

SCRUMMEN.... NIEUWE KANSEN VOOR DE BUSINESS ANALIST?

Hans van Agten en Paul Honingh, Business Consultants bij Accedis

December 2015

Om te beginnen een anekdote uit de studietijd... Practicum metaalbewerking: in teamverband met echte draaibanken aan de slag! Het team kreeg een bouwtekening van een apparaat en ieder teamlid moest een onderdeel maken. Klap op de vuurpijl: het apparaat in elkaar zetten, en het vervolgens verloten binnen het team. De gelukkige winnaar ging naar huis met... twee handen vol losse onderdelen die niet op en in elkaar pasten.

Dus: het begint met een bouwtekening, maar je kunt nog steeds eindigen met los zand. En natuurlijk willen we dat de puzzelstukjes passen.



De vraag is: hoe zorgen we daarvoor?

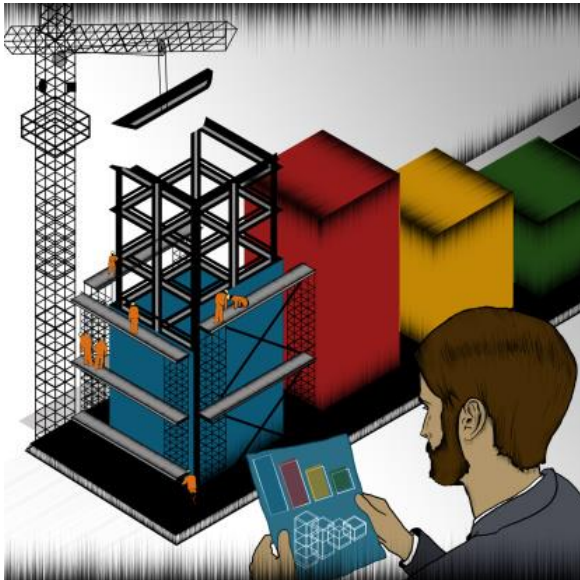
Ook in een Agile/Scrum omgeving hebben we te maken met deze vraag. Dit artikel gaat over het ontwikkelen in een Agile/Scrum omgeving en over hoe we deze vraag dan beantwoorden.

Van begin af aan alles in beton gieten...?

Nee, dat is niet de oplossing! Vergelijk het met de artist's impression van een nieuwbouwwijk. Deze siert vaak de omslag van een glossy folder en is bedoeld om een indruk te geven van de uiteindelijke leefomgeving. Maar potentiële kopers van een huis in die wijk zullen hun beslissing vooral nemen op basis van de bouwtekening van de woning en de ligging van de woning binnen de wijk.

Bij het overgaan tot de daadwerkelijke koop biedt de bouwer nog ruimte voor 'uw persoonlijke wensen'. De koper maakt zijn keuze uit meerwerkopties en verplaatst op de bouwtekening nog wat wandjes. Dat geheel wordt daadwerkelijk gebouwd. Vaak is de bouw ondertussen al lang gestart, wat de speelruimte voor veranderingen kan beperken.

De bouwverzekering zal het liever direct goed doen dan kostbaar herstel van gebreken tijdens de bouw of na oplevering. En omdat het mensenwerk blijft, kan enig toezicht houden geen kwaad. Sommige kopers kunnen dat zelf. Maar veel kopers maken gebruik van de expertise van een bouwkundig adviseur die als deskundige bewaakt dat ze krijgen wat ze hebben gekocht. De koper blijft wel eindverantwoordelijk. Hij moet ook nog zorgen voor de verdere inrichting, stoffering en bv. de keuken. Onnodig te zeggen dat dit allemaal letterlijk en figuurlijk moet passen in de nieuwe woning.



Als de woningen zijn opgeleverd en de gemeente de wijk heeft ingericht, dan is de wijk 'af'. Wat begon als een Artist's impression is dan werkelijkheid geworden.... Met overeenkomsten én verschillen, maar met tevreden bewoners van de woningen als resultaat.

De moraal van dit verhaal:

- een totaalplaatje geeft ons een beeld van waar we naartoe gaan;
- niet alle details hoeven we vooraf al te weten. Sommige zaken vullen we gaandeweg het traject verder in op de bouwtekening, naar behoefte en op het moment dat dat nodig is;
- iemand die bewaakt dat we krijgen wat we besteld hebben, kunnen we goed gebruiken.

Waarom Agile/Scrum?

Omdat we onze 'woningen' sneller de grond uit willen stampen. Veel organisaties willen sneller, flexibeler en beter beheersbaar software ontwikkelen dan met de bestaande methodes mogelijk is. Met Agile/Scrum kan dit door:

- de *organisatievorm*. We werken in kleine, zelf-organiserende en multidisciplinaire teams van product owner, scrum master, analisten, ontwikkelaars, testers en beheerders;
- de *werkwijze*. Iedere drie tot vier weken is er een sprint: een nieuwe oplevering van productierijpe software. Vaak zijn dit geen losstaande applicaties, maar nieuwe toevoegingen (incrementen) aan of betere versies (iteraties) van het te ontwikkelen systeem.

