

AGILE

RINI VAN SOLINGEN

Een mooi boek
over hoe je een
organisatie gezond,
flexibel en fit maakt,
boordevol tips,
valkuilen en
praktijkervaring

Boom

Agile

‘Ja, verandering is de basiswet van de natuur. Volgens Darwins *On the Origin of Species* zijn het niet de meest intellectuele van de soort die overleven, niet de sterksten maar de degenen die zich het best kunnen aanpassen aan de veranderende omgeving waarin zij zich bevinden. Als we dit theoretisch concept toepassen op ons als individuen, dan kunnen we stellen dat de beschaving die in staat is te overleven die beschaving is die zich kan aanpassen aan de veranderende fysieke, sociale, politieke, morele en spirituele omgeving waarin ze zich bevindt.’

Leon Megginson (p. 4 van: Megginson, L. C. (1963).
Lessons from Europe for American Business. *Southwestern Social Science Quarterly*, 44(1): 3-13)



AGILE

RINI VAN SOLINGEN

Boom

INHOUD

<i>Voorwoord door Henk Ester</i>	10
Waarschuwing	12
<hr/>	
1 Het waarom, wat, wanneer en hoe van agile	17
1.1 Agile werken betekent werken als een dolfijn	20
1.2 Fundamentele denkfouten die agile werken oplost	22
1.3 Het Agile Manifest	24
1.4 Wanneer agile en wanneer niet?	27
<hr/>	
2 Gaat het de juiste kant op?	31
2.1 Zeven vragen om te kijken hoe agile men is	34
2.2 Rapporteren met metrieken	37
<hr/>	
3 Wendbaar door afmaken	41
3.1 Zes praktijkmaatregelen om het werk sneller te maken	44
3.2 Voorbeeld: bol.com	47
<hr/>	
4 Gevaren van agile	49
4.1 Acht gevaren van agile werken	52
4.2 Zeven misvattingen over agile	54

5	Scrum of agile?	57
5.1	Hoe werkt Scrum?	60
5.2	Andere agile aanpakken	66
<hr/>		
6	Kwaliteit en agile	69
6.1	Zeven redenen waarom agile juist kwaliteit afdwingt	72
6.2	Agile en de Definition of Done	74
<hr/>		
7	Agile transformaties	77
7.1	Een agile transformatie in negen stappen	80
7.2	De paradox van gecontroleerde flexibiliteit	83
<hr/>		
8	Valkuilen van agile transformaties	85
8.1	Zeven valkuilen bij agile transformaties	88
8.2	Praktijkproblemen tijdens agile transformaties	92
<hr/>		
9	Agile cultuur	95
9.1	Zeven maatregelen voor een agile cultuur	98
9.2	Hoe maak je agile cultuur meetbaar?	102
<hr/>		
10	Agile leiderschap	105
10.1	Voorbeelden: ANWB en Eneco Consumenten	109
10.2	Zeven stappen om een eigen ownershipmodel te maken	110
10.3	Leidinggeven als een imker	112

11	Managementteams en agile	115
11.1	Wat verdwijnt er uit de agenda?	118
11.2	Welke taken komen er bij in de agenda?	119
<hr/>		
12	Agile besturing en structuur	123
12.1	Zeven maatregelen voor agile governance	126
12.2	Voorbeelden: rigoureuze governance-aanpassing	128
<hr/>		
13	Agile strategie en portfoliomanagement	133
13.1	Zeven aanbevelingen voor wendbare strategische sturing	136
13.2	Acht maatregelen voor agile portfoliomanagement	138
<hr/>		
14	Product ownership	143
14.1	Negen valkuilen voor product owners	146
14.2	Hoe werkt succesvol product ownership?	149
<hr/>		
15	Waardesturing voor product owners	155
15.1	Acht maatregelen om het sturen op waarde concreet te maken	159
<hr/>		
16	Agile coaches	163
16.1	Praktijkproblemen rond agile coaches	167
16.2	De zeven typen agile coaches	168

17	Kwaliteit door autonomie	171
17.1	Zeven maatregelen om kwaliteit te verhogen bij agile	173
17.2	Voorbeelden: bol.com en ANWB	174
<hr/>		
18	Agile op grote schaal	177
18.1	Zeven aandachtspunten voor het schalen van agile	180
18.2	Wat is SAFe?	183
18.3	Een PI Planning voorbereiden in zeven stappen	185
18.4	Andere schalingsaanpakken	188
<hr/>		
19	Uitdagingen van grootschalige agile	191
19.1	De zeven kernoorzaken van falend agile	194
19.2	Tien interventies om beheersmatigheid aan agile toe te voegen	197
<hr/>		
20	Agile opdrachtgeverschap	201
20.1	Acht vragen over agile opdrachtgeverschap	204
20.2	Zes principes voor agile structuren in contracten	207
20.3	De zes principes ingevuld bij CALVI	209
20.4	Hoe doe je een agile aanbesteding?	212
<hr/>		
21	Agile en fixed-price	215
21.1	Vier maatregelen voor fixed-price agile	219

