

Article original a: [ING: Capturing agility via Scrum at a large Dutch bank](#)

ING és un banc líder als Països Baixos als productes bancari, d'inversió, d'assegurances, pensions i de serveis. ING és un dels empleadors més grans d'Holanda i és part del Grup ING, a la posició 16 de les 20 principals institucions financeres europees.

Amir Arooni és el CIO del Centre de Solucions pels Canals de ING NL. El seu departament facilita i millora l'experiència diària de milions de clients d'ING amb els seus serveis bancaris via Internet, telèfon, email i les oficines.

Per raons de competitivitat el lliurament dels serveis del seu departament requeria millores bàsiques. Un petit projecte va revelar que els mètodes existents de producció "en cascada" i les estructures organitzatives associades als canals ja no eren viables. Orientat per un clar sentit d'urgència, ING va prendre el camí de l'agilitat via Scrum.

CREACIÓ DE LA LÍNIA BASE

Es va triar un projecte petit de 1500 dies/home per prendre una línia base del rendiment del departament. La durada del projecte va ser de 11 mesos, amb no menys de 47 persones i 25 departaments involucrats. Es van produir més de 70 documents. El projecte es percebia com insegur donada la poca fiabilitat de les dates reals de lliurament. Tant l'expertesa com les infraestructures i els especialistes estaven fragmentats. El cost total del projecte no era gens competitiu.

Per sota del procés formal es va destapar l'existència d'una cultura burocràtica. Hi havia manca de satisfacció sobre les TIC i els serveis del departament: "Es difícil alinear les TIC" i "El departament de IT no està sincronitzat amb les necessitats de la companyia".

UN SENTIMENT D'URGÈNCIA

Els silos, els múltiples intercanvis de responsabilitats, i la manera de gestionar merament els projectes basats en el pressupost i el temps endarrerien enormement el lliurament dels projectes. La forta governança només creava una forma artificial de control. I tot i els

controls, al final els clients no obtenien el que volien.

Amir Arooni va definir la urgència per **generar el doble de valor pel mateix Euro** amb millors serveis TIC. Amir va enviar una consulta a una gran part dels seus companys, demanant ajuda per tractar aquest desafiament. La gran majoria de respostes van indicar **Scrum com solució**. Amir va començar a explorar amb CapGemini i Gunther Verheyen les possibilitats que tenia Scrum pel seu departament en concret.

ADOPTANT SCRUM

Durant els primers passos de l'adopció de Scrum, els projectes de software encara es gestionaven segons el pressupost i el temps, tot i que amb un abast flexible. L'acceptació del fet que no es pogués predir completament al principi del projecte el producte que es lliuraria seguint els processos de desenvolupament, va ser un canvi substancial a l'organització. Tot i que imprevisible, la sortida havia de ser millor i lliurar-se abans. Scrum era el mitjà triat per aconseguir-ho.

El primer projecte pilot de Scrum va començar el 2011. El cicles de lliuraments dels projectes van baixar 6 a 9 setmanes dels períodes habituals anteriors de 3 a 6 mesos. Inicialment la mesura de

productivitat era els punts-funció (FP). Els ratis de productivitat (Euro/FP) i de qualitat (defectes/FP) es van mantenir. Tot i així els equips de Scrum van aconseguir millorar la mantenibilitat fent importants millores a l'arquitectura. Això no apareix als punts-funció.

A la banda de la gent i la cultura, la innovació, energia i satisfacció dels empleats va créixer dràsticament, així com la artesanía i la col·laboració. La confiança des de la banda de negoci va emergir a partir del lliurament fiable de software amb alta usabilitat.



Durant el període d'agost de 2011 fins setembre de 2012, el número d'equips que van adoptar Scrum va créixer de 45 a 75.

Alguns equips són una barreja de personal d'ING i Capgemini, distribuïts geogràficament i que van presentar una gran col·laboració. ING treballa amb Capgemini per formar i mentoritzar els equips, a la vegada que els alinien amb la [Guia de Scrum](#) i amb els programes professionals de Scrum de [Scrum.org](#).

