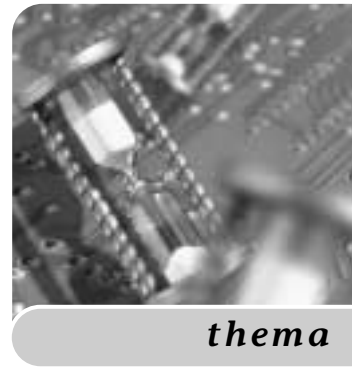


DSDM wordt vooral gebruikt in combinatie met moderne programmeeromgevingen. De kern van de automatisering van veel grote instellingen zoals banken en verzekeringsmaatschappijen, bestaat juist vaak uit legacy systemen, programma's van tientallen jaren oud die op mainframes draaien zonder dat er een eindgebruiker naar om kijkt. Op het eerste gezicht lijken dit twee totaal verschillende werelden. Toch heeft DSDM bij de ABN-AMRO Bank duidelijk zijn toegevoegde waarde bewezen.



thema

# DSDM voor legacy omgevingen

## Grotere gebruikersbetrokkenheid, tastbare resultaten

De afdeling Core Business Systems (kernsystemen) van de ABN-AMRO Bank past sinds dit jaar DSDM toe in alle systeemontwikkelprojecten, maar daarvoor was het wel noodzakelijk afstand te nemen van de geldende opvattingen bij legacy projecten en een nieuwe visie op DSDM te ontwikkelen.

De kernsystemen van de ABN AMRO Bank bestaan uit een groot aantal administraties rondom klanten, financiële producten, mutaties en afschriften. De programmatuur die deze administraties ondersteunt, is voor een deel al vele tientallen jaren oud en bestaat uit een complexe verzameling COBOL programma's en JCL scripts die veelal 's nachts op mainframes draaien. De financiële wereld staat echter niet stil; de particuliere aandelenhandel, internet bankieren, spaarloonregelingen, call centra en bankshops zijn voorbeelden van recente ontwikkelingen. Ontwikkelingen die allemaal impact hebben op de systemen die deze administraties moeten ondersteunen, waarbij de administraties natuurlijk te allen tijde absoluut foutloos moeten blijven.

**ANDERE BLIK** Zo'n situatie vergt een andere visie op DSDM. DSDM bestaat uit een aantal componenten die in drie verzamelingen kunnen worden ingedeeld; raamwerk, filosofie en technieken<sup>1</sup>. Deze verzamelingen overlappen gedeeltelijk (zie figuur 1). Het raamwerk bestaat uit de fases, de producten en de rollen. Deze componenten zijn helder gedefinieerd in het DSDM handboek en beschrijven wie wanneer wat moet opleveren. In DSDM is ook de filosofie expliciet gedefinieerd. Als je wilt dat een project het juiste resultaat

binnen tijd en budget oplevert, dan is het belangrijk dat de gebruikers op de juiste manier worden betrokken en dat het ontwikkelteam doelgericht in korte cycli aan de producten werkt. Die filosofie is verwoord in de principes, de rollen en timeboxing. De technieken bestaan uit workshops, prototyping, de MoSCoW classificering en natuurlijk ook timeboxing.

Bij het begin van een project moet worden vastgesteld welke aspecten toepasbaar zijn, hiervoor kan het Suitability Risk List worden gebruikt [DSDM2001]. Het niet kunnen toepassen van een DSDM aspect betekent een risico waarvoor maatregelen moeten worden genomen. Projectleiders voeren niet langer een methode van A tot Z uit, maar bepalen per situatie welke onderdelen van de methode toepasbaar zijn en definiëren zo een op maat gesneden aanpak. Dit heet method tailoring.

### MISVERSTANDEN EN AANDACHTSPUNTEN

Bovengenoemde DSDM aspecten worden inmiddels allemaal toegepast bij de afdeling Core Business Systems en op andere plaatsen binnen de ABN AMRO Bank. Hieronder wordt toegelicht hoe dat gebeurt en met welke misverstanden rekening moet worden gehouden.

#### RAAMWERK

- Fasering en producten

*"Hoe zit het met documentatie in DSDM?"*

---

<sup>1</sup> Analoog aan de "Way of Controlling", "Way of Thinking", "Way of Working" zoals onderkent in het proefschrift van G.M. Wijers. [Wijers]

De fasering en producten van DSDM zijn ook in een legacy omgeving goed toepasbaar. Waar mogelijk moeten de DSDM producten worden aangesloten op bestaande documentatiestandaarden en sjablonen. In een aantal gevallen zullen bestaande werkwijzen moeten worden aangepast wanneer zij tot onnodig veel papier leiden en onvoldoende bijdragen aan het projectdoel.