22 Agile schatten met Planning Poker	221
22.1 Hoe werkt Planning Poker?	223
22.2 Tien tips voor Planning Poker	224

Verder lezen?	226
Naschrift en dankwoord	229
Bronteksten	232
Over de auteur	235

VOORWOORD



Bijna twintig jaar hebben Rini van Solingen en ik samengewerkt: Rini als schrijver van expertverhalen, ik als redacteur bij *Automatisering Gids* (in 2016 opgegaan in het maandblad *AG Connect*). Die samenwerking is vanaf het begin vruchtbaar geweest. Dit boek levert het bewijs. Bijna alle hoofdstukken zijn gebaseerd op artikelen die door Rini eerder zijn gepubliceerd.

Hij was misschien wel mijn productiefste IT-expert. Ik heb hem ooit de diva onder mijn auteurs genoemd. Maar dan wel een auteur zonder divagedrag. Hij is een spin in 't web. Hij weet hoe het web eruit moet zien, maar eerst wacht hij en laat de wind zijn werk doen. Voordat een spin een web bouwt, laat hij een constructiedraad zweven op de wind. Waar die heen gaat, waar die zich vasthecht? De spin heeft geen idee. Hij wacht.

Wie Rini kent, denkt niet meteen aan 'wachten'. Want hij is snel, heel snel. En toch, hoe paradoxaal ook, hij wacht. Je moet lef hebben, zegt hij, kleine stapjes zetten om alert te blijven op kleine veranderingen. De eerste stap is de belangrijkste. Pas dan weet je wat de volgende stap moet zijn. Dat is agile. Maximale wendbaarheid. Oog hebben voor de wind, voor onvoorspelbaarheid. De essentie van agile, schrijft Rini, is het loslaten van het idee dat je een gedetailleerd plan nodig hebt om complexe problemen op te lossen.

Dat dit onderwerp Rini op het lijf geschreven is, wist ik al voordat het begrip agile in de kolommen van *Automatisering Gids* verscheen. Wij werkten al jaren samen volgens dit principe. De kracht van onze samenwerking was de kracht van agile. Wij delen het wachten van de spin. De combinatie van IT-expert en redacteur laat de paradox ontstaan: door te wachten een perfect web maken. Of: door naar elkaars ideeën te luisteren, stap voor stap een mooie verzameling artikelen schrijven.

Lef hebben om te wachten.
Daar begint het mee.
Altijd.

Henk Ester (Den Haag, 1 september 2018)

Henk Ester (1952) is dichter, studeerde geografie en filosofie in Utrecht en werkte tot de zomer van 2018 als redacteur bij *Automatisering Gids* en *AG Connect*. Ester debuteerde in 2013 met de bundel *Bijsgeluiden*, waarvoor hij de C. Buddingh'-prijs voor het beste poëziedebuut van het jaar ontving. In 2016 verscheen *E-groot is rood* en in 2018 *Het vermoeden van Witten*.



WAARSCHUWING

Je hoort vaak: agile is een mindset: het is een manier van denken, kijken en voelen. Dat is ten dele waar. Ja, het is óók een mindset. Maar eerlijk gezegd is dat eigenlijk iets te simpel. Want die veranderlijke mindset, die mindset van aanpassen aan omstandigheden, hebben we die niet allemaal al? Ik ben toch sowieso al heel flexibel? Dus die agile mindset gaat vooral over anderen, toch? Want ikzelf ... ik ben al heel agile!

Als je deze gedachte bij jezelf herkent, dan degradeer je de uitdaging om wendbaarheid aan te brengen in jouw organisatie, in haar werkwijzen en cultuur, tot een veel te eenvoudige weergave van de benodigde verandering.

Want agile is namelijk veel méér dan alleen een mindset. Je zou veel beter kunnen zeggen: agile is een filosofie. Het is een streven of verlangen naar kennis en wijsheid. Je bent er ook nooit. Filosoof word je namelijk niet in een flits, in een tweedaagse training of door een enkel boek te lezen. Het is een lange weg vol inspiratie, twijfel, denkfouten en

leerervaringen. Voor de verdieping in agile geldt exact hetzelfde.

Vandaar ook hier een waarschuwing: onderschat agile niet!

Denk nooit dat je het allemaal al weet. Blijf bewust bescheiden over je eigen kennis en wijsheid. Met dezelfde bescheidenheid van de filosoof. Hoe verder je bent, hoe meer je door gaat krijgen hoe weinig je weet. Hoe verder op het pad, hoe meer respect voor het pad dat nog te gaan is.

