

Taakverdeling tussen BA en PO bij Scrum

De introductie van agile werken heeft ervoor gezorgd dat binnen ontwikkelteams geen onderscheid meer wordt gemaakt in rollen. De business analist die een rol had in een ontwikkelteam wordt daarmee in een lastige positie geplaatst. Daarnaast wordt met de komst van Scrum de product owner-rol geïntroduceerd. De product owner is verantwoordelijk voor het geven van richting aan het product. De vaardigheden die de product owner hierbij moet inzetten, overlappen deels met de vaardigheden van de business analist.

door Jeroen Ike

De volgende vragen moet de business analist zien te beantwoorden:

- Wat voor positie moet ik in het Scrum team innemen zodat mijn kennis en ervaring als business analist ten volle worden benut, en
- Welke activiteiten horen daar dan bij?

Dit artikel beschrijft hoe de business analist en de product owner zich binnen het Scrum team kunnen positioneren. Dit is de basis voor het beschrijven van de verantwoordelijkheden van beide rollen en de activiteiten die daaruit voortvloeien. Het artikel houdt zoveel mogelijk rekening met de Scrum principes. Daarom wordt gestart met een alternatief dat aan Scrum principes conformeert. In de praktijk blijkt het niet altijd mogelijk om je volledig aan de Scrum principes te houden. Ook voor die situaties geeft het artikel een drietal taakverdelingen. De alternatieven dienen daarmee als patroon om tot de best passende taakverdeling te komen. Patronen die zijn waargenomen in de praktijk en beschreven in literatuur hebben als input gediend. Echter, het is niet het doel om een volledig beeld te schetsen van alle mogelijke taakverdelingen.

Welk type business analist?

Business analisten hebben uiteenlopende achtergronden en posities binnen organisaties. Soms krijgen ze deze rol

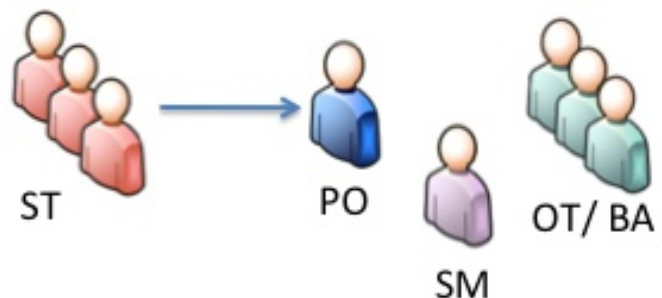
omdat ze domeinspecialist zijn. In het andere geval juist vanwege hun rol in het oplossingsdomein. Zo kan de overstap gemaakt zijn vanuit de rol van ontwikkelaar of hebben ze een rol gespeeld bij het opstellen van functioneel ontwerpen. Vaak noemt men dit een informatie analist. Daarnaast is er ook de generiek opgeleide business analist die naast de taal van de ontwikkelaar ook die van de business spreekt. Het is belangrijk om dit mee te nemen in de overweging zodat optimaal gebruik wordt gemaakt van de kennis, ervaring en drijfveren van de business analist.

Patroon 1: Business analist als lid van het Scrum team

Het eerste patroon is een veelvoorkomende vorm. De business analist is onderdeel van het ontwikkelteam, voor de naam daarentegen wordt in het team geen onderscheid meer gemaakt. Hij is primair verantwoordelijk voor het uitwerken van de user stories die door het Scrum team zijn geselecteerd. De product owner staat als spin in het web tussen het ontwikkelteam en de business in.

Afkortingen

- ST = Stakeholders
- PO = Product owner
- BA = Business analist
- OT = Ontwikkelteam
- SM = Scrum master



Taakverdeling BA en PO bij Scrum



Jeroen Ike is Business Analyst/Requirements Consultant bij Devoteam.

