

AGILE WERKEN

HOE AGILE WERKEN EFFECTIEF TOE TE PASSEN BINNEN FINANCE EN RISK

April 2020, door: Durk Steegenga en Auke Jan Hulsker



De afgelopen periode organiseerde Sofia Consulting in samenwerking met Durk Steegenga twee kennisbijeenkomsten over het onderwerp “Agile werken binnen Finance en Risk”.

De Finance- en Riskfunctie heeft te maken met veel veranderingen op het gebied van wet- en regelgeving. Het implementeren van complexe regelgeving brengt veel onzekerheid met zich mee. Zo zijn de requirements vaak niet duidelijk of in beweging, wijzigt de ingangsdatum van een bepaalde wet, of is het een uitdaging het totaal van alle projecten te overzien.

Een soortgelijke context leent zich goed voor een Agile aanpak omdat er beroep wordt gedaan op de wendbaarheid van de organisatie.

In de praktijk zien we echter dat verzekeraars en banken worstelen hoe Agile werken effectief toe te passen:

- » Hoe weet je of je op tijd klaarkomt als je in sprints werkt?
- » Hoe een inschatting van de impact te maken als requirements nog niet bekend zijn of je iets voor de eerste keer moet doen?
- » Hoe de afhankelijkheden tussen deelprojecten te managen?
- » Hoe specialisten mee te krijgen in het Agile werken?
- » Kun je Agile werken effectief toepassen in de lijn en zo ja, hoe?
- » Hoe scrumboards effectief in te zetten?
- » Hoe een lerend team te worden?
- » Hoe producten in sprints op te leveren in een omgeving die a.g.v. rapportages sterk releasematig gedreven is?

Op 11 december 2019 en 11 maart 2020 organiseerde Sofia Consulting in samenwerking met Agile expert Durk Steegenga twee kennisbijeenkomsten waarin we met ZZP'ers en opdrachtgevers stilstonden bij de uitdagingen en ideeën en tips en tricks met elkaar uitgewisseld hebben.

In dit artikel geven we praktische tips en handvaten op basis van onze eigen praktijkervaringen en die van de deelnemers aan de kennisbijeenkomsten.

Hoe een soepele overgang naar Agile werken te bewerkstelligen

Ga niet in een big-bang over naar een Agile werkwijze voor de hele organisatie. De ervaring leert dat hier geen draagvlak voor is, met name bij de lijn. Begin klein met een pilot (bijvoorbeeld een deelproject) en laat met kleine dingen de toegevoegde waarde aan de specialisten zien. Luister vooral goed naar de uitdagingen.

Hoe snelle besluitvorming te faciliteren

Stel een product owner (PO) aan met voldoende beschikbaarheid, kennis en mandaat. Essentieel is dat de PO iemand vanuit de business is met voldoende kennis mandaat en beschikbaarheid om snel beslissingen te nemen (in de praktijk zien we dat toch vaak een externe consultant wordt ingezet omdat interne collega's niet beschikbaar zijn).

Agile werken als excuus om geen toereikende project documentatie op te leveren

Een veel gehoord kritiekpunt is dat Agile werken wordt aangegrepen om de opgeleverde producten niet goed te documenteren. Ook met een Agile werkwijze kan documentatie opgeleverd worden. Dat zal onderdeel moeten uitmaken van de backlog. Het proces van documenteren kan anders zijn, maar het opleveren van documentatie voor (internal) audit kan ook met een Agile werkwijze worden verzorgd.

Hoe de vaste deadline te halen

De invoering van nieuwe regelgeving is gebonden aan vaste deadlines. Hier kan niet mee geschoven worden. Het eindproduct moet klaar zijn op die datum. Agile werken gaat uit van vaste deadlines, maar het zetten van de juiste prioriteiten is dan essentieel. Vaak worden verbeteringsinitiatieven in de compliance projecten geschoven, maar deze kunnen het halen van de deadline in gevaar brengen. Goed backlog management is dus essentieel in deze gevallen. Bij het stellen van de prioriteiten is het dus van belang om de compliance doelen goed in het oog te houden.