Ook ik denk vaak dat ik het allemaal wel weet. Als spreker en auteur speel je soms de alleswetende expert. Deels ben je dat ook. Ik weet veel en heb veel gezien en gedaan; zeker als het gaat om leiderschapsteams en transformaties. Daardoor heb





ILE

ik ook best veel praktijkervaring. Tegelijkertijd besef ik continu hoe weinig ik eigenlijk nog weet. Ik krijg steeds meer respect voor de filosofie die agile daadwerkelijk is. Verandering omarmen, denken vanuit het perspectief van de ander, snel en kortcyclisch waarde leveren, en vooral altijd weer in interactie treden met anderen op zoek naar verbetering. Dat goed doen, daar steeds beter in worden, dat stopt écht nooit.

Vandaar de waarschuwing: een agile transformatie – jouw eigen verandering naar wendbaarheid – is een lange weg. Telkens als je denkt dat agile écht geen verrassingen meer voor je heeft, dan komt er weer een vergezicht waardoor je je realiseert nog steeds maar weinig kennis en

wijsheid te hebben. Dat maakt het gelukkig wel leuk én interessant. Dat is het goede nieuws van deze waarschuwing: je kunt oneindig veel leren over de filosofie die agile heet.

Dit boek beschrijft mijn kennis en wijsheid van dit moment. En niet van mij alleen. Bijna alle hoofdstukken zijn geschreven in samenwerking met anderen (een gedetailleerde lijst met de bron van elk hoofdstuk en de coauteurs staat op bladzijde 232). Dit boek staat boordevol ervaring, lijstjes, tips, aanbevelingen voor de praktische toepassing. Doe daar je voordeel mee. Laat het je helpen op jouw ontdekkingsreis. Ik hoop dat het je nieuwe inzichten geeft en helpt de puzzels op te lossen die in de snel veranderende en onvoorspelbare wereld steeds weer én meer op je pad komen.

Ik wens je veel inspiratie én leesplezier met dit boek. Maar bovenal wens ik je heel veel kennis en wijsheid toe!

Rini van Solingen

*Het uitgangspunt van
vooral een breed
die in veel omgevingen
En zo gek*

*dit boek is dat agile
toepasbare mindset is,
zijn weg zal vinden.
is dat niet.*



HET WAAROM, WAT, WANNEER EN HOE VAN AGILE

AGILE KUN JE VERGELIJKEN MET FITHEID. ALS TEAM, AFDELING OF ORGANISATIE ZO FIT ZIJN DAT JE MET ALLE OMSTANDIGHEDEN KUNT OMGAAN. SNEL, VLUK EN WENDBAAR KUNNEN REAGEREN ALS DE SITUATIE DAAROM VRAAGT. WAT ER OOK OP JE PAD KOMT, JIJ BENT KLAAR VOOR ALLES. EN LAAT DAT NU NET EEN HEEL BELANGRIJKE VAARDIGHEID ZIJN IN EEN TIJD VAN DIGITALISERING, DISRUPTIE EN VLEGENSVLUGGE VERANDERINGEN.

Agile is vooral een mindset

Agile is een mindset die verandering omarmt, die draait om snel resultaat leveren en hiervan leren. Agile werken draait om het geven van autonomie aan mensen en teams, met heldere beslissingsruimte en veel zelforganisatie. Continu verbeteren vooropstellen en stap voor stap proberen om een nog hogere klantwaarde te genereren en prestaties te overtreffen. Stap voor stap leren en verbeteren door te doen. Resultaten leveren en leren hoe het beter kan, gezamenlijk als team. Dat is agile.

Agile als er veel verandert

Agile werkt het best in situaties waar veel verandert en nog ontdekt moet worden. Werk waarover vooraf wel ideeën zijn, maar waaraan nog gaandeweg veel wordt bedacht, geleerd en veranderd. Een plan maken heeft dan alleen beperkt zin, omdat het toch altijd anders loopt dan verwacht. Een helder doel is wel nodig, maar hoe je daar komt, mag grotendeels openstaan. En zelfs het doel mag je regelmatig tegen het licht houden. Want ook dat zou in onze snel veranderende wereld wel eens kunnen bewegen. En hoe fitter je bent, hoe makkelijker je met verandering kunt omgaan.

Agile past uitstekend bij kenniswerk

Het uitgangspunt van dit boek is dat agile vooral een breed toepasbare mindset is, die in veel omgevingen zijn weg zal vinden. Zo gek is dat niet. De maatschappij is tenslotte sterk aan het versnellen als gevolg van digitalisering en nieuwe manieren van samenwerken. Agile helpt om in samenwerking met anderen en in kleine overzichtelijke stappen doelstellingen te behalen die je steeds kunt bijstellen. Zodoende is agile in het bijzonder geschikt voor wat wij vaak 'kenniswerk' noemen: samenwerking tussen mensen waarbij het werk en de resultaten dikwijls vluchtig zijn en bestaan uit informatie, data en dergelijke. Kenniswerk is niet-fysiek en voltrekt zich daardoor fundamenteel sneller dan werk in de fysieke wereld. Berichten, documenten en dossiers kun je in digitale vorm immers binnen een seconde naar de andere kant van de wereld sturen. De hiërarchische infrastructuur in organisaties wordt door die versnelling ongeschikt voor snelle operationele beslissingen. De snelheid en de dynamiek van verandering zijn simpelweg te groot om voor elke keuze toestemming aan de baas te vragen. Operationele beslissingen en keuzes vinden daardoor steeds vaker plaats op het uitvoerende niveau, meestal in teams die zichzelf mogen organiseren.