Agile/Scrum is dus gericht op het snel en efficiënt bouwen van software. Het hoge oplevertempo levert ook nieuwe uitdagingen op. Niet alleen dat we moeten aantonen dat de nieuw ontwikkelde software werkt en dat wat we al hadden, het 'gewoon' blijft doen. Maar vooral: hoe *bewaken* we dat de som der delen het geheel is dat we voor ogen hadden? Voorkomen is immers beter dan genezen... en ook veel goedkoper! Hiermee ontstaan nieuwe kansen voor de business analist. In onze benadering maakt de business analist eerst de bouwtekening. Maar daarmee stopt het niet: als lid van het team houdt hij óók toezicht op de realisatie.

Dus eerst de bouwtekening...

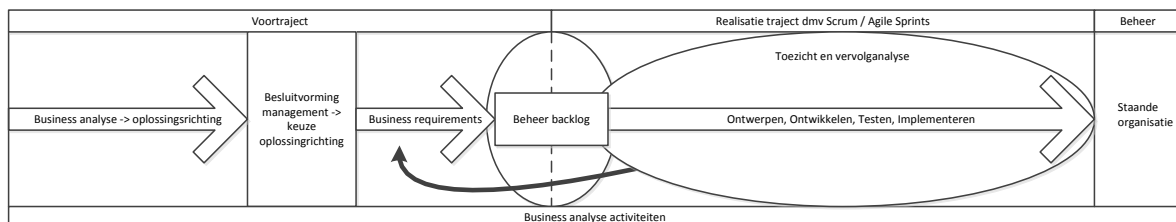
Zonder zicht op het eindresultaat eindigen we met losse onderdelen. Dus hebben we eerst een bouwtekening nodig. Bij kleinere projecten (één woning op een losse kavel) hebben we daar wellicht al voldoende aan. Bij grotere projecten (een complete nieuwbouwwijk) moeten we ook rekening houden met het grotere geheel waar deze bouwtekening onderdeel van uitmaakt.

De business analyst onderzoekt onze mogelijkheden om te reageren op de uitdagingen waar veranderingen van markt, diensten, producten of wet- en regelgeving ons voor stellen. Hij doet dat in de vorm van een SCOPAFIJTH-brede analyse van de oplossingsrichtingen, met voor- en nadelen, risico's en kosten en baten. Iedere oplossingsrichting is op zichzelf een bouwtekening. Het business management is de koper en neemt een *besluit* over welke bouwtekening we gaan realiseren. De gekozen bouwtekening vormt nu de basis voor wat we moeten maken: het is de eerste versie van de backlog van het project.

... en dan pas bouwen.

Na besluitvorming volgt het bouwen volgens de gekozen bouwtekening. In het Scrum team treedt de product owner op als de koper. Hij is verantwoordelijk voor het eindresultaat en vertegenwoordigt de uiteindelijke bewoners van het nieuwe huis. Omdat we incrementeel en/of iteratief bouwen, is de backlog niet statisch. De product owner moet ervoor zorgen dat de bouwtekening actueel blijft. Hij bepaalt de volgorde waarin we de backlog aflopen en kan tijdens het realisatietraject besluiten tot meer- of minderwerk.

De business analyst continueert zijn inbreng vanuit de analysefase in het team en brengt in de sprints zijn kennis van de business en de bouwtekening in. Deze kennis stelt hem ook in staat namens de product owner toezicht te houden: de business analyst ziet erop toe dat het team de bouwtekening volgt en de gewenste kwaliteit levert. Er is meer dan alleen software, daarom bewaakt hij de integraliteit en consistentie van alle aspecten van de oplevering (SCOPAFIJTH-breed). Ook houdt hij het oog op relevante ontwikkelingen in de omgeving (de 'ligging in de wijk'). Hij signaleert eventuele bevindingen aan de product owner. Hij doet daarbij voorstellen voor het aanpassen van de backlog of het doen van nader onderzoek, en ondersteunt zo de product owner in het waarmaken van zijn verantwoordelijkheid.



In complexere omgevingen werken soms meerdere scrumteams tegelijkertijd aan delen van hetzelfde eindresultaat. De business analyst bewaakt dan ook over de teams heen de samenhang tussen de opleveringen.

En het multidisciplinaire karakter dan?

Onze benadering doet geen afbreuk aan het multidisciplinaire karakter van het team. Het draait om de rol van toezichthouder. Als koper is het voor de product owner niet onmogelijk om zelf toezicht te houden op de bouw, maar kwaliteit en continuïteit zijn erbij gebaat dat we deze rol apart beleggen. Met zijn kennis van de business en het brede inzicht dat hij heeft opgedaan in de analysefase, is de business analyst dé deskundige die de rol van toezichthouder kan vervullen. De business analyst kan dan nog steeds ook andere rollen binnen het team vervullen. Maar!: als toezichthouder is de business analyst nimmer de koper, maar houdt hij toezicht *namens* de koper. De business analyst bewaakt voor de product owner de oplevering. Met zijn bevindingen kan de product owner ingrijpen.

**Conclusie.**

De puzzelstukjes moeten passen, en dit artikel gaat in op de vraag: 'hoe zorgen we daarvoor?' Ons antwoord op deze vraag: zorg voor continuïteit vanuit de analyse- naar de realisatiefase en voor goed toezicht tijdens de bouw. Toezicht is in hoge mate bepalend voor het succes van het project, omdat dat ervoor zorgt dat de product owner krijgt wat hij wil hebben. De business analist heeft kennis van de business en de oplossingsrichting die in de analysefase is gekozen. Dat maakt hem bij uitstek geschikt om namens de product owner de rol van toezichthouder te vervullen. Genoeg nieuwe kansen dus voor de business analist!