



thema

Initieel is DSDM gepositioneerd als een richtinggevende methode, een raamwerk, een gedachtegoed om succesvol ICT-projecten uit te voeren. Gaandeweg is DSDM steeds meer gedetailleerde beschrijvingen gaan bevatten van de technieken en instrumenten uit die methode. Het wordt een complete, integrale aanpak voor projecten. Daar hebben we lang naar uitgekeken. Of toch niet?

Hoe toekomstvast is DSDM?

Risicofactoren voor succesvolle methode

Toen wij in 1997 kennis maakten met DSDM waren we blij verrast. We hadden op dat moment al ruime ervaring met het leiden van ICT-projecten en hadden daarbij ondervonden dat de houding van de projectdeelnemers in grote mate het succes bepaalt. DSDM erkende dit, getuige de 'menselijke maat' die ten grondslag ligt aan de filosofie. DSDM positioneerde zich als een raamwerk. Dat we daardoor gedwongen werden zelf goed na te denken over de inrichting en instrumenten in ons project sprak ons aan.

Sindsdien is DSDM steeds meer in de belangstelling komen te staan. Veel organisaties ontdekken DSDM en een serieus te nemen aantal grote organisaties heeft DSDM inmiddels omarmd. Bij die toenemende belangstelling zien we ook in toenemende mate een focus op de instrumenten en technieken uit de methode. In dit artikel relativeren we het belang van die instrumenten

de af te leggen weg om een situatie A in B te veranderen. Zo'n beschrijving is nuttig:

- Een methode helpt ons om structuur aan te brengen: veel mensen (en zeker de analytisch ingestelde ICT-ers) voelen zich daar prettig bij.
- Een methode geeft ons controle over de situatie: ook een typisch menselijke drijfveer.
- Een methode geeft ons vertrouwen in het eindresultaat en zekerheid over de middelen die nodig zullen zijn om het resultaat te bereiken: de mens wil altijd maar zekerheden
- Een methode is een communicatiemiddel om dit vertrouwen over te brengen op anderen (niet in de laatste plaats de belanghebbenden van je project).

Helaas geeft een methode soms ook schijnzekerheid en wordt het gebruikt als excuus om verantwoordelijkheid weg te wuiven.

Als de transitie van A naar B al een aantal malen is gedaan dan heeft het project dat de transitie tot stand moet brengen een meer routinematig karakter. Het is dan voor efficiency en effectiviteit zinvol een gedetailleerde stap-voor-stap methode te gebruiken: dit helpt je immers enorm om het project langs een weg van zekerheden te laten lopen. Zo'n aanpak bevat veel checklists, stappenplannen, technieken en details. Dit noemen we een *voorschrijvende methode*: het 'hoe' van de methode staat centraal.

Als het project een transitie tot stand moet brengen die nog niet eerder is uitgevoerd (of onder nog niet eerder meegemaakte omstandigheden), dan is een 'stap-voor-stap' aanpak niet zo handig. De ervaring die in een 'stap-voor-stap' aanpak besloten ligt heeft zich immers

Een richtinggevende methode is onvoldoende bruikbaar als er naast attitude geen aandacht is voor instrumenten

en staan we stil bij het effect dat ze hebben op de kracht en flexibiliteit van DSDM. Vervolgens doen we aanbevelingen om de bruikbaarheid van de DSDM methode blijvend te borgen.

SCHIJNZEKERHEID Voordat we specifiek ingaan op DSDM, staan we stil bij hoe wij als projectmanager tegen een methode aankijken. Een methode beschrijft

helemaal niet bewezen in deze situatie. Hier past een *richtinggevende methode*: het 'wat' van de methode staat centraal en de methode beschrijft het gewenste gedrag, vaardigheden, werkstijl en attitude van de deelnemers en belanghebbenden van het project. De inrichting van het project (het 'hoe') is in de methode veel minder uitgewerkt.