Rol van management verschuift

De rol van het management verschuift daardoor: het beslist niet langer operationeel langs hiërarchische lijnen en procedures, maar is dienend en inrichtend, zingevend en kaderstellend. Het management bemoeit zich niet met het dagelijkse werk, maar creëert een omgeving waarin zelforganiserende teams autonoom kunnen werken en zelfstandig succesvol kunnen zijn. Zonder inmenging en bijsturing van bovenaf.

Agile werken is dus een reactie op een snel veranderende en complexe wereld. En het blijkt ook effectief te zijn en is dus ook geen hype die wel weer overwaait. Veel organisaties in Nederland zijn op de een of andere manier actief bezig om hun wendbaarheid te vergroten – van groot tot klein, van commercieel tot publiek, van jong tot oud, van technisch tot administratief. Allemaal worstelen ze met de dynamiek in de buitenwereld, en allemaal zien ze veel voordelen in het meer agile, het meer wendbaar maken van hun werkwijze. Hoe ze dat doen, zal per organisatie verschillen. Het hangt af van hun situatie, hun klanten, hun medewerkers. Maar het streven naar snellere resultaten en meer flexibiliteit is een uniforme verandering in heel veel organisaties.

Stap voor stap ontdekken

De essentie van agile werken ligt in de acceptatie van het feit dat ver vooruit in de tijd nooit precies helder is wat je wanneer voor elkaar kunt krijgen. De realiteit is namelijk dat er zo veel verandert dat we eigenlijk geen afspraken ver vooruit kunnen maken. Een belangrijke persoonlijke drempel om tot agile werken te komen, is dat je het idee durft los te laten dat een gedetailleerd plan noodzakelijk is om in complexe situaties succesvol te zijn.

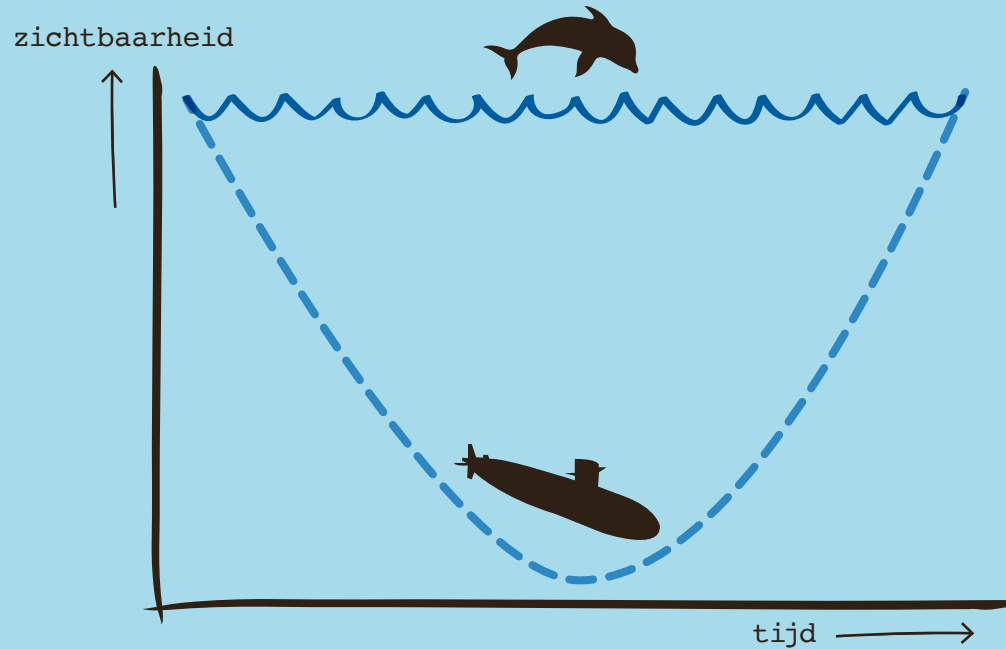
Werk experimenteel en stap voor stap. Leer erop te vertrouwen dat het zetten van de eerste stap belangrijker is, en dat je pas tijdens die eerste stap zult ontdekken wat de beste volgende stap is. Agile teams plannen niet te ver vooruit en leveren in korte perioden gezamenlijk stap voor stap resultaten. Vooral met het doel om van elke stap te leren: leren hoe het beter kan, leren wat klanten écht nodig hebben, en al doende samen ontdekken waar de hoogste klantwaarde ligt.

