

TESTBELEID: ONDERSTEUNING VAN UW BEDRIJFSSTRATEGIE

Projecten leveren vaak software op waarvan de kwaliteit lastig voorspelbaar is. Soms is de kwaliteit onvoldoende en moeten ongeplande (hoge) kosten worden gemaakt om fouten te herstellen. Of een project loopt flink uit door het voortdurend bijstellen van de requirements terwijl de bouw al in volle gang is. Een bedrijf heeft behoefte aan software van een constante en voorspelbare kwaliteit, zodat de geprognostiseerde opbrengsten kunnen worden gerealiseerd. Tevens moet het kwaliteitsniveau aansluiten bij de behoeften van het bedrijf.

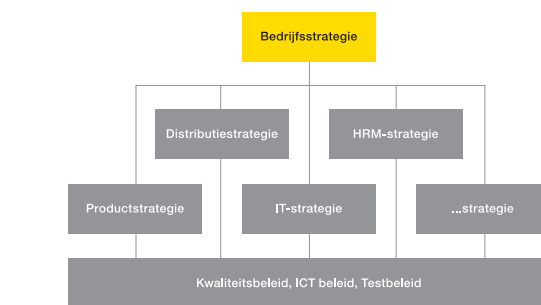


Belangrijk is dat de geplande baten van een ICT-systeem concreet worden gehaald. Het niet halen van baten levert veel meer schade op dan de extra kosten van uitloop van een project. De reputatie van een bedrijf kan in het geding komen.

Bedrijven worden complexer. Meer partijen zijn betrokken bij het realiseren van ICT-systemen. Daardoor wordt de problematiek van voorspelbare kosten en passende kwaliteit versterkt. Denk ook aan ontwikkelingen als outsourcing, offshoring en opgelegde regelgeving die meer en nadrukkelijker aandacht vragen voor de kwaliteit van producten op een bedrijfsbrede schaal. Een expliciet vastgelegd testbeleid biedt een kader voor het plannen, organiseren en uitvoeren van alle testactiviteiten in een bedrijf.

Testbeleid als afgeleide van de bedrijfsstrategie

In het algemeen proberen bedrijven grip te krijgen op kwaliteit door hun testactiviteiten te verbeteren. Testen



Bedrijfsstrategie.

IRIS PINKSTER EN CHRIS SCHOTANUS

is geen geïsoleerde set activiteiten, maar maakt onderdeel uit van het gehele ICT-ontwikkelproces: ontwerp, ontwikkeling en implementatie. Hierdoor is er een duidelijke relatie tussen test-, ICT- en kwaliteitsbeleid die op hun beurt aansluiten op de bedrijfsstrategie.

Vaak denken bedrijven na over testen en de organisatie ervan, zonder aandacht te schenken aan testbeleid. Soms bestaat er een impliciet gedefinieerd testbeleid, maar dit is vaak niet formeel vastgelegd en is niet consistent over alle afdelingen. Het resultaat is dat elke test op zichzelf gedefinieerd wordt en dat testresultaten niet vergelijkbaar zijn over projecten heen. De businessmanager heeft zo weinig grip op de prestaties van projecten.

Het testbeleid is een vertaling van de bedrijfsstrategie in richtinggevende voorschriften die meetbaar kader vormen voor alle testactiviteiten. Het beschrijft de globale voorwaarden van een testproces, volgens welke organisatievorm het testen wordt ingericht en de relatie met het ICT- en kwaliteitsbeleid.

Hoe kom je tot testbeleid

Testbeleid ontstaat niet vanzelf. Vaak is er een gebeurtenis die de behoefte aan testbeleid opwekt en een veranderingsproces in het bedrijf op gang brengt. In de praktijk treden situaties op die bedrijven dwingen tot structurele maatregelen, bijvoorbeeld extern opgelegde regelgeving als de luchtvaartveiligheid (EASA), financiële wereld in Europa (bijvoorbeeld SEPA) en de farmaceutische industrie in de VS (FDA). Deze aanleidingen worden vooral top-down geïnitieerd.

Er zijn echter vaak ook aanleidingen vanaf de werkvloer (bottom-up), zoals processen die niet lopen, vaardigheden van medewerkers die niet meer aansluiten bij de vraag en methodieken die niet meer aansluiten bij de jongste ICT-ontwikkelingen. Ook knelpunten in de huidige testprocessen zijn vaak aanleiding voor verandering. Deze aanpak zien we met name bij bedrijven met een laag volwassenheidsniveau.