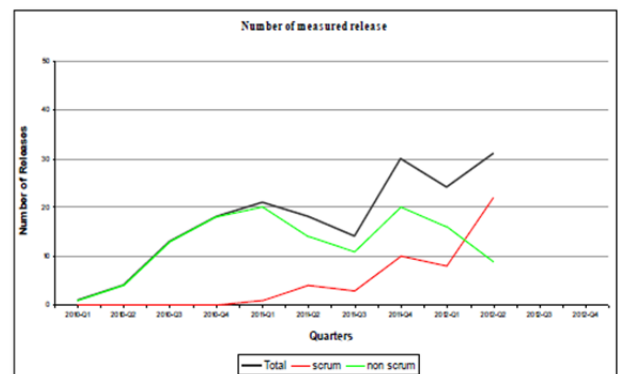
Als equips se'ls faciliten eines, infraestructura de comunicacions, instal·lacions i sales pels equips. Tots els equips tenen l'espai per experimentar amb el marc de treball simple de Scrum.

La gerència es va apropar més als equips per arribar a ser una "organització que apren". Tot i que la piràmide organitzativa no donava massa suport, als primers i segons nivells de gerents se'ls va

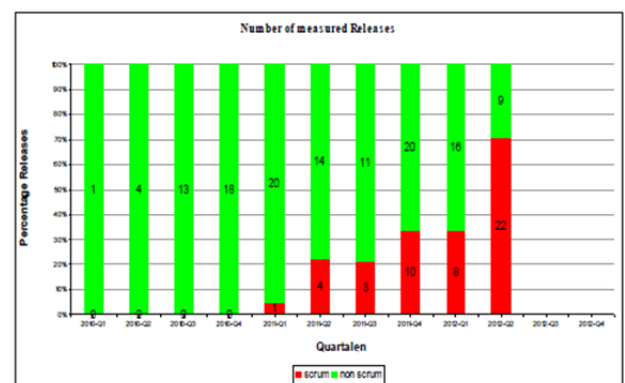
posar al "seient del conductor". La iniciativa té el suport complet del CIO de ING NL, i és qui pilota la iniciativa. Es va dissenyar una formació de 5 dies pels nivells primer i intermig de la gerència sobre primer nivell i gerència sobre el fluxe de valor TIC (IT Value Stream).

Els estalvis a la producció de software estan a l'ordre del 30% a 50%. El temps de lliurament (time-to-market) de les peticions a IT va millorar un 37%. El nombre de incidents tècnics es va reduir a alguns casos per sobre d'un 30%.

El número de lliuraments (*releases*) es va incrementar gradualment, conduint a cicles més curts i a un aprenentatge més ràpid.



Al segon trimestre de 2012 la majoria dels alliberaments eren fets per equips Scrum.



La producció via Scrum va provar ser adaptable a les peticions canviants del

negoci. El lliurament freqüent de software funcional i els equips auto-gestionats van reduir la formalitat envers el model original, però per contra va augmentar la predictibilitat. La comunicació directa va eliminar moltes antigues barreres a l'organització.

Al desembre de 2012 tota la producció de software es feia per equips Scrum.

SI, FEM SCRUM. I...

Cada problema que es soluciona fa visible d'altres. ING reconeix que aquests problemes no són nous. Es veu com un avantatge que finalment aquests problemes es presentin de manera oberta per poder tractar-los efectivament.

L'organització està preparada per expandir Scrum. Hi ha una forta necessitat d'harmonització de les **pràctiques d'enginyeria** i de l'adopció d'altres tècniques, d'automatització i d'eines de suport. Es farà més èmfasi a l'artesanía de software i s'augmentarà aquest coneixement a les polítiques de reclutament. Es proporcionaran mitjans d'automatització per donar suport als equips més avançats. Això inclou les activitats de publicació, construcció i desplegament. El proper pas previst dins del camí d'adopció de Scrum és integrar els equips dins d'un procés "DevOps" al 2013. A tots els nivells (gerència, interessats i equips) les operacions i la infraestructura estaran més involucrats. Permet inclús augmentar el número de releases i rebre feedback real de l'usuari que es pugui incorporar a l'aplicació més freqüentment.

