

Budowanie backlogu w korporacji

Na przykładzie Everest PZU

Trochę o Everest

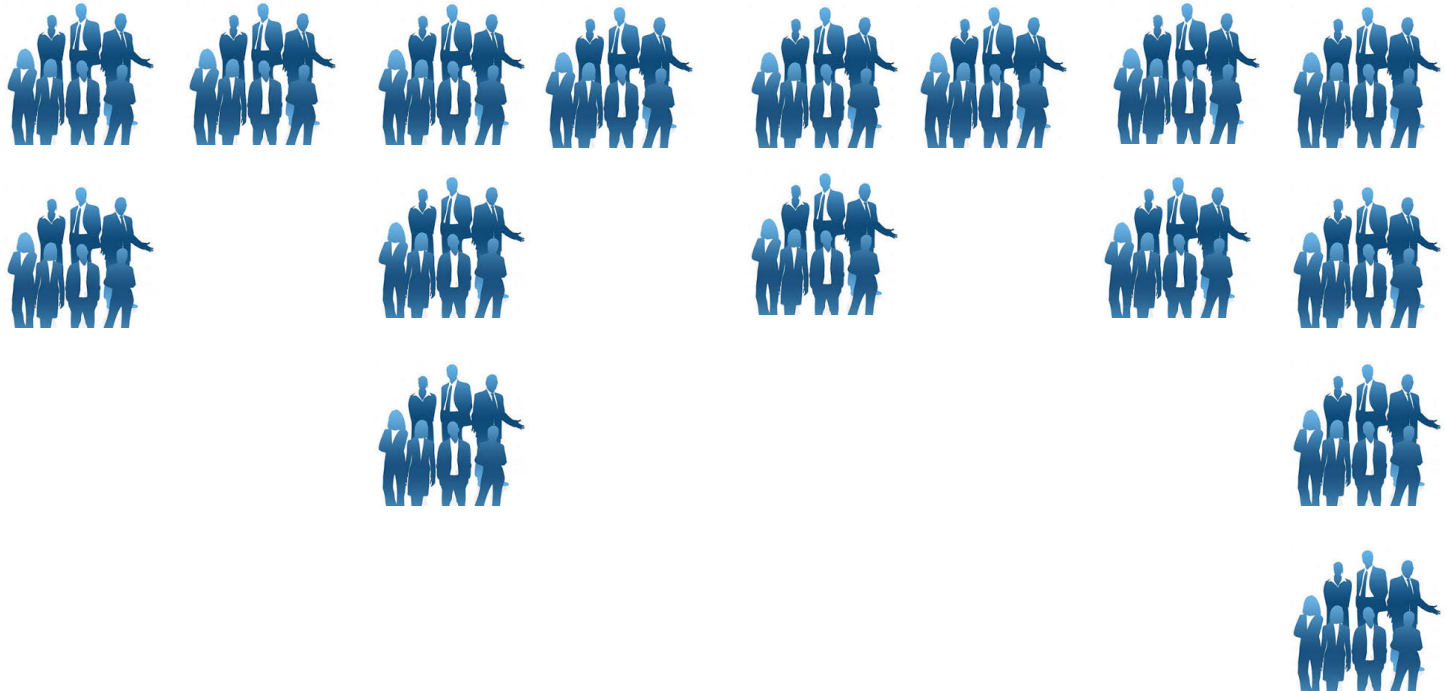
- Środowisko: ubezpieczenia majątkowe
- Everest to tak naprawdę 2 systemy: centralny system administrowania polis i zarazem system sprzedażowy oraz system rozliczeniowy
- Nasi klienci to praktycznie wszystkie departamenty w firmie: produkty, sprzedaż masowa, biznes korporacyjny, operacje, likwidacja szkód, rachunkowość, bancassurance itd.
- Mamy ponad 20 tys użytkowników, 25 mln klientów, 13 mln aktywnych polis
- Jeden z kilku kluczowych systemów PZU, więc nie jesteśmy oczkiem w głowie
- Pracujemy wg metodyki scrum
- Wewnętrzny software house, brak poddostawców
- Mamy za sobą kilkanaście dużych wydań systemu (3 razy w roku od 2013) i wiele mniejszych
- Mamy za sobą ponad 100 sprintów