- Rollen

Bij het gebruik van de DSDM rollen Ambassador User, Developer en Project Manager gelden een aantal aandachtspunten:

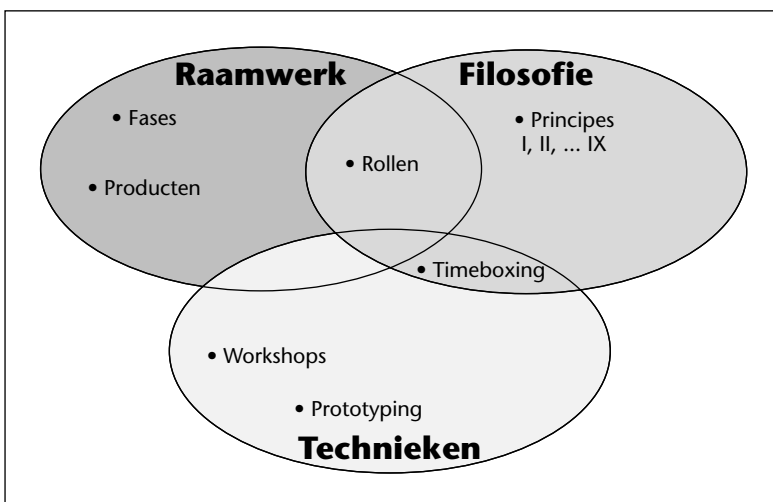
*“Onze gebruiker is niet aan te wijzen”*

Bij een aantal projecten is het soms moeilijk vast te stellen wie de gebruiker is, zeker wanneer de aanpassingen voor de eindgebruiker van het systeem niet eens zichtbaar zijn. Toch is er bij ieder project een probleemhouder of belanghebbende, anders heeft het project immers geen zin. Dat is dan ook de plek waar de Ambassador User moet worden gezocht.

*“De ontwikkelaars willen alleen maar volgens de wateraangepak werken”*

In een legacy organisatie worden nog vaak klassieke functies gebruikt zoals Informatie Analist, Functioneel Ontwerper en Programmeur. Medewerkers die zich over een lange periode hebben ontwikkeld in een bepaald specialisme. Soms kunnen deze mensen moeilijk over stappen op de generalistische rol Developer. De ABN AMRO bank kende echter ook een groot aantal veelzijdige ontwikkelaars, die juist erg tevreden waren met de verbreding van hun projectrol. Voor de overige medewerkers worden nu scenario's ontwikkeld zodat hun profiel beter aansluit op de DSDM rollen.

Daarnaast kende de ABN-AMRO bank per project twee projectleiders, één voor de automatisering en één voor de business (interne klant), maar de rolverdeling



FIGUUR 1. DSDM bestaat uit een aantal componenten die in drie verzamelingen kunnen worden ingedeeld.

## Voorbeeld

Voor het gebruik van prototyping moet de applicatie een gebruikersinterface hebben, moeten er in de ontwikkelomgeving snel schermen zichtbaar kunnen worden gemaakt en moet het ontwikkelteam ervaring hebben met iteratief ontwikkelen. Als één van de drie voorwaarden ontbreekt, bijvoorbeeld de omgeving is niet geschikt, dan zou het project niet kunnen prototypen.

Dat brengt echter een risico met zich mee. Hoe weet het ontwikkelteam dat ze het juiste systeem aan het maken zijn? De ervaring met watervalmethodes leert immers dat uitgeschreven specificaties op zichzelf onvoldoende zekerheid bieden dat klant en leverancier hetzelfde bedoelen. Mogelijke tegenmaatregelen om dit risico te ondervangen kunnen zijn het maken van prototypes, al dan niet met behulp van een ander tool.

tussen beide projectleiders was niet altijd eenduidig waardoor er vaak sprake was van gedeelde verantwoordelijkheid. DSDM gaat uit van één kapitein op het schip. In ieder project worden daarom nu expliciet afspraken gemaakt over de rolverdeling en verantwoordelijkheden van de projectleden, die per fase kunnen verschillen.

## FILOSOFIE

- Vroegtijdig testen

*“Wij kunnen niet vroegtijdig testen want dat staat de testomgeving niet toe”*

Met het oog op de betrouwbaarheid van de gegevens zijn testomgevingen bij een bank vaak heel formeel georganiseerd. In eerste instantie was vroegtijdig testen hierdoor niet mogelijk. Door het betrekken van gebruikers in de systeemtest omgeving kon echter veel tijd en geld worden bespaard, doordat fouten nu in een eerder stadium werden ontdekt.

- Empowered teams

*“Onze gebruikers mogen geen beslissingen nemen”*

In een grote organisatie waar men gewend is dat beslissingen alleen door het management worden genomen, is het werken met zelfsturende teams een grote omschakeling. Dit geldt zowel voor het management dat uitwerkingen van en de beslissingen over de details aan het team moet overlaten, als voor de teamleden die nu zelf verantwoordelijkheid moeten nemen. Hiervoor is goede afstemming met het hele team nodig over de doelen, de prioriteiten en kaders van het project. Opdrachtgevers zien inmiddels de voordelen hiervan en verlenen steeds vaker deze empowerment.

- Geschiktheid voor bedrijfsdoelinden

*“De gebruiker wil altijd alle functionaliteit”*

Meestal zijn projecten gericht op het leveren van een

systeem, dat het liefst zo concreet mogelijk is beschreven voordat het project begint. Vaak vergeten projectleden waarom het systeem gewenst is en wat de toegevoegde waarde voor het bedrijf moet zijn, bijvoorbeeld; kostenbesparing of serviceverbetering. Wanneer gebruikers echter alle functionaliteit aan het doel blijven relateren, kunnen hier makkelijker keuzes in worden gemaakt.