In de afgelopen jaren heeft hij verschillende opdrachten uitgevoerd binnen het 'probleem-domein', waarbij vooral requirements moesten worden vastgesteld, maar ook binnen het 'oplossing-domein' waarbij het ontwerpen van informatie systemen de nadruk had. De grootste periode in zijn carrière heeft hij doorgebracht in de financiële sector, met een uitstap naar Industry. Deze projecten waren klassiek waterval, Agile, Scrum maar ook SINO (Scrum In Name Only). Bij al deze projecten geniet hij van de interactie, de dynamiek en de momenten wanneer hij procesverbeteringen voorstelt die het team beter laat presteren.

Voor Devoteam is Jeroen betrokken bij de ontwikkeling van DRA (Devoteam Requirements Approach). In dat opzicht volgt hij de ontwikkelingen die spelen op Requirements Engineering vlak op de voet.

Bij de meest gangbare vorm maakt de business analyst deel uit van het ontwikkelteam.

De product owner is verantwoordelijk voor communicatie met business stakeholders en ontwikkelen van een productvisie. Daarnaast maakt hij de vertaling naar user stories voor het ontwikkelteam. Hij prioriteert de user stories en stelt daarvoor acceptatiecriteria op. Ook doet hij marktanalyse, concurrentie-analyse en bepaalt hij de toegevoegde waarde van het product voor de organisatie.

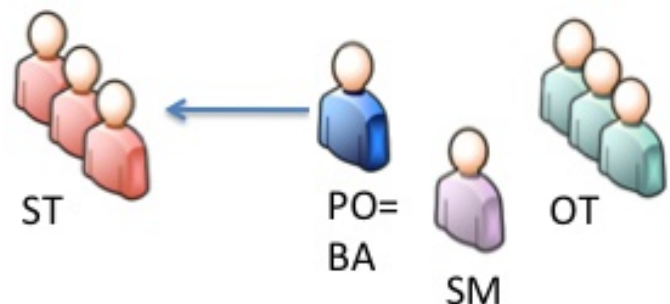
De business analyst werkt user stories uit met het ontwikkelteam. Dit betekent het inschatten van user stories, analyseren van user scenario's, opstellen van acceptatiecriteria of het maken van mock-ups en wireframes. Ook data analyse hoort bij zijn taken. Daarnaast kan het tijdens de uitvoer nodig zijn om ondersteuning te bieden bij ontwikkel- of testactiviteiten, zoals het specificeren van testgevallen. In dit patroon past de informatie analist daarom het beste.



Het voordeel is dat een product owner die niet over de benodigde kennis of ervaring van requirements beschikt, kan worden ondersteund door de business analist. De business analist kan themes en epics opknippen in kleinere eenheden, helpen bij afleiden van user stories uit de productvisie en definiëren van acceptatiecriteria. Het nadeel hangt af of de business analist zich thuis voelt in het oplossingsdomein. De activiteiten van de business analist focussen zich namelijk vooral op het bieden van juiste oplossingen voor user stories.

Patroon 2: Business analist als product owner

Het tweede patroon komt regelmatig voor bij organisaties die net de transitie naar Scrum hebben doorgemaakt. Wanneer er geen geschikte product owner beschikbaar is, kan deze rol door een business analist worden ingevuld.

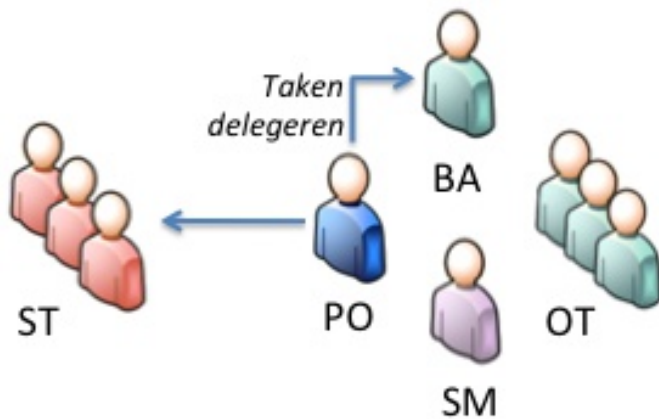


De business analist is verantwoordelijk voor de strategische richting van het product, de vertaling in een productvisie en toelichting aan het ontwikkelteam. Daarmee zorgt de business analist dat het product aan de organisatie doelstellingen bijdraagt en zorgt voor ROI. Daarnaast vertaalt hij de needs van stakeholders naar geprioriteerde user stories voor het ontwikkelteam. Verder stelt hij acceptatiecriteria op en geeft hij antwoord op inhoudelijke vragen van het ontwikkelteam.