Interesariusze

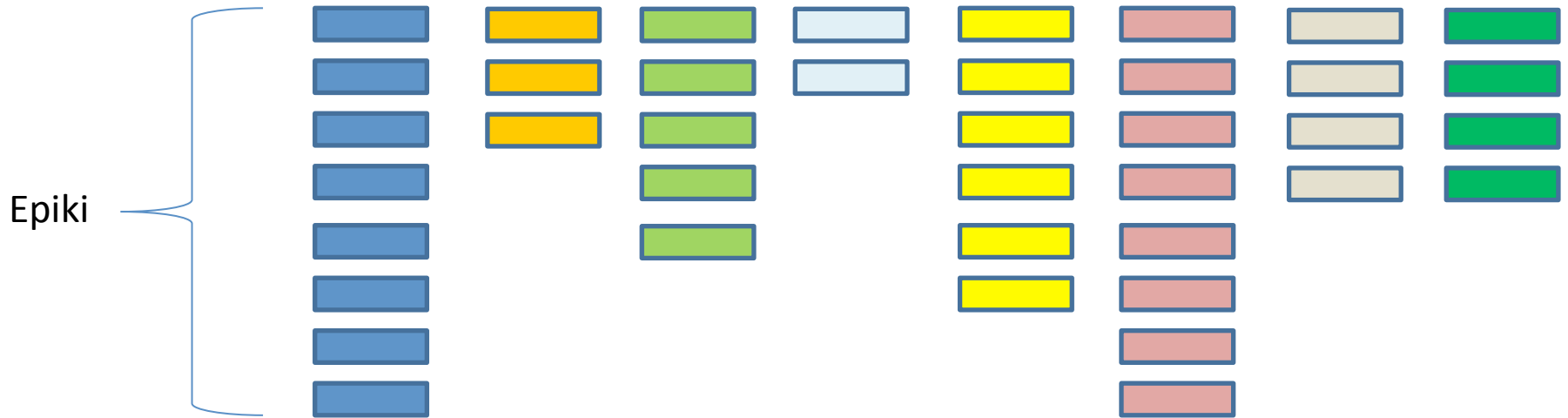
Kluczowi
menedżerowie
15+ osób



Eksperti
200+ osób



Backlog



Popyt > Podaż

Pojemność



Product Owner



Product Owner

Proxy
Product Owner



~3000 SP
rocznie

Koszmarne combo



+



+



=



Decydowanie o pieniądzach vs agile



Pomysł na
projekt

Szacowanie
opłacalności

Decyzja

Przyznanie
budżetu i
zasobów

Realizacja

Tutaj zaczyna się contract
game

Tak naprawdę tylko tu
zazwyczaj jest szansa na
agile

Elementarne (ale trudne do stosowania)

Project Management Triangle



1

Harmonogram ustalony....

2

...zasoby stałe...

3

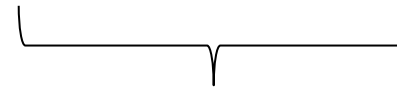
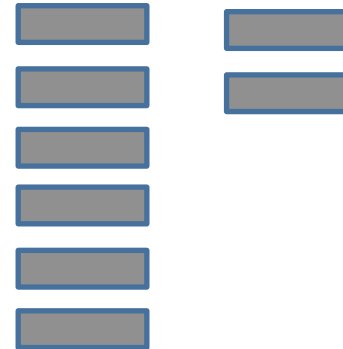
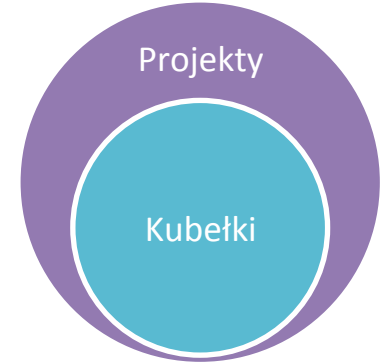
...więc albo trzeba poświęcić jakość...

