

Interview Goudse

Onder de titel 'Verzekerd van juiste requirements' hielden Stèphan Knook (De Goudse Verzekeringen) en Huub Offerman (Qquest) een presentatie over een veranderingstraject bij De Goudse Verzekeringen. Ik praat met hen na over hun presentatie en hun ervaringen op het DREAM Event.

door Reinoud de Leve

"Met onze presentatie wilden we laten zien dat we twee dingen hebben toegepast om bij De Goudse het eliciteren van requirements te verbeteren." vertelt Huub Offerman: "Ten eerste hebben we bij De Goudse een nieuwe methode geïntroduceerd waarin niet meer wordt uitgegaan van de systemen, maar van de processen. Deze verandering in denken hebben we ondersteund met heel gerichte trainingen en coaching van medewerkers op hun soft skills. De synergie tussen deze twee dingen, de tools en technische vaardigheden enerzijds en de soft skills anderzijds, heeft bij De Goudse tot verbeterde resultaten geleid."

Van systeem naar proces

Van oudsher ontwikkelde en beheerde De Goudse haar ICT-systemen zelf. Daardoor lag de technische inhoudelijke kennis van de systemen binnen De Goudse. Bij het opstellen van requirements voor nieuwe functionaliteiten of aanpassingen van de bestaande functionaliteiten werd al snel vanuit de systemen gedacht. Vaak werd er direct gekeken hoe het systeem aan de veranderde behoefte van de gebruikers kon worden aangepast. De Goudse is in de afgelopen jaren de ontwikkeling van ICT-systemen steeds meer gaan

uitbesteden. Ontwikkelaars kregen een nieuwe rol. Ze moeten nu in requirements beschrijven wat er veranderd moet worden, in plaats van hoe het veranderd moet worden. Met deze verandering verliezen zij steeds meer de technisch inhoudelijke kennis over de interne werking van de ICT-systemen. Dat vraagt om een andere manier van omgaan met requirements; denken in processen in plaats van systeemoplossingen.

De Goudse heeft ervoor gekozen om voortaan de business requirements op te stellen volgens de methode PDRE (Proces Driven Requirements Engineering) van Qquest. Bij PDRE vormen de business processen de kapstok om de requirements te eliciteren. Als men werkt volgens PDRE moet men zich bij een verandering in de eerste plaats afvragen wat de verandering betekent voor de business processen. Daaruit volgen de business requirements. Die kunnen breder zijn dan alleen een aanpassing aan een systeem. Doorgaans zijn ze systeemoverstijgend. De set business requirements vormt de basis waarop de externe leveranciers de oplossing baseren. De externe leveranciers hebben hierdoor meer inzicht in de context van de requirements en kunnen daardoor een veel beter passende oplossing bieden.

Soft skills

"Een goede methode is het begin", stelt Huub Offerman. "Maar met alleen een goede methode ben je er nog niet. Je moet er ook voor zorgen dat de mensen die de methode gaan uitvoeren over de juiste soft skills beschikken om de methode te kunnen toepassen."

Stèphan Knook vertelt dat als gevolg van de andere werkwijze er binnen De Goudse een nieuwe functie ontstond: die van Business Informatie Analist (BIA). De meeste Business Informatie Analisten waren voorheen Functioneel Beheerder of Software Engineer. Voor hen was het een grote verandering. Zij moesten hun vertrouwde ICT omgeving loslaten en meer en meer gaan functioneren in de voor hen tot dan toe onbekendere wereld van de business. De ICT omgeving



Stèphan Knook

Huub Offerman

Interview Stéphane Knook (Goudse) en Huub Offerman (Qquest)

was gestructureerd en heel zwart/wit. De business omgeving was in hun ogen veel chaotischer en een beetje fuzzy. Daarom is de hele groep Business Informatie Analisten op een training Professioneel Samenwerken gegaan. Deze training besteedde niet alleen veel aandacht aan de nieuwe situatie bij De Goudse, maar juist ook aan de individuele behoeften van de verschillende Business Informatie Analisten.

Voorafgaand aan de training sprak de trainer met alle Business Informatie Analisten over wat zij uit de cursus wilden halen en wat zij dachten nodig te hebben. De resultaten hiervan bepaalden het programma en de inhoud van de training.