Hoe de afhankelijkheden tussen de deelprojecten te managen

Uiteindelijk moet de keten als geheel tijdig geïmplementeerd zijn. De risk engines, accounting hub en consolidatiesysteem die vaak in deelprojecten aangepakt worden moeten goed en tijdig op elkaar aansluiten. Om te zorgen voor een goede samenhang kunnen technieken als Agile portfoliomanagement of SAFe gebruikt worden. Daarnaast is het belangrijk het gezond verstand te gebruiken en regelmatige afstemming tussen de deelprojecten houden. Een ketenregisseur kan hierbij een belangrijke rol vervullen.

Hoe tijdig inzicht te krijgen in omvang van de werkzaamheden

Om goed inzicht te krijgen in de (impact van) toekomstige werkzaamheden, is het verstandig om backlog items verder uit te werken, voordat ze in een sprint worden opgenomen. Deze refinement kan meerdere stappen bevatten om het concreet genoeg te maken en een goede inschatting van de omvang van de taak te kunnen krijgen.

Hoe te zorgen voor de juiste expertise in het team

De benodigde kennis en vaardigheden kan variëren over de looptijd van het project. Naast een kernteam kunnen er teamleden aanhaken en later weer afvloeien. Hiervoor is het hierboven genoemde inzicht in toekomstige sprints essentieel.

Hoe te zorgen dat de producten voldoen aan de eisen

Nog vaak wordt het Agile werken beperkt tot (systeem)ontwikkeling en maken eindgebruikers geen onderdeel uit van het Agile team. Om de ingebruikname van de opgeleverde functionaliteit te bespoedigen is het belangrijk om eindgebruikers onderdeel te maken van het Agile team.

Hoe te voorkomen dat sprintplanningen niet gehaald worden en backlog items steeds naar een volgende sprint doorgeschoven worden

Zorg voor een realistische planning waarbij voldoende tijd genomen wordt de backlog items te analyseren. Stem de uitgangspunten van de planning (zoals effectieve beschikbaarheid) goed af met de experts. Geef alleen aandacht aan de backlog items in de scope van de sprint en plaats eventuele wijzigingen op de backlog.

CONCLUSIE

Regulatory compliance projecten zoals IFRS 17 bij de verzekeraars kenmerken zich door complexe en veranderende vereisten en schuivende tijdslijnen. Er zijn regelmatig nieuwe inzichten. Het is een uitdaging om het totaal van de samenhangende deelprojecten te overzien.

Deze context leent zich volgens de auteurs van dit artikel uitstekend voor Agile werken. Er wordt immers een groot beroep gedaan op de wendbaarheid en het lerend vermogen van de organisatie.

Het is essentieel Agile werken niet als doel op zich te stellen maar goed naar de specifieke situatie te kijken en vast te stellen welke aspecten van Agile werken kunnen bijdragen bij het behalen van de projectdoelstellingen. De handvaten in dit artikel kunnen helpen Agile werken in de Finance en Risk praktijk effectief toe te passen.

OVER DE AUTEURS



Durk Steegenga helpt organisaties om de rapportage en rapportage processen te verbeteren. Hij heeft bij verschillende organisaties een Agile aanpak gebruikt en gemerkt dat hij hiermee betere resultaten bereikt.



Auke Jan Hulsker helpt verzekeraars te voldoen aan complexe regelgeving zoals IFRS17. Auke Jan vervult hierbij vaak als business analist of teamlead de brugfunctie tussen Finance, Actuarieel en IT.

OVER SOFIA CONSULTING

Sofia Consulting is een samenwerkend collectief van ZZP'ers gespecialiseerd in de Finance en Risk functie van financiële instellingen. Binnen het Sofia netwerk wisselen de ZZP'ers kennis uit en ontwikkelen zij oplossingen voor de generieke en actuele uitdagingen binnen het Finance en Risk domein. Via kennisbijeenkomsten en het uitvoeren van opdrachten via Sofia wordt de kennis gedeeld met opdrachtgevers.

Meer weten? www.sofia-consulting.com