4

...albo umieć modyfikować elastycznie zakres

Każdemu jego część

100%



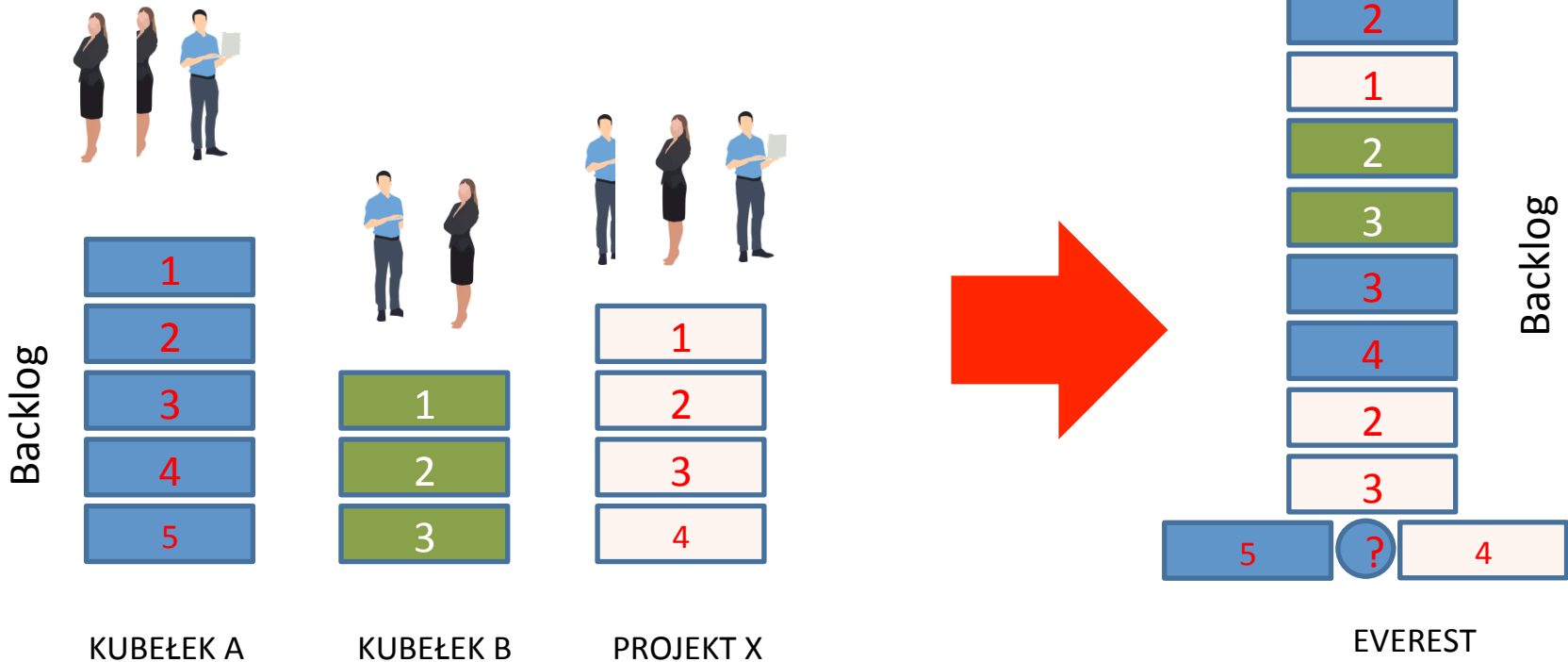
Projekty

Kubетки (Business As Usual)