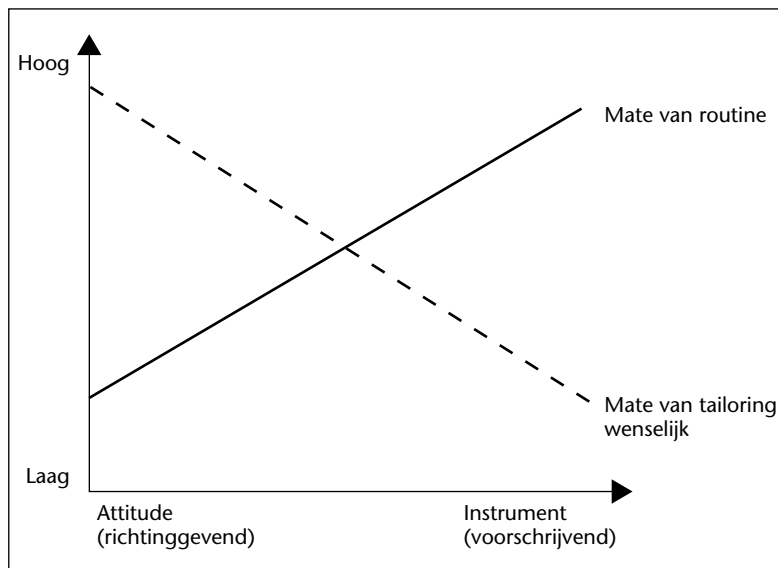
Zowel voorschrijvende als richtinggevende methoden zijn dus nuttig, maar hun bruikbaarheid is afhankelijk van de projectsituatie. Figuur 1 illustreert dit.

De gestippelde lijn in figuur 1 geeft het verloop weer van de behoefte een methode aan te passen aan een specifieke project situatie (tailoring). Uit dit diagram blijkt de wetmatigheid waaraan elk project zou moeten voldoen: hoe routinematiger het project, hoe minder tailoring van de aanpak nodig is. Een projectmanager van een project waar dit niet voor geldt moet de onderbouwing voor zijn keuze voor de methode nog eens kritisch tegen het licht houden. Overigens geldt dat methoden niet star zijn in te delen in de twee uitersten, ze bevinden zich op een continuüm.

INSTRUMENT VERSUS ATTITUDE In onze ervaring hebben veel ICT-projectmanagers van nature meer affiniteit met de voorschrijvende, instrumentele methoden. We zien hen in de praktijk te snel naar instrumenten grijpen om hun project bestuurbaar te houden. En dat terwijl studies uitwijzen dat in veel gevallen het gebruik van projectsturingsinstrumenten –en technieken juist een negatieve invloed heeft op het projectsucces. Succes wordt juist in alle soorten projectsituaties heel sterk bepaald door de werkstijl (attitude) van de projectmanager en de projectmedewerkers [AKEN]. Instrumenten en technieken kunnen nooit de aandacht voor de werkstijl vervangen.

Ze kunnen wel een extra bijdrage leveren aan het projectsucces indien werkstijl en attitude goed geborgd zijn. Het is volgens ons een kracht van DSDM dat de methode heel expliciet ingaat op die attitude. Naast DSDM zijn overigens meer methodes die aan een vergelijkbare attitude appelleren, hoewel het instrumentarium soms flink verschilt (RUP, XP). Het normen en waarden pakket dat deze methoden overeenkomstig hebben is kort en bondig geformuleerd in het Agile Manifesto. (zie kader)

De bruikbaarheid van een richtinggevende methode laat te wensen over als de methode naast de attitude geen aandacht heeft voor instrumenten. DSDM maakt zowel de gewenste attitude als de bruikbare instrumenten expliciet (zie figuur 2) en lijkt daarmee dus uitgebalanceerd te zijn. Echter, volgens ons staat die balans onder druk. Wij stellen vast dat met de toenemende belangstelling voor DSDM ook de aandacht voor de



FIGUUR 1. Hoe meer routinematig een project is, hoe beter een voorschrijvende methode past.