In de praktijk zien we vaak een combinatie van top-down en bottom-up. Op een organische wijze doen zich situaties voor die bedrijven aanzetten tot verbetering. Bijvoorbeeld wanneer bij diverse projecten wordt geprobeerd de testomgeving op orde te krijgen. Het is veel efficiënter en goedkoper om deze initiatieven te bundelen en voor alle projecten goed in te richten. Een ander voorbeeld is het gebruik van tooling. Als in de projecten behoefte bestaat aan ondersteuning van het testproces met diverse soorten tools, zoals planningtools en dynamische testtools, is het efficiënter om een leveranciersbeleid af te spreken, zodat een gerichte toolset kan worden aangeschaft. De ondersteuning is dan beter te organiseren, waardoor de tools daadwerkelijk een positief effect hebben op het testen in plaats van nutteloos op de plank te eindigen.

Op zo'n moment wordt de noodzaak gevoeld om zaken in het kader van de invoering van het testbeleid structureel aan de pakken en worden richtlijnen en kaders gezamenlijk gedefinieerd. Dan ontmoeten de top-down en bottom-up aanpak elkaar.

Testbeleid vertaald naar een testorganisatie

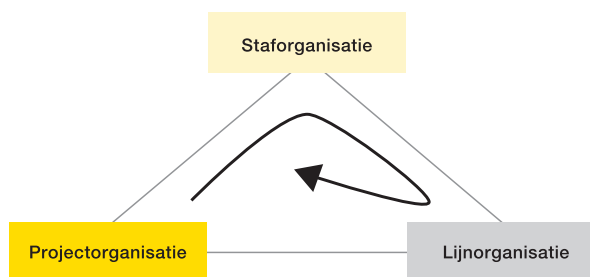
Het testbeleid heeft een directe invloed op de wijze waarop het testen is georganiseerd binnen een bedrijf. Het omschrijft welk type testorganisatie geïmplementeerd moet worden omdat deze het beste past bij het gedefinieerde testbeleid.

Wij identificeren drie archetypen van testorganisaties:

1. De projectorganisatie, waarbij alle testactiviteiten binnen het project zijn belegd.
2. De staforganisatie waarbinnen men verantwoordelijk is voor de testexpertise en het testen methodisch ondersteunt.
3. De lijn- of serviceorganisatie, waar alle testactiviteiten onder resultaatverantwoordelijkheid worden uitgevoerd.

In de praktijk zien we vaak dat uit een combinatie van de archetypen een hybride organisatievorm ontstaat. Bijvoorbeeld: component en componentintegratietests worden door leden van een projectorganisatie uitgevoerd, systeem- en systeemintegratietests door de lijnorganisatie en gebruikersacceptatietests door eindgebruikers, ondersteund door de staforganisatie. De verdeling van de testactiviteiten binnen de verschillende archetypen hangt af van de testvolwassenheid van het bedrijf en zal in de loop der tijd veranderen.

Hybride vorm van testorganisatie, elementen van alle archetypen.



Een bedrijf zal niet in één keer een definitief testbeleid en de optimale testorganisatie vaststellen. Dit is een geleidelijk proces. De eerste fase bestaat uit de bottom-up definitie van een testbeleid in combinatie met een verschuiving van een projectorganisatie naar een hybride project-/staforganisatie. De testinitiatieven binnen verschillende testprojecten worden gebundeld in een staforganisatie en beschikbaar gesteld aan het hele bedrijf. Het belang van testbeleid wordt duidelijker en het hoger management faciliteert in het definiëren van een top-down testbeleid. Dit gaat gepaard met een verschuiving van een project-/staforganisatie naar een hybride staf-/lijnorganisatie. Het testbeleid wordt gevormd en geplaatst in een aparte testorganisatie. Dit is de tweede fase. Uiteindelijk zien we een top-down gedefinieerd testbeleid en een volledig hybride testorganisatie.

Ten slotte

In ons boek over testen staan we uitgebreid stil bij de cruciale rol die goed testen speelt bij het succes van ondernemingen.¹ De tijd van ad hoc en segmentarisch testen is voorbij, dat blijkt uit veel (schrikbarende) voorbeelden in de pers (en hetgeen de pers gelukkig niet haalt). Ondernemers moeten hun imago en merk beschermen tegen reputatieschade terwijl tegelijkertijd de impact van ICT op de bedrijfsprocessen blijft groeien. Daarom is alignment tussen bedrijfsstrategie en testbeleid een vereiste. Succesvolle bedrijven zijn in staat om een efficiënt en effectief testbeleid uit te voeren. •

Literatuur:

¹ *TestGrip. Grip op kwaliteit en processen in IT door testbeleid en testorganisatie, 2007, Rik Marselis, Jos van Rooyen, Chris Schotanus in samenwerking met Iris Pinkster, ISBN: 978-90-9022167-0*

Iris Pinkster en Chris Schotanus zijn Senior Management Consultant Testen & Testmanagement bij Logica Nederland BV.