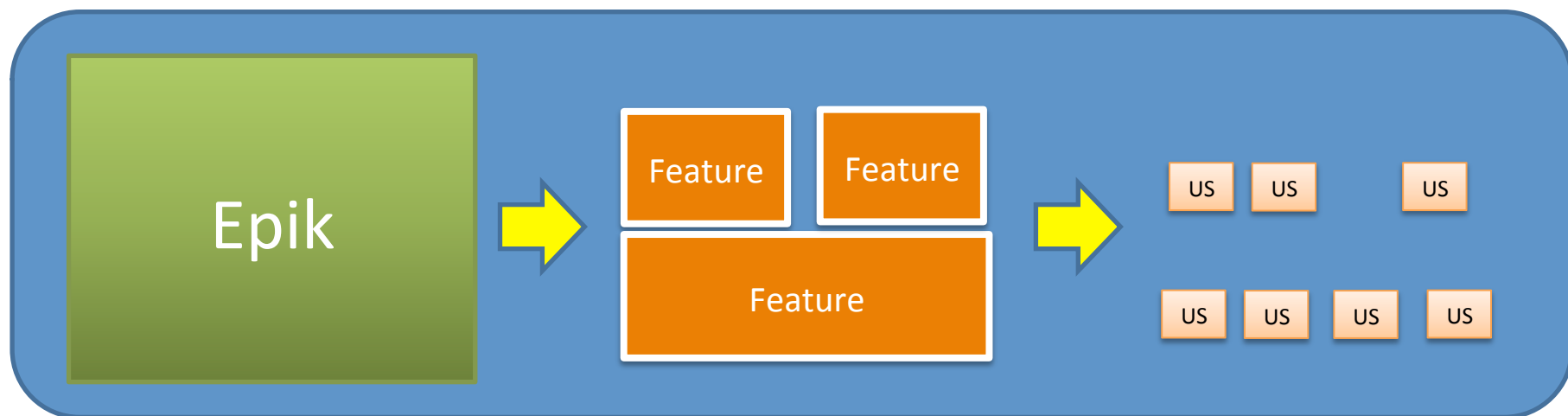
Decyzyjność

1. Priorytety wewnątrz „kubeków” lokalnych określają ich właściciele

2. Priorytety międzyobszarowe określa Rada Architektów Biznesowych

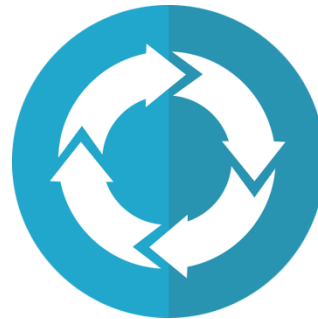
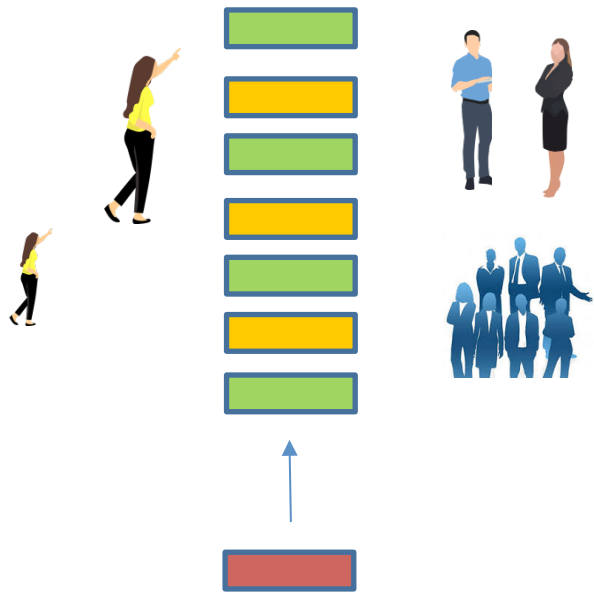