DSDM instrumenten is toegenomen: hoe werkt timeboxing nu precies?

Wat moet er in een Development Plan (in versie 3: Outline Prototyping Plan) staan? Hoe moet ik escaleren? Hoe maak ik een testplan? De ervaring die nodig is om deze vragen te beantwoorden wordt verankerd in gedetailleerde beschrijvingen in het DSDM Manual. De eind 2001 verschenen versie 4.1 is zo'n dertig procent dikker dan versie 3 en besteedt vooral extra aandacht aan: mijlpaalproductbeschrijvingen, teamrollen en projectmanagementaspecten als timeboxing en escalatie.

Die details zijn nuttig en leerzaam, maar er schuilt een risico in. Hoe gedetailleerder een methode, des te belangrijker is een goede routebeschrijving door de methode die dwingt tot nadenken over welke elementen uit de methode belangrijk zijn om de gewenste attitude te ondersteunen. Zo'n routebeschrijving stelt de projectmanager in staat om op een verstandige manier

Zonder sterke mogelijkheden tot tailoring ontstaat het gevaar dat DSDM haar 'agile' karakter verliest

de methode te tailoren. Zonder sterke mogelijkheden tot tailoring ontstaat het gevaar dat DSDM een voorschrijvende methode wordt en haar 'agile' karakter verliest.

TAILORING VAN DSDM Tailoring van een projectmethode bestaat volgens ons uit het in een specifieke situatie selectief toepassen of inrichten van instru-

menten waarmee het project voldoende (en niet meer dan voldoende) beheerst en bestuurt kan worden. De gekozen instrumenten kunnen uit elke willekeurige methode afkomstig zijn, zolang ze bijdragen aan het tot hun recht laten komen van de gewenste normen en waarden in het project. Ons devies is: schat eerst het project in op de schaal van routinematigheid en kies vervolgens de juiste instrumenten en beperk hun aantal (goed is goed genoeg).

Hoewel een project vaak redelijk routinematig lijkt (systeemontwikkeling hebben we immers eerder gedaan en ook met DSDM) zorgt de context van het project vaak toch voor de noodzaak te improviseren (en dus het tailoren van DSDM): een organisatieverandering (waar is en blijft mijn ambassador user?) of afhankelijkheden met deliverables van andere projecten (nog lopende architectuurprojecten waar je resultaat wel aan moet voldoen)?

CHECKLIST Als we kijken naar de ‘tailorbaarheid’ van DSDM zien we dat DSDM expliciet oproept tot het specifiek voor de situatie geschikt maken van de methode. Hierbij helpt een checklist bij het stellen van de juiste vragen tijdens de Feasibility Study. DSDM versie 4 wijdt een apart hoofdstuk aan tailoring. Daarin wordt ingegaan op vier ‘afwijkende’ projectsituaties, waarvoor tailoring van DSDM nodig is:

- grote projecten

Wat is agile?

Een methode wordt aangeduid met de term ‘agile’ om aan te geven dat de aanpak pragmatisch en lichtvoetig is. De exacte lading van het begrip ‘agile’ wisselt sterk per methode die zich met dit begrip associeert. De ene methode is nauwelijks lichtvoetig te noemen, de ander nauwelijks een methode. Wij kunnen ons het meest vinden in de definitie van de Agile Association, die het begrip agile definieert aan de hand van een aantal preferenties, vastgelegd in een Manifest dat ook door DSDM’ers wordt onderschreven:

Manifesto for Agile Software Development
We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