Ik vraag aan Stéphane wat er na de training in zijn communicatie met zijn klanten is veranderd. "Natuurlijk heb je veel van de dingen die je tijdens zo'n training leert wel eens eerder gehoord", antwoordt hij. "Het is meer dat je daar weer eens goed bewust van wordt gemaakt. Ik ben zelf bijvoorbeeld mijn gesprekken beter gaan voorbereiden. Ik vraag af en toe een collega hoe hij iets zou aanpakken. Dat deden we voorheen minder."

bezig is. Dat dwingt hem om in het proces te denken. De klant vertelt welke stappen hij in het proces neemt en welke informatie hij daarbij nodig heeft. Vaak ontdekken we dan dat de oplossing van het probleem heel ergens anders zit dan de klant eerst dacht."

Resultaten

Huub en Stéphane ervaren in de praktijk dat de aanpak werkt. Huub vertelt over de enthousiaste reacties die ze onlangs van de leverancier kregen toen ze in een sessie de requirements presenteerden. "Het helpt enorm dat we niet meer alleen een oplossing krijgen aangereikt, maar dat we ook begrijpen waar het om gaat." Stéphane merkt ook dat de business meer het gevoel krijgt dat er echt naar hen wordt geluisterd.

"Onze boodschap is eigenlijk driedelig", benadrukt Huub nogmaals. "Eén: een goede elicitiemethodiek; twee: goede elicitieskills en drie: borging. Borging zien wij als het goed onderhouden van de skills, maar bovenal ook als management support."



"Het is ook niet zo dat alleen wij minder in oplossingen en systemen moeten denken", vervolgt hij. "Dat geldt ook voor onze klanten. Ook zij kwamen vaak met een complete systeemaanpassing. Je zou dus kunnen zeggen dat we onze stakeholders ook een beetje moeten opvoeden, maar dan zonder hen tegen de haren in te strijken." Ik wil van hem weten hoe hij dat doet. Stéphane doet voor dat hij vanuit de oplossing die de klant aandraagt het gesprek terugvoert naar het probleem dat de klant wil oplossen. "Het voordeel is dat als een klant met een oplossing komt, hij er al vaak heel goed over heeft nagedacht. Je kunt het ook vanuit die kant benaderen."

"Ik vraag altijd naar wie er pijn heeft", vult Huub hem aan. "Als een gebruiker bijvoorbeeld vraagt om een premiepercentage op een scherm te tonen, vraag ik wie er last van heeft dat dat percentage er niet op staat. Dan vertelt de gebruiker mij bijvoorbeeld dat hij vaak uren moet zoeken om dat premiepercentage te achterhalen. Ik wil dan weten waar hij mee bezig is als hij zo lang moet zoeken. En dan zijn we bij het proces. Niet dat het proces op zich het doel is. Het is meer dat je door naar het proces te gaan het denken in oplossingen kunt omvormen naar de vraag wat nu werkelijk het probleem is."

"Ik vraag dan meestal aan mijn klant": vervolgt hij "om uit te leggen zonder het systeem aan te raken waar hij mee

Complexe problemen

Ik vraag hen wat ze van de andere presentaties op het Dream Event vonden. Zo komen we op het onderscheid dat Chris Rupp in haar presentatie maakte tussen moeilijke en complexe vraagstukken. Een berekening kan een moeilijk vraagstuk zijn. Het is lastig om te bedenken in welke stappen je de berekening moet uitvoeren, maar er is uiteindelijk een logische oplossing. Bij een complex vraagstuk heb je te maken met een onvoorspelbare, vaak menselijke, factor. "Dat onderscheid was voor mij wel een eyeopener", vertelt Huub. Bij Rijkswaterstaat heeft hij gewerkt aan een systeem dat met de matrixborden boven de weg het gedrag van automobilisten zou moeten sturen. "Dat was een complex probleem", zegt hij met de kennis van nu. "Als we dat toen hadden geweten, waren we er niet aan begonnen. Automobilisten laten zich namelijk niet gemakkelijk sturen."

Ik vraag Stéphane of De Goudse complexe problemen kent. Na een korte aarzeling antwoordt hij: "Ik had eerst willen zeggen dat we geen complexe problemen kennen, maar dat is niet helemaal juist. We hebben bij De Goudse vaak moeilijke systemen – ingewikkelde premieberekeningen en zo – en soms ook wel eens complexe processen. Denk bijvoorbeeld aan de processen voor het voorkomen van fraude."