Dekompozycja

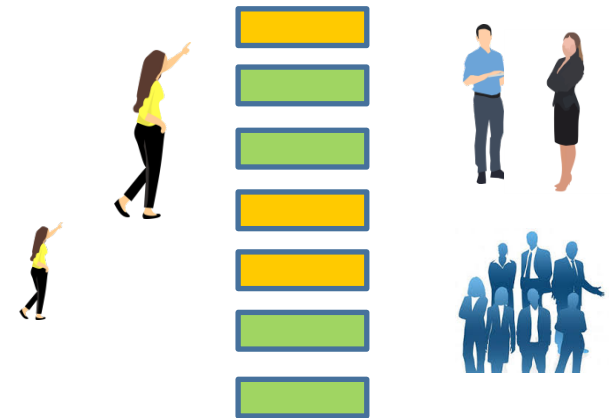




Iteracje



Co 2 tygodnie



Rozliczenia

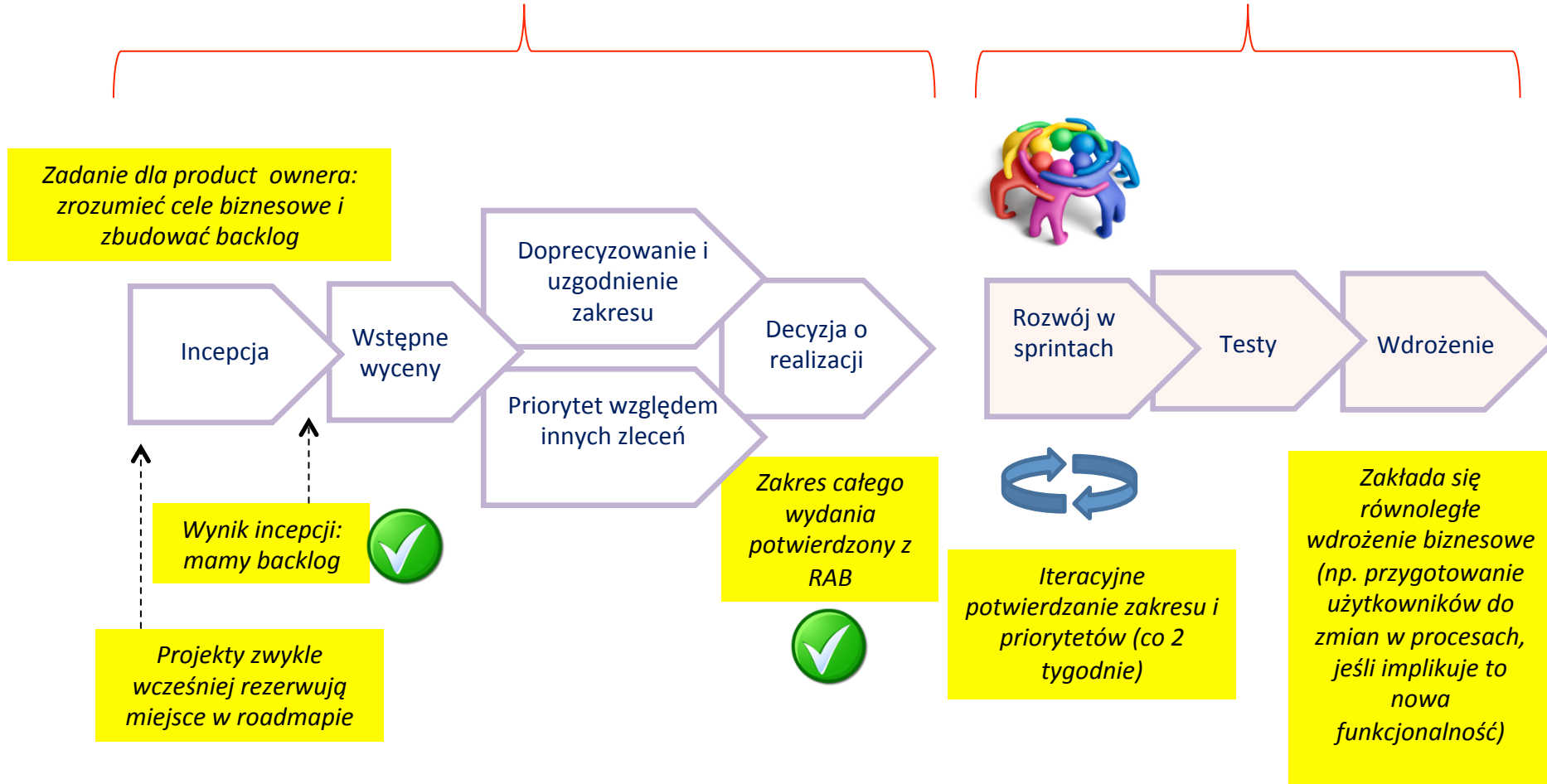


- Story point („zelek”) jako miara elementów backlogu oraz dostępnej pojemności
- Komunikacja IT z biznesem oparta na „żelkach”
- „Zelek” jako waluta akceptowana w kontaktach między biznesem a biznesem (np. zaciąganie i spłacanie długów między kubelkami)
- Szacowanie w „żelkach” dotyczy tylko części rozwojowej (bez kosztów usuwania błędów, utrzymania produkcji itp.)

RAB (Rada Architektów Biznesowych)

- Sesje co 2-3 miesiące (doraźnie częściej)
- Liderzy „kubelków” + szefowie projektów
- Tematyka:
 - Decyzje dotyczące backlogu (priorytety, zapewnienie pojemności dla przypadków nagłych itp.)
 - Zatwierdzanie zakresu wydań
 - Eskalowanie tematów wymagających określenia kierunku strategicznego
 - Informowanie o przebiegu i wynikach prac
 - Informowanie o problemach i podjętych działaniach
 - Pytania i odpowiedzi

Proces budowania backlogu



Zalety

- Przewidywalny i solidny proces (jak dotąd Everestowi nie zdarzyło się nie „dowieźć” epika na czas)
- Elastyczność i możliwość reagowania na niespodzianki
- Jawność backlogu i problemów wytwórczych -> większe zaufanie biznesu
- Częste interakcje IT-biznes, minimalizowanie ryzyka grubych nieporozumień
- Zderzanie priorytetów biznesowych różnych obszarów
- Proces oparty na interakcjach personalnych, a nie na dokumentach. Minimalizowanie ryzyka różnych interpretacji materiału pisanego.

Wyzwania

- Trzeba zaakceptować pewien poziom konfliktu. Konflikt nie jest sygnałem, że proces jest zły

Wyzwania