1.1 AGILE WERKEN BETEKENT WERKEN ALS EEN DOLFIJN

De essentie van agile valt ook goed uit te leggen aan de hand van een duikboot en een dolfijn. Projectmatig werken lijkt op een duikboot: de boot is onzichtbaar en duikt onder water. Daar kan hij lang blijven. Net als een groot project. Pas tegen het einde word je onrustig; wanneer de deadline nadert, ontstaan urgentie en activiteit. Een duikboot komt aan het einde boven water met het resultaat. Voor het eerst. Je hoopt dan dat alles goed is. Dat klanten blij worden en dat je resultaat veel waarde heeft. De praktijk is helaas anders. De hoop blijkt dan vaak uitgestelde teleurstelling te zijn. En dat is best logisch, want dit is het moment van de allereerste feedback. Alles wat niet goed is, krijg je tegelijkertijd te horen. En helaas, je hebt eigenlijk geen tijd meer om er iets mee te doen. Deze duikboot noemt men ook wel het *see-you-later*-model.

‘De essentie van agile valt goed uit te leggen aan de hand van een duikboot en een dolfijn.’

Het alternatief is: de dolfijn. Een dolfijn duikt ook onder water. Maar een dolfijn komt snel weer boven. Dolfijnen hebben namelijk lucht nodig. Bij de dolfijnaanpak duik je onder water, maar kom je snel weer boven met het eerste resultaat. Dat is natuurlijk minder en kleiner dan je voor ogen hebt, maar het is wel iets wat je kunt toetsen. Je kunt toetsen of het waarde heeft, toetsen of het werkt en toetsen of het inderdaad een deel van het doel realiseert. Zodoende ontdek je of het de waarde levert die je verwacht en krijg je feedback op wat zinvol is, en wat niet. Met die kennis duikt de dolfijn weer onder water en komt even later opnieuw boven. Een dolfijn werkt met zogenoemde iteraties of sprints (herhalingen). Steeds onder water gaan en boven water komen. Ademhalen, kijken of je nog de goede kant op gaat of besluiten bij te sturen. En dan hop, weer onder water, om snel opnieuw boven te komen. De dolfijnaanpak heet ook wel het *see-you-soon*-model. Probeer in alles wat je doet zo snel mogelijk resultaat te leveren en daarop feedback te vragen. Je zult zien dat het je eerder resultaat oplevert en dat je ook veel eerder doorkrijgt welke delen van je oorspronkelijke plan helemaal niet nodig zijn. En daar zit de versnelling van agile. Het gaat namelijk niet om harder werken, maar om slimmer werken. Ontdekken wat je niet hoeft te doen omdat het helemaal geen waarde heeft, levert heel veel tijdswinst op. En het biedt je de kans om eerder te leveren of extra waarde te leveren.



Twee verschillende aanpakken die op een totaal andere manier functioneren:

- Aan het einde is het af versus het is altijd af.
- Feedback aan het einde versus feedback vanaf het begin.
- Niet tussentijds bijsturen versus constant bijsturen.
- Niet halverwege kunnen stoppen versus altijd kunnen stoppen.
- Waarde komt pas als alles af is versus het meest waardevolle komt als eerst.
- Risico's opsparen versus risico's naar voren trekken.

Kortom: langcyclisch werken versus kortcyclisch werken. Agile werken verschilt fundamenteel van projectmatig werken. In een dynamische en complexe wereld waar veel verandert en ter discussie staat, is het slimmer om kortcyclisch te werken. Dat werkt hier namelijk veel beter.

Agile werken is zwemmen als een dolfijn: steeds boven water komen en bijsturen op basis van concrete resultaten en nieuwe inzichten.



AGILE LEIDERSCHAP

BIJ AGILE WERKEN IS HET BELANGRIJK DAT TEAMS VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN VOOR DE RESULTATEN DIE ZE LEVEREN. DIT IS EVENWEL GEEN VANZELFSPREKENDHEID, MAAR HET IS GOED MOGELIJK OM HET OPPAKKEN VAN EIGENAARSCHAP STAP VOOR STAP OP TE BOUWEN EN TE BEGELEIDEN. DIT HOOFDSTUK LICHT TOE WELKE ROL HET MANAGEMENT DAARBIJ SPEELT EN HOE EEN ONTWIKKELROUTE VOOR DE EIGEN TEAMS OPGEZET KAN WORDEN.