© <http://agilemanifesto.org>

DSDM instrument	DSDM attitude
Timeboxing	Actieve gebruikersparticipatie
MoSCoW	Zelfsturing
Workshops	No-blame
Escalaties	Cooperatief en collaboratief
(Organisational) Suitability Filter	Fit for business purpose
Project health check	Niets is in één keer goed
Prototyping	Resultaatgericht
e-DSDM	Pro-actief
Guidance on daily meetings	Faciliterende management stijl
Lifecycle	Flexibiliteit

FIGUUR 2. DSDM lijkt een uitgebalanceerde methode, doordat zowel de gewenste attitude als de bruikbare instrumenten expliciet gemaakt zijn

- kleine projecten
- gemengde DSDM en waterval projecten
- projecten met herinrichting bedrijfsprocessen

Feitelijk worden hiermee vier voorbeelden gegeven van aangepaste DSDM-trajecten. Nuttig, maar te weinig universeel bruikbaar. Immers, hoe moet ik nu omgaan met projectsituatie vijf en zes? DSDM moet voorkomen dat de methode in een streven naar volledigheid complex en onoverzichtelijk wordt. Hoe meer een methode de indruk wekt compleet te zijn, hoe minder degene die de methode toepast gedwongen wordt tot nadenken. Dat resulteert in de praktijk tot onjuiste interpretaties en onterecht aan DSDM geweten mislukte projecten. Met als gevolg dat DSDM devalueert van een kwaliteitslabel tot een holle kreet. Precies zoals dat in het verleden met RAD is gebeurd, hetgeen een aanleiding was voor de totstandkoming van DSDM.

DSDM ALS WEGWIJZER De DSDM-filosofie beschrijft de attitude die nodig is om een DSDM project tot een succes te maken. Om vanuit die filosofie een goed doordachte tailoring uit te voeren, zou volgens ons de instrumentele kant van de methode anders ingericht moeten worden. DSDM moet een wegwijzer zijn naar relevante instrumenten en technieken, die niet noodzakelijk in de methode zelf beschreven staan. Van elk instrument moet (met behulp van MoSCoW) duidelijk gemaakt worden in welke mate ze bijdragen aan een van de negen principes. Zo is Configuration Management een belangrijk instrument om de attitude flexibiliteit te ondersteunen (‘all changes are reversable’). Per instrument moet worden aangegeven welke positieve en negatieve indicaties er kunnen zijn om dit instrument toe te passen en welke alternatieve instrumenten er zijn.

Dit ondersteunt het scenario-denken in projecten en maakt DSDM universeler bruikbaar. Om de positieve en negatieve indicaties in beeld te krijgen zou het DSDM Consortium eens onderzoek kunnen doen naar tailoring in de praktijk: welke instrumenten werken goed in welke omstandigheden?

CONCLUSIE DSDM is een methode gebaseerd op een attitude die in de praktijk succesvol is gebleken. De methode wordt echter steeds meer voorschrijvend. Volgens ons is dat een risico voor de toekomstvastheid van de methode. DSDM moet de positie van de filosofie meer centraal stellen bij het beschrijven van instrumenten.

De methode moet een wegwijzer of pick-list van instrumenten worden. Dit maakt DSDM blijvend flexibel en universeler toepasbaar.

LITERATUUR

- "Dynamic Systems Development Method, version 3", DSDM Consortium, 1997
- "The Framework for Business Centered Development, DSDM version 4.1", DSDM Consortium, 2001
- "De weg naar projectsucces", T. van Aken, De Tijdstroom, 1996
- "The Agile Manifesto", <http://agilemanifesto.org>, 2001

*Erik van Ginneken is adviseur bij Verdonck, Klooster & Associates
(erik.vanginneken@vka.nl).*

*Roger van den Eerenbeemt is zelfstandig projectmanager en trainer
(roger.vandeneerenbeemt@iteraz.nl).*