- Proces musi mieć dobre umocowanie formalne (wrazie interakcji z audytem czy kontrolingiem),
- ...a jednocześnie nie może być biurokratyczny

Wyzwania

- Interesariusze mają nastawienie negocjacyjne,
- ...chcą mieć swobodę zmiany wymagań w trakcie dewelopmentu,
- ...ale jednocześnie oczekują gwarancji utrzymania początkowych wycen.
- Trzeba cierpliwie tłumaczyć, że to działa w dwie strony.

Wyzwania

- Proces zakłada pełną otwartość
- ... a transparentne pokazywanie interesariuszom problemów pociąga za sobą tę konsekwencję, że częściej mówi się o problemach niż o sukcesach

Wyzwania

- Interesariusze chcą dostać swoją funkcjonalność jak najtaniej,
- ...co może prowadzić do nacisków na zespoły, żeby wyceniały tanio niezależnie od faktycznej pracochołności.

Kontekst organizacji

Przykładowe czynniki, które mogą sprawiać, że ten proces nie jest dla Ciebie:

1. Jak ważny jest Twój system dla zarządu Twojej firmy? Oczko w głowie czy raczej peryferia uwagi? Jeśli oczko w głowie, to zaangażuj zarząd w priorytetyzację.
2. Jak bardzo zarząd Twojej firmy deleguje decyzje o charakterze biznesowym/operacyjnym/bieżącym na menedżerów średniego szczebla? Jeśli nie bardzo, to zaangażuj zarząd.
3. Czy w Twojej firmie wprowadzono zarządzanie przez cele? Jeśli tak, menedżerom obszarowym może być trudniej osiągnąć konsensus. Jeśli nie, być może znajdziesz prostszy proces.
4. Czy w Twoim projekcie korzystasz z poddostawców? Jeśli tak, to ten proces jest raczej pomysłem dla nich niż dla Ciebie.
5. Czy musisz alokować zasoby z dużym wyprzedzeniem? Jeśli tak, to Twoja elastyczność jest zbyt mała, żeby ryzykować ten proces.