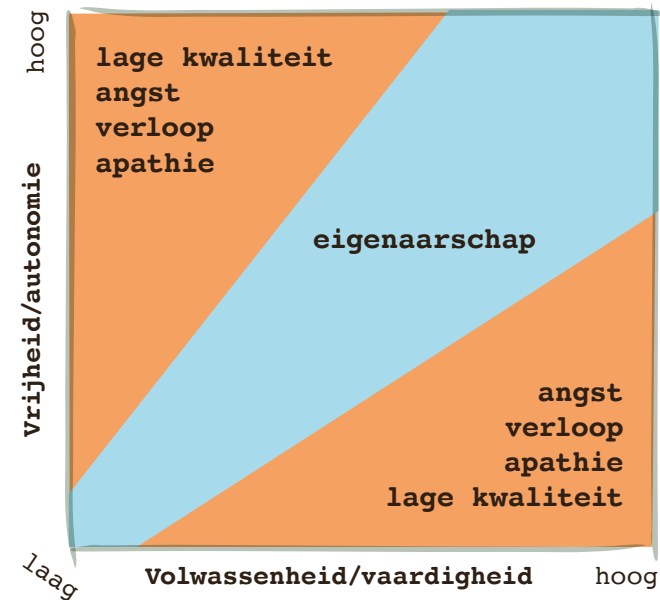
Teamvolwassenheid gestaag opbouwen

De reden dat de meeste organisaties agile integraal invoeren, is dat ze beter willen omgaan met de snelheid van verandering en dynamiek in de markt. Men vormt dan zelfmanagende multidisciplinaire teams die op een agile manier (meestal met Scrum) gaan werken. Deze stabiele teams werken in een vast ritme, nemen zelfstandig operationele beslissingen en leggen de focus op het leveren van de beste oplossingen aan hun klanten. Ze worden geacht verantwoordelijkheid te nemen voor dat werk en daarvoor voldoende ruimte te krijgen. Dit is cruciaal om echt wendbaar te zijn. Alleen als teams zich verantwoordelijk voelen, zullen zij continu zoeken naar de beste oplossing. Bij tegenslag wachten ze niet af en klagen ze niet, maar komen ze juist in actie. Het opbouwen van deze *can-do*-mentaliteit krijgt in de praktijk echter maar weinig aandacht. En dat is jammer, want teamvolwassenheid kan prima ontwikkeld en gestuurd worden.

Een praktijkmodel voor eigenaarschap

Het eigenaarschapsmodel (zie figuur) gaat uit van twee dimensies: vrijheid en volwassenheid. Deze zijn aan elkaar verbonden en horen in balans te

zijn. Als teams de vrijheid krijgen die bij hun ontwikkeling past, zullen ze initiatief nemen en eigenaarschap pakken. Wanneer de manager zelf echter bezig blijft met details, de voortgang, of de kwaliteitscontrole, zullen agile teams zich nooit verant-



Eigenaarschapsmodel

woordelijk voelen. En daardoor zullen ze zich ook niet erg volwassen opstellen. Als een startend team ineens in het diepe wordt gegooid en nauwelijks begeleiding krijgt, zal het zich niet snel ontwikkelen.

Dat zie je aan lage kwaliteit van werk, angst om te falen, weerstand, verloop en apathie. En dat is verwarrend voor de manager. De symptomen van een teveel aan vrijheid voor een onvolwassen team en een tekort aan vrijheid voor een volwassen team zijn namelijk vrijwel identiek. Pakt het team nu weinig eigenaarschap doordat het te veel of net te weinig vrijheid heeft? De cruciale vraag van elke manager is dan: moet ik nu ingrijpen of juist meer loslaten? Wanneer leidt ingrijpen tot demotivatie en wanneer leidt loslaten tot chaos? Doorgaans is het beter om eigenaarschap op te bouwen langs de as van autonomie en vrijheid. Net als in het normale leven: je groeit op en wordt volwassen door in vrijheid te leren en ervaring op te doen.

Stap voor stap de autonomie vergroten

De praktijk laat zien dat het uitstekend mogelijk is om teams stap voor stap te laten groeien in hun eigenaarschap. Dat kan door kaders te bieden en te

verruimen als de volwassenheid (en eigenaarschap) toeneemt. Deze kaders geven de vrijheid die past bij hun ontwikkeling. Het liefst wordt net iets meer ruimte geboden dan nodig is, zodat de teams binnen die extra vrijheid kunnen groeien. Op die manier ontstaat een groeipad waarmee inzichtelijk wordt gemaakt wat er van hen wordt verwacht en wat ze zelf kunnen doen. Dit groeipad wordt voor elke organisatie of elk organisatieonderdeel op maat gemaakt (zie paragraaf 10.2). De invulling van eigenaarschap en de daarbij behorende kaders zijn namelijk in elke omgeving anders. Ze hangen samen met het niveau van vrijheid en volwassenheid waarbinnen specifieke resultaten worden behaald. En die resultaten zijn nu eenmaal altijd overal anders.