PATCHES Patches PATCHES Patches PATCHES Patches PATCHES

Sun stelt cryptografie beschikbaar aan open source-gemeenschap

Sun Microsystems voegt een Elliptic Curve encryptiecode toe aan het OpenSSL project. Elliptic Curve encryptie is een public key encryptiemethode die sterk in opkomst is. De encryptie biedt hetzelfde beveiligingsniveau als huidige encryptiesleutels die tegenwoordig voor SSL worden gebruikt, echter met een sleutel die acht keer zo klein is. Dit maakt de technologie bij uitstek geschikt voor mobiele toepassingen en andere kleine apparaten die over beperkte procesorkracht, geheugen of breedte beschikken. OpenSSL zorgt ervoor dat SSL, het meest gebruikte beveiligingsprotocol van het internet, op basis van open standaarden kan worden geïmplementeerd. Sun biedt tevens een modulaire Elliptic Curve encryptie library die kan worden ingezet voor diverse protocollen naast SSL. De nieuwe multi-platform broncode is beschikbaar binnen de OpenSSL-licentie en kan gratis worden gebruikt voor zowel

commerciële als non-commerciële toepassingen. Voor meer informatie: <http://www.openssl.org/>

RSA en AMD werken samen aan beveiligingssoftware

RSA Security Inc. werkt samen met AMD aan het optimaliseren van haar geavanceerde encryptiesoftware voor de AMD Athlon-processoren en de toekomstige AMS-processoren op basis van Hammer-technologie. De encryptiesoftware van RSA Security wordt geoptimaliseerd voor de bestaande Athlon-processoren en voor de 32-bit en 64-bit encryptiemodes op de toekomstige AMD Opteron-processoren. RSA Security werkt samen met AMD aan de optimalisatie van RSA BSAFE Crypto-C en RSA BSAFE Crypto-C Micro Edition-encryptiesoftware, waarmee bedrijfskritische applicaties beschermd kunnen worden. De nieuwste beveiligingsproducten zijn afgestemd op x86-64-technologie en leveren goede prestaties voor 64-bit applicaties, zoals veilige transacties, encryptie

en decryptie. Tegelijkertijd kunnen gebruikers naadloos overstappen van 32-bit naar 64-bit computing.

RSA BSAFE Crypto-C-beveiligingssoftware biedt een breed aanbod data-encryptie en signing-algoritmes en is speciaal ontwikkeld voor het integreren van encryptiesoftware in uiteenlopende toepassingen, zoals formulieren voor digitale handtekeningen, vertrouwelijke internetcommunicatie, betrouwbare applicaties en veilige draadloze communicatie.

RSA BSAFE Crypto-C Micro Edition-encryptiesoftware helpt ontwikkelaars om maximale interoperabiliteit te behouden tussen vaste en draadloze werelden. Zo kan apparatuur als mobiele telefoons, PDA's, consumentenelektronica en apparatuur voor draadloze LAN's en VoIP afdoende beveiligd worden. De twee cryptografische producten zijn de basis voor andere RSA BSAFE-producten, waardoor ook toekomstige versies van de RSA BSAFE-softwareproducten hieraan gebruik zullen maken.

Microsoft geeft deel broncode ter inzage

Microsoft stelt volgende maand een deel van de broncode van Passport ter beschikking aan ontwikkelaars. Het bedrijf hoopt zo zijn 'single sign-on'-technologie verder te verbreiden. Het succes van Passport, waarmee gebruikers slechts een keer hoeven in te loggen om vervolgens meerdere beveiligde websites te kunnen bezoeken, laat tot dusver enigszins op zich wachten door kritiek op de architectuur en concurrentie van de Liberty Alliance. Het deel van Passport dat Microsoft gratis ter beschikking stelt heet Passport Manager. Dit bevindt zich op de server waar een webapplicatie draait en communiceert met de Passport-servers waarop Microsoft de gegevens van zijn Passport-gebruikers opslaat. Bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden kunnen de code inzien om deze beter bij hun eigen toepassingen te laten aansluiten. Daarbij zijn ze gehouden aan de 'Shared Source License' van Microsoft.