Scrum

Het grote verschil met patroon 1 is dat de business analist niet medeverantwoordelijk is voor de realisatie van user stories. Dit patroon vereist daarom het type business analist dat generiek is opgeleid of vanuit het domein is doorgestroomd. Een vereiste is dat hij over voldoende domein- en marktkennis beschikt om inhoudelijke richting te geven aan de productontwikkeling. Daarnaast vereist dit een business analist dat besluiten durft te nemen welke mogelijk politiek gevoelig zijn en wellicht tegen het karakter ingaan van een analist die puristisch is ingesteld.

Het voordeel is dat een business analist in staat is de 'vraag achter de vraag' te achterhalen. Hij weet welke oplossing nodig is om de doelen van de stakeholders te bereiken. Een nadeel kan zijn dat de business analist mogelijk te veel zijn rol als analist inneemt. Hij wordt mogelijk gedwongen besluiten te nemen waar hij zich als business analist niet in kan vinden.



Patroon 3: Business analist als ondersteuner

In het derde patroon is tegen de Scrum principes in de business analist geen onderdeel van het ontwikkelteam. Hij ondersteunt de product owner wanneer een gebrek aan kennis of beschikbaarheid van de product owner een rol speelt.

De product owner is eindverantwoordelijk voor het realiseren van ROI. Hij zet zijn domeinkennis in om te begrijpen welke richting de stakeholders op willen. Daarnaast vertaalt hij deze richting naar een product visie. Omdat de product owner te weinig tijd of kennis van het opstellen van user stories heeft, delegeert hij deze activiteiten naar de business analist. Prioriteren van user stories en acceptatie van het product increment wordt wel door de product owner gedaan.

De business analist zet zijn analytische vaardigheden in om te zorgen dat hij de needs van de stakeholders goed begrijpt. Daarnaast is de business analist verantwoordelijk voor het uitwerken van user stories tot ze 'ready' zijn, bruikbaar voor het ontwikkelteam. Prioriteiten van de user stories moeten nog wel worden afgestemd met de product owner.



Omdat de product owner verantwoordelijk is voor acceptatie, moet de business analist de acceptatiecriteria begrijpen en communiceren met het ontwikkelteam. Na iedere iteratie zijn er nog meer mogelijkheden voor de business analist om de product owner te ondersteunen. Denk aan het toelichten van de functionaliteit aan de business stakeholders of analyseren van business en technische impact van wijzigingen. In dit patroon past de generiek opgeleide business analist, of de domeinspecialist het beste.

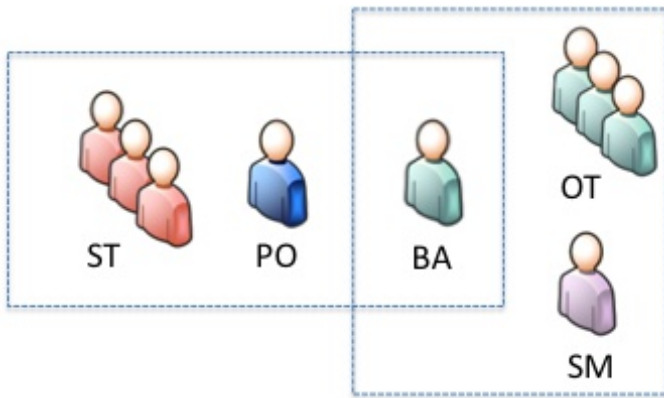
Deze verdeling komt bij organisaties voor waar de Scrum implementatie nog gaande is of kortgeleden is uitgevoerd. De kans is daarom groot dat de product owner moet worden ondersteund met het analyseren van de stakeholder needs of formulering in bruikbare user stories.