Eigenaarschap is cruciaal

Samengevat: agile wordt pas echt succesvol als agile teams eigenaarschap pakken en daadwerkelijk zelf verantwoordelijk zijn. Eigenaarschap is geen automatisme, maar kan wel heel goed gefaciliteerd worden. Met de ondersteuning van een ownership-model worden teams stap voor stap begeleid bij het continu verbeteren, samenwerken, snel reageren en innoveren.



AGILE UITBESTEDEN EN CONTRACTEN

AGILE IS EEN VEELBELOVENDE OPLOSSING VOOR HET ANDERS ORGANISEREN VAN WERK. MAAR VEEL ORGANISATIES BESTEDEN EEN GROOT DEEL VAN HUN WERK UIT. WAT KAN AGILE BETEKENEN VOOR DEZE ORGANISATIES? WAT HOUDT AGILE DAN IN VOOR DE ROL VAN EEN OPDRACHTGEVER? MET ANDERE WOORDEN: AGILE OPDRACHTGEVERSCHAP. HOE DOE JE DAT? EN WAT VRAAGT DAT VAN CONTRACTEN?

In essentie draait het bij agile opdrachtgeverschap om een geheel andere manier van omgaan met leveranciers. Dat kan doordat agile een compleet andere sturing mogelijk maakt. Het verhogen van rendement wordt in agile verlegd van ‘sturen op kosten’ naar ‘sturen op opbrengsten’.

Fundamenteel anders

Zodra samenwerkingsrelaties tussen leveranciers en klanten op een agile manier worden ingevuld, komen hun traditionele samenwerkingsconstructies ter discussie te staan. Agile is namelijk een fundamenteel andere manier van werken, die door het iteratieve karakter om andere contractuele structuren vraagt dan puur planmatige vormen van werken. De praktijk laat zien dat de belangrijkste aanpassingen zitten op het vlak van opleveringen doen, garanties bieden en handtekeningen zetten die latere aanpassing toestaan.

Focus op waarde

Traditioneel betekent het verhogen van de return on investment (ROI) vooral: het verlagen van de kosten. Niet echt eerlijk in een outsourcingrelatie: winst voor de één staat dan gelijk aan verlies voor de ander. Sturing en focus op kosten verbloemen waar het

echt om gaat: maximaliseren van de opbrengsten. Met een agile werkwijze wordt constant bijgestuurd. De ROI verhogen gebeurt hierbij door te sturen op opbrengsten en niet op kosten. Winst voor de één is dan ook winst voor de ander. Het is belangrijk te zorgen voor een faire kostenkant voor zowel de leverancier als de opdrachtgever door deze zo transparant mogelijk te maken. Zo ontstaat een samenwerking met als doel het rendement voor beide partijen te verhogen.

Focus op waardevol resultaat

Ook het managen van risico's verloopt in agile fundamenteel anders door de constante focus op een transparant werkend resultaat. Risico's worden eerder onderkend en verspreid over elke sprint en niet uitgesteld tot het einde. Agile opdrachtgeverschap is wezenlijk anders (zie paragraaf 20.1). Door de focus van agile op directe toegevoegde waarde, altijd een werkend product én steeds beter worden, is het leven als opdrachtgever eenvoudiger geworden. De betrokken partijen richten zich gezamenlijk op het eindresultaat en het rendement. En uiteindelijk is dat waar we het allemaal voor doen: werkende resultaten van hoge kwaliteit met de hoogste waarde.

Veranderingen in het contract

Agile werken gaat over iteratief opleveren. Tussentijds opleveren geeft eerder resultaten, maar zorgt er ook voor dat daarvan wordt geleerd. Geleerd wat erbij zou moeten of af kan. Maar ook geleerd hoe de manier van samenwerken beter kan verlopen. Dergelijke inzichten zijn echter veranderingen op het oorspronkelijke plan of contract (zie paragraaf 20.2). Elke aanpassing vraagt dan feitelijk om een nieuwe handtekening, en dat is niet praktisch. Het is dus noodzakelijk om contractuele structuren te vinden die kunnen omgaan met voortschrijdend inzicht en leerervaringen, maar die tegelijkertijd voorkomen dat alles ter discussie kan worden gesteld en uit de bocht kan vliegen. De belangrijkste werklijsten (productbacklog en sprintbacklog) bieden daarvoor handvatten en horen dan ook expliciet in het contract (of in de gedocumenteerde werkwijze) opgenomen te worden. Daarnaast is het cruciaal dat de manier van samenwerken stap voor stap verbeterd kan worden zonder steeds het contract te hoeven openbreken.

