level agreements.

Het belangrijkste bij het leveren van een service is dat de klant tevreden is over de geleverde prestaties. Door deze tevredenheid verkrijgt de leverancier heraanbestedingen, wordt hij gepromoteerd in de markt en is de continuïteit van het bedrijf geborgd.

Wellicht nog het belangrijkste aspect van deze klanttevredenheid voor een leverancier is dat de betrokken medewerkers een drive krijgen om hun eigen kennis en kunde verder te ontwikkelen om nog meer klanten tevreden te stellen.

Dit boek beschrijft de best practices om er achter te komen wat de Prestatie Indicatoren (PI) zijn die gemeten moeten worden om de tevredenheid van de klant te borgen.

Het tweede deel beschrijft de documenten die van toepassing zijn om de afspraken in vast te leggen. Het opstellen, afspreken, bewaken en evalueren van serviceafspraken is een vak op zich. Het derde deel geeft de gereedschappen om hier adequaat invulling aan te geven. De werkzaamheden rond serviceafspraken herhalen zich in de tijd. Deel vier van dit boek beschrijft hoe deze werkzaamheden in een proces gevat kunnen worden en hoe dit proces het beste in de organisatie kan worden vormgegeven.

Tot slot geeft dit boek een aantal raakvlakken van serviceafspraken en een tweetal artikelen met SLA best practices.

Auteur : Bart de Best
Uitgever : Leonon Media, 2011
ISBN-10 : 90 71501 450
ISBN-13 : 97890 71501 456



ICT Prestatie Indicatoren

De ICT-organisatie meetbaar gemaakt.

De laatste jaren is het maken van concrete afspraken over de ICT-serviceverlening steeds belangrijker geworden. Belangrijke oorzaken hiervoor zijn onder meer de stringenter wet- en regelgeving, de hogere eisen die gesteld worden vanuit regievoering over uitbestede services en de toegenomen complexiteit van informatiesystemen. Om op de gewenste servicenormen te kunnen sturen, is het belangrijk om een Performance Measurement System (PMS) te ontwikkelen. Daarmee kunnen niet alleen de te leveren ICT-services worden gemeten, maar tevens de benodigde ICT-organisatie om de ICT-services te verlenen.

Het meten van prestaties is alleen zinvol als bekend is wat de doelen zijn van de opdrachtgever. Daarom start dit boek met het beschrijven van de bestuurlijke behoefte van een organisatie en de wijze waarop deze vertaald kunnen worden naar een doeltreffend PMS. Het PMS is hierbij samengesteld uit een meetinstrument voor de vakgebieden service management, project management en human resource management. Voor elk van deze gebieden zijn tevens tal van prestatie-indicatoren benoemd. Hiermee vormt dit boek een onmisbaar instrument voor zowel ICT-managers, kwaliteitsmanagers, auditors, service managers, project managers, programmamanagers, procesmanagers, als human resource managers.

Auteur : Bart de Best
 Uitgever : Leonon Media, 2011
 ISBN-10 : 90 71501 477
 ISBN-13 : 97890 71501 470