Una integració més propera al negoci i una redirecció de la gestió de la cartera de projectes cap a la creació de valor ajudaran a l'organització a ser més efectius en respectar els cicles, p.e. el temps que es triga d'anar d'una idea a tenir-la en producció. S'espera que la designació de Product Owners dedicats als departaments

de negoci incrementi la involucració dels departaments i a la vegada la seva satisfacció amb el servei del departament TIC. ING organitza i forma a la gent en el concepte real de propietat del producte. Els programes Professional Scrum creats i mantinguts per Scrum.org han sigut un actiu molt efectiu en aquesta direcció.

Per fer sostenible l'agilitat en una gran organització com és ING, es redefinirà la governança i els procediments per aprofitar millor els beneficis del desenvolupament de producte amb Scrum.

A la banda cultural, l'organització es continua aliniant cap a valors com la transparència, disciplina, propietat, aprenentatge i millora contínua. S'anima a la gent a formar comunitats per crear i compartir idees i bones pràctiques.



ING té l'esperança que Scrum s'obri a tota l'organització, i té l'evidència per donar suport a aquesta esperança.

SOBRE ELS AUTORS



Amir Arooni (amir.arooni@ing.nl) ha estat a ING des del 2001. Des del 2009 és responsable del Centre pel Lliurament de Solucions pels Països

Baixos. També pertany a l'equip de direcció d'ING IT Retail Banking Benelux.

Anteriorment, Amir va dirigir projectes de canvi pel grup ING, ING Bank, Postbank i RVS. Ha definit, dirigit i gestionat equips mixtes de proveïdor i client responsables de la continuïtat d'aplicacions crítiques de negoci i el desenvolupament de nous serveis de seguretat. Va ser responsable de tots els serveis operatius i tàctics a ING Investment Management and ING Bank, incloent els serveis d'infraestructura i el suport de helpdesk.

Amir té passió per la tecnologia, innovació i l'artesania. Té com a prioritat la col·laboració i la involucració de les persones. Ell dona valor a la confiança i a la mentalitat oberta entre els membres dels seus equips i els seus companys. El seu objectiu corporatiu és aconseguir processos agils amb menys personal i major productivitat i estabilitat operativa.



Gunther Verheyen (gunther.verheyen@capgemini.com) és un líder global de Scrum a Capgemini i Director de les propostes de valor àgil pels serveis financers al Benelux.

Gunther treballa dins de les TIC i el desenvolupament de software des del 1992. Ell va començar a aplicar XP el 2003 i Scrum el 2004. Col·labora amb Scrum.org des del 2009 i va entrar a Capgemini el 2010.

Gunther marca les prioritats i la direcció a les oferta àgil de Capgemini, i és la força motora a les transformacions corporatives als clients de Capgemini. És l'autor de les formacions en Scrum dins Capgemini, Professional Scrum Trainer a Scrum.org i treballa amb Ken Schwaber en el *Continuous Improvement Framework*TM. Gunther també contribueix al famós blog de tecnologia de Capgemini, [Capping IT Off](#).

Gunther diu: "ING és distingueix amb la seva clara orientació a Scrum. No conec a cap altra companyia al Benelux que adopti l'agilitat corporativa amb la intensitat que ho fa ING. Requereix temps, però ING està posant les llavors que li ajudaran a créixer com una organització que prospera amb l'aprenentatge, la creativitat i la millora. Assegura seguir un canvi sostenible com a base per un lideratge renovat."

SCRUM.ORG

Scrum.org lidera l'evolució i la maduresa de Scrum per millorar la professió del desenvolupament de software. Scrum.org s'esforça per proporcionar totes les eines i recursos requerits pels professionals que usen Scrum per treure el màxim valor del seu ús. Mantenim la Guia Scrum en 30 idiomes, proporcionem avaluacions de Scrum per permetre a les persones conèixer i millorar el seu nivell, mantenim fòrums i grups per facilitar la discussió i l'aprenentatge i definim la formació més avançada en Scrum per tots els nivells de professionals.

Scrum.org es va fundar el 2009 per Ken Schwaber, un dels creadors de Scrum, amb l'Àlex Armstrong, degut a la seva manca de satisfacció amb la vanguardia del desenvolupament de software.