Garanties

Ook bij agile samenwerking blijft de vraag bestaan welke garanties een leverancier durft te geven. Ener-

zijds wil een klant zekerheid en niet overgeleverd worden aan de grillen van een leverancier, anderzijds is softwareontwikkeling vaak onvoorspelbaar, zodat er op voorhand nog best veel onduidelijk is en nieuwe inzichten pas ontstaan tijdens de uitvoering zelf. Agile manieren van werken bieden hiervoor betere mogelijkheden, doordat het tussentijds opleveren ervoor zorgt dat risicoprofielen drastisch dalen in de loop van de tijd. Agile biedt stijgende voorspelbaarheid na verloop van tijd. Iteratief opleveren creëert namelijk sneller resultaat. De verschillende backlogs kennen een verschillend onzekerheidsprofiel, waarmee in de samenwerking (en dus ook in het contract) rekening kan worden gehouden. Dit biedt mogelijkheden om het risico in de tijd te verdelen tussen klant en leverancier.

Samenvattend vraagt een agile samenwerking ook om andere contractuele structuren. Met het verder doorvoeren van agile werken in uitbestedingsrelaties (zowel binnen Nederland, nearshore als offshore) krijgen steeds meer organisaties ervaring in het opzetten van agile contracten. Het is cruciaal dat de elementaire principes achter agile daarin worden opgenomen en deze niet het onderspit delven tijdens contractonderhandelingen.

OVER DE AUTEUR

Rini van Solingen (prof.dr.ir.) is spreker en auteur. Zijn expertise ligt op snelheid en wendbaarheid van mensen en organisaties. Hij is deeltijdhoogleraar aan de Technische Universiteit Delft en geeft daarnaast regelmatig college aan Nyenrode Business Universiteit in masterclasses en MBA's. Tevens is Rini CTO bij Prowareness en non-executive boardmember bij Momo Medical Inc.

Rini is auteur van een aantal managementboeken, waaronder *De kracht van Scrum* (samen met Eelco Rustenburg), *Scrum voor managers* en *Agile werken in 60 minuten* (beide samen met Rob van Lanen), *Agile Transformeren* (samen met Bas van Lieshout, Hendrik-Jan van der Waal en Astrid Karsten), *De responsive enterprise* (samen met Vikram Kapoor), de managementroman *De bijenherder* over het leiding-geven aan zelforganiserende teams, *Formule X* - een managementroman over versnelling (samen met Jurriaan Kamer) en *Agile Portfoliomanagement* (samen met Henny Portman). Bijna al deze titels zijn ook verschenen in het Engels en Duits.

Neem voor een vraag of discussie gerust contact op met Rini (rinvansolingen@gmail.com) of kijk eens rond op zijn website (www.rinvansolingen.nl). Hij vindt het leuk iets van je te horen en reageert in principe altijd.

Je doet Rini trouwens het grootste plezier door hem uit te nodigen om een lezing te geven op een bedrijfsevenement, kennissessie of conferentie. Daar zit namelijk zijn grootste passie en ligt zijn persoonlijke kracht.



'Darwinisme voor mensen en organisaties: het zijn niet de grootsten, slimsten of sterksten die uiteindelijk overleven, maar zij die het best en snelst reageren op verandering!'

Door verregaande digitalisering ondergaat onze maatschappij een fundamentele verandering en versnelling. Organisaties en mensen willen flexibeler werken en eerder tot resultaten komen. Agile is daardoor in veel organisaties al de standaard werkwijze, zowel in teams als in de gehele organisatie. Je kunt agile vergelijken met fitheid: als team, afdeling of organisatie zo fit zijn dat je met alle omstandigheden kunt omgaan. Snel, vlug en wendbaar kunnen reageren op alles wat er op je pad komt. En laat dat nu net een heel belangrijke vaardigheid zijn in een tijd van digitalisering, disruptie en vliegensvlugge veranderingen.

In *Agile* deelt agile-expert Rini van Solingen zijn kennis en praktijkervaring en schijnt hij zijn licht op een aantal veelgemaakte fouten en misvattingen. Deze derde editie bevat de laatste stand van zaken met nieuwe hoofdstukken over bijvoorbeeld agile werken op grote schaal, agile portfolio-management, en waardebesturing door product owners.

Rini van Solingen is spreker en auteur over snelheid en wendbaarheid. Hij is deeltijdhoogleraar aan de Technische Universiteit Delft en CTO bij Prowareness.

Leo van der Heijden, CEO, Calvi Group:
“*Agile* is door zijn holistische benadering en praktische inslag een must-read voor iedereen die zijn organisatie meer agile wil maken.”

Leon Bedaux, COO, Nnbrs:
“Eindelijk een praktisch en eerlijk boek over agile werken dat teruggaat naar de essentie en dat boordevol staat met concrete voorbeelden en praktische handvatten om de vele valkuilen te omzeilen.”

Daniel Ropers, voormalig CEO, Springer Nature en algemeen directeur van bol.com:
“Dit boek is een aanrader voor zowel ‘beginners’ in agile maar ook voor degenen die al overtuigd zijn van het principe, maar moeite hebben om agile werken in hun organisatie echt van de grond te krijgen.”