- Eisen en wensen op hoog niveau vaststellen  
*“Er is een gedetailleerde planning nodig om budget aan te vragen”*

Voor een budgetaanvraag is natuurlijk een betrouwbare schatting van de eisen en wensen nodig. Op dat punt is DSDM niet anders dan andere methodes. Dit budget kan worden aangevraagd aan het einde van de Business Study. Omdat dan ook al is gekeken naar het bedrijfsproces en de systeem architectuur, kan deze schatting dus goed onderbouwd worden. In de budgetaanvraag wordt ook de priorisering van de eisen en wensen meegenomen. Hierna zal dit verder worden toegelicht.

## TECHNIEKEN

- Timeboxing en MoSCoW  
*“Wij kunnen geen systemen gebruiken die maar voor 80% werken”*

Ontwikkelaars en gebruikers waren bang dat bij timeboxing bezuinigd zou worden op de kwaliteit van het systeem, terwijl het juist gaat om keuzes in de kwantiteit van de functies. In een aantal projecten gebeurde dat al, maar dan vaak pas nadat de deadline in gevaar was gekomen. Nu worden door de klant aan het begin van een project de prioriteiten vastgesteld, zodat het projectteam op tijd de juiste oplossing kan leveren.

- Prototyping  
*“Wij maken alleen maar batch programma's”*

In een legacy omgeving draaien veel batch programma's waardoor er vaak geen schermen zijn die met de gebruiker kunnen worden gereviewd. Toch zijn er bijna altijd producten die met de probleemhouder of Ambassador User kunnen worden besproken. Hoe kunnen ze anders vaststellen of de geboden oplossing juist is?

*“In een COBOL omgeving kun je niet prototypen”*

Wanneer deze producten (bv. diagrammen of rapporten) kunnen worden geïdentificeerd en gereviewd is prototyping toepasbaar.

- Workshops  
Workshops zijn in heel veel situaties toepasbaar en worden binnen de ABN AMRO Bank als één van de grootste winstpunten van DSDM gezien. Wel moet er voor gewaakt worden dat ze alleen worden toegepast waar dat nuttig is. Soms is een vergadering gewoon een vergadering.

**WAT ALS?** De DSDM fasering, producten en rollen zijn in elk project toepasbaar, maar er zijn situaties waarbij een project niet één van de technieken en principes kan toepassen. Het project hanteert dan eigenlijk een klassieke aanpak binnen het DSDM model. Dit lijkt op het eerste gezicht misschien wat vreemd, maar zelfs het toepassen van alleen de fasering, producten en rollen hebben toegevoegde waarde. Alle projecten binnen de afdeling gebruiken dan namelijk dezelfde terminologie, waardoor projecten makkelijker onderling kunnen worden vergeleken. Mocht bovendien gedurende het project alsnog blijken dat een bepaald DSDM aspect (bijvoorbeeld workshops) wél toepasbaar is, dan kan het tijdens het project alsnog eenvoudig worden ingebracht.

**TOEGEVOEGDE WAARDE** De effecten van DSDM zijn altijd moeilijk meetbaar, omdat de grootste winst in de communicatie zit en in onnodige inspanning die je niet hebt gedaan. Hoe kun je immers meten dat er minder misverstanden zijn opgetreden en dat er minder ongewenste functionaliteit is gerealiseerd? De cijfers hiervoor worden op dit moment nog verzameld. De voorlopige schattingen door een aantal projectleiders liggen rond de tien procent besparing in uren en doorlooptijd. Volgens de interne klant komt dit door:

- enthousiaste en nauwe samenwerking van alle projectleden;
- een hoge mate van gebruikersbetrokkenheid als gevolg van prototyping;
- het gebruik van workshops leidt tot tastbare resultaten, extra betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel;
- timeboxing en het vasthouden aan deadlines;
- hogere klanttevredenheid door duidelijkheid over businessveranderingen die bovendien snel kunnen worden gerealiseerd.

DSDM is dus goed toepasbaar in een legacy omgeving en leidt tot kostenbesparing, kwaliteitsverbeteringen en een hoge klanttevredenheid. Zowel de ontwikkelaars als de gebruikers zijn meer betrokken bij de projecten wat leidt tot een hogere resultaatgerichtheid en klantgerichtheid. Het gevolg is dat niet langer de techniek centraal staat maar het bedrijfsdoel.

## LITERATUUR

- [Wijers] G.M. Wijers. *Modelling Support in Information Systems Development*. PhD thesis, Delft University of Technology, Delft, The Netherlands, 1991.
- [DSDM2001] DSDM Consortium, *Framework for Business Centred Development*

*Drs. O.P. van der Klei is IT Proces Consultant bij Cap Gemini Ernst & Young en is ingezet bij de ABN AMRO Bank als DSDM Trainer en Coach.*