Het voordeel van deze verdeling is dat het project voortgang kan maken. Terwijl de business analist user stories opstelt kan de product owner zijn kennis en ervaring hierover opdoen. Daarnaast kan de business analist zijn analytische vaardigheden goed inzetten. Het nadeel van dit patroon is de inefficiëntie. De business analist moet ten eerste vaker voor afstemming zorgen met de product owner en ten tweede gaat er informatie verloren omdat hij niet in het ontwikkelteam zit.

Patroon 4: Business analist als 'linking-pin'

Het patroon biedt twee teams. Het customer team met daarin de vertegenwoordiging van de business stakeholders, de product owner en de business analist. In het tweede team – het Scrum team – bevinden zich het ontwikkelteam, de scrum master en ook hier de business analist.

Taakverdeling BA en PO bij Scrum



De business analist is binnen deze samenstelling de spin in het web. Als linking-pin tussen het Scrum team en het Customer team. Hij zorgt dat het ontwikkelteam met de juiste dingen bezig is en de product owner en business stakeholders zijn geïnformeerd over de voortgang. De middelen die hij kan inzetten zijn het tonen van product demo's, mock-up's of prototypes van de software. Daarnaast leidt hij user stories af van business eisen en wensen. Daarnaast is de business analist verantwoordelijk voor backlog beheer en communicatie met het ontwikkelteam.

Dit patroon vereist een type business analist die goed op de hoogte is van de business problematiek. Daarnaast moet hij inzicht hebben in het oplossingsdomein en moet in staat zijn om hierover te communiceren met het ontwikkelteam.

De product owner is primair verantwoordelijk voor communicatie met stakeholders, stakeholdermanagement en het achterhalen en beschrijven van de productstrategie. Daarnaast communiceert de product owner met de business analist over de prioriteit van user stories en acceptatiecriteria. Hij wordt daarmee de acceptant van product incrementen.

Het voordeel van dit patroon is dat de business analist de product owner en business stakeholders kan ondersteunen bij het formuleren van het business probleem en opstellen van de productvisie. Dit patroon kan organisaties helpen om zich aan Scrum aan te passen. Zolang de business geen passende product owner voor het Scrum team heeft, kan deze vorm zorgen dat taken evenredig worden verdeeld tussen de product owner en business analist. Het nadeel is dat de business analist sterk afhankelijk is van de product owner. Er is veel extra afstemming nodig tussen de product owner en business analist waardoor er kans op vertraging aanwezig is. Daarnaast wordt de business analist extra belast met activiteiten die eigenlijk de product owner toebehoren.

Conclusie

De meest gangbare vorm is patroon 1, hierbij is de business analist onderdeel van het ontwikkelteam. Hierbij moet de organisatie bedenken of de business

analist van het juiste type is, aangezien hij zich voornamelijk in het oplossingsdomein bevindt. Organisaties die bezig zijn met hun transitie naar Scrum komen snel op patronen 2 en 3 en 4 uit. Bij die patronen verzorgt de business analist de rol van product owner, of ondersteunt hij deze. Het laatste patroon komen we in de praktijk niet heel vaak tegen, maar kan helpen bij de overgang naar een volledige adaptatie van Agile waarbij met een echte product owner wordt gewerkt. Kennis van het betreffende domein door de business analist is daarbij een kritische succesfactor. Voor alle patronen geldt dat het juiste mandaat voor de product owner moet worden georganiseerd, hij moet inhoudelijke besluiten nemen op het juiste moment.

Organisaties die bezig zijn met hun transitie naar Scrum komen snel op patronen uit, waarbij de business analist de rol vervult van product owner, of deze ondersteunt.

Referenties

- 1 State of the discussion: Requirements Engineering and Product Owner in Scrum (re-magazine.ireb.org)
- 2 Business Analysts in Scrum (romanpichler.com)

