



Scrum hand in hand met traditioneel projectmanagement

De waterval is niet altijd de beste oplossing voor
ingewikkelde projecten



Introductie

De vermogensbeheersector wil steeds efficiënter gaan werken. Klanten zijn kritischer geworden, de verdienmodellen veranderen en strengere wet- en regelgeving vraagt onder andere om meer transparantie. Deze ontwikkelingen resulteren in een voortdurende druk om de kosten te reduceren, maar ook in de noodzaak te innoveren en nieuwe kansen te scheppen. Vermogensbeheerders gebruiken in steeds grotere mate technologie om dit te bewerkstelligen.

Deze casus betreft een vermogensbeheerder die meer focus wil leggen op zijn kern-activiteiten en daarom zijn niet-kernprocessen wil automatiseren. Het inzetten van software is een belangrijke onderdeel van deze casus. Dit betreft zowel het bouwen van maatwerk-software als het configureren van bestaande functionaliteiten. Softwareontwikkelaars maken in projecten vaak gebruik van een scrum-projectmethode. Veel aspecten daarvan staan haaks op de methodes die in traditioneel projectmanagement worden gebruikt.

Uitdaging

De organisatie is gewend aan traditioneel projectmanagement, met een stuurgroep, een projectleider, een vaststaande scope en een serie van tevoren vastgestelde deadlines. Die aanpak zou hier echter niet het gewenste resultaat opleveren, gezien de complexiteit, de omvang en de krappe resources van het project. Meerdere processen moeten worden aangepast en tussen die processen bestaan vele afhankelijkheden. In dergelijke omstandigheden moet snel en adequaat kunnen worden bijgestuurd als prioriteiten (moeten) schuiven, zodat de lopende business hier geen hinder van ondervindt.

Oplossing

De introductie van een hybride projectstructuur combineerde de gunstige kenmerken van klassiek (waterval) projectmanagement enerzijds en scrum anderzijds. Het project werd onderverdeeld in subprojecten – deelgroepen - die stuk voor stuk autonoom opereerden en parallel aan elkaar aan de slag gingen. De 'traditionele' elementen stuurgroep, projectleider en scope bleven intact, maar die werden aangevuld met de drie scrum-principes Build the Right Thing, Build the Thing Right en Build it Fast. De deelgroepen gaan aan de slag met typische scrumrituelen zoals:

- **Sprint planning:** het bepalen van de functionaliteiten (sprintdoel) die de komende sprint (meestal zo'n twee

weken) ontwikkeld zullen worden, door het gehele team, zowel ontwikkelteam als business;

- **Daily Scrum:** breakdown per dag, beginnende vanuit het sprintdoel, met als doel de functionaliteiten stuk voor stuk, beetje bij beetje, af te ronden;
- **Sprint review:** demonstratie van de ontwikkelde functionaliteiten om te valideren of het aan de verwachtingen voldoet van de stakeholders;
- **Sprint retrospective:** evaluatie van de dingen die goed zijn gegaan (keep doing), wat niet heeft gewerkt (stop doing) en wat verbeterd kan worden (start doing), zodat de volgende sprint efficiënter zal zijn.

Resultaat

Met behulp van de drie scrum-principes wordt de totaaloplossing opgeknipt in kleine functionaliteiten (de requirements) die het mogelijk maken dat teams snel prioriteiten kunnen stellen en kunnen acteren op grond van die prioriteiten. Pas als zich majeure knelpunten voordoen vindt escalatie richting stuurgroep plaats, maar die hoeft zich dan niet met alles te bemoeien of zich uitgebreid te verdiepen in de gehele materie.

Zo bleek op een gegeven moment dat door een onuitgesproken verschil in definities de scope van de originele opzet niet goed was omschreven. Het proces moest vervolgens snel worden omschreven. In een waterval was dit pas laat ontdekt, in de agile opzet kwam het tijdig aan het licht en kon het worden gecorrigeerd.

Doordat zowel de business als de ontwikkelaars in een scrumteam zitten, is de werkdruk gespreid over de gehele locatie. De druk ligt dus niet eerst bij het ontwikkelteam en vervolgens bij de business – zoals gebruikelijk in projectmanagement. Dit 'samen optrekken' resulteerde er ook in dat telkens de gebruiker centraal werd gesteld.

De harde deadlines werden gehaald, met behoud van de brede scope van het project. De flexibiliteit van scrum heeft het risico op falen verlaagd, door dat risico te spreiden over deelprojecten zodat er telkens ruimte was om tijdig bij te sturen.



Digitalize your investment Firm

InvesTech | An approach that combines investment management knowledge, technology capabilities and data & process skills to digitize and future-proof your investment firm.

Meer informatie?

Melinda Rook

Director Asset Management

Rook.Melinda@kpmg.nl

Rogier The

Manager Asset Management

The.Rogier@kpmg.nl

Robert Roest

Manager Asset Management

Roest.Rober@kpmg.nl



KPMG app

KPMG op social media



© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

