

MARCO DE JONG
FEMKE HILLE

ENTERPRISE AGILITY

EEN EFFECTIEVE
TRANSFORMATIE
OP BASIS VAN
PRINCIPES EN
PRACTICES

Enterprise agility

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, CM Partners, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT
ASL®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISM
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT®
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VeriSM

Enterprise-architectuur

ArchiMate®
BIAN
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Projectmanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP®
P3O®
PMBOK® Guide
Praxis®
PRINCE2®

Businessmanagement

BABOK® Guide
BiSL® en BiSL® Next
BRMBOK™
BTF
CATS CM®
DID®
EFQM
eSCM
FSM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OBM
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Enterprise agility

**Een effectieve transformatie op
basis van principes en practices**

Marco de Jong en Femke Hille



Colofon

Titel:	Enterprise agility
Subtitel:	Een effectieve transformatie op basis van principes en practices
Auteurs:	Marco de Jong en Femke Hille
Reviewers:	Stefan Brouwer (Strict Consultancy bv), Martin van Gunst (Nationale Politie), Ronald de Jong (Nationale Politie), Stefan Kennedy (Strict Consultancy bv), Rob Kobussen (Strict Consultancy bv), Filip de Kort (Strict Consultancy bv), Rik Moed (Nationale Politie), Pascal Vroemen (Nationale Politie), Wai Wong (Nationale Politie)
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch
DTP&omslagontwerp:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
NUR code:	801, 163
ISBN Hard copy:	978 94 018 0880 4
ISBN eBook (pdf):	978 94 018 0881 1
ISBN ePub:	978 94 018 0882 8
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, september 2022
Copyright:	Van Haren Publishing, 2022

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Trademark notices

BiSL® is a registered trademark of ASL BiSL Foundation.

ITIL®, MSP® and PRINCE2® are registered trademarks of AXELOS Limited.

DSDM® is a registered trademark of Agile Business Consortium.

LeSS (Large-Scale Scrum), is a trademark of The LeSS Company B.V.

SAFe® (Scaled Agile Framework ®) is a registered trademark of Scaled Agile Inc.

S@S (Scrum at Scale) is a registered trademark of Scrum Inc.

TOGAF® is a registered trademark of The Open Group.

Woord vooraf

Er vindt een fundamentele verandering plaats in de maatschappij: de Digitale transformatie. Die gaat natuurlijk over technologie, maar nog meer over de veranderende relatie tussen mens, data, technologie en omgeving. Deze digitale transformatie heeft grote gevolgen voor iedereen, ook bij de politie wordt dit zichtbaar. Denk daarbij aan de eerste verschijningsvormen van Digitale transformatie als bijvoorbeeld burgeropsporing, cybercrime of 'fake media'. Het zijn voorbodes van de grote veranderingen die ons te wachten staan. We moeten ons handelingsrepertoire hierin telkens ontdekken. En daarin hebben we een korte tijd om te leren: We hebben er ten slotte al uitgebreid mee te maken. We zijn daarbij afhankelijk van een razend goede informatievoorziening (IV). De IV van de politie is het belangrijkste 'bedrijfsmiddel' om dit goed te kunnen faciliteren. Zonder goede IV ligt politiewerk stil! En daarbij is snelheid en wendbaarheid geboden.

Dit was de motivatie om vijf jaar geleden Agile werken binnen de politie te introduceren. De watervalmethode voor softwareontwikkeling werd getransformeerd naar 'het Productiehuis': waar de politieoperatie samen met medewerkers van ontwikkeling en (functioneel) beheer in zo'n 150 DevOps-teams Agile werken. Waar andere organisaties met bv. LeSS en of SAFe gingen werken, besloten wij te kiezen voor het ScALE-framework. En omdat overheid en politiewerk nu eenmaal niet gelijk zijn aan commerciële organisaties maakten we er ons eigen politiemodel van. Dat was een proces van jaren, en heel eerlijk, dat loopt nog steeds. Een dergelijk grootschalige organisatieverandering doe je niet in een keer, dat doe je stap voor stap. En af en toe moeten we ook een stap terug doen, om weer vooruit te komen. Het fijne van het ScALE-framework is dat hier ook ruimte voor is: je kunt het toepassen naar eigen behoefte.

Maak ik de stand van zaken na vijf jaar op, dan kijk ik met trots naar IV'ers bij de politie. Zij hebben deze verandering van werken omarmd, met commitment en drive. En, dat moet gezegd worden, ook soms met enige schroom. Het vroeg niet alleen verandering bij de collega's die zich bezighouden met softwareontwikkeling en beheer. De manier van leidinggeven aan medewerkers en DevOps-teams moest mee

veranderen. En ook in de brede IV-waardeketen moest men, op de koppelvlakken, anders samenwerken. Denk maar eens aan de vraagarticulatie gefaciliteerd door de sector Advies van Informatiemanagement, de architectuurfunctie, security of UX. Ook misten we prioriteitsstelling vanuit de politieorganisatie over de volle breedte.

We hebben veel hobbels moeten overwinnen, keuzes moeten maken. Daarin begonnen wij veelal op teamniveau, ook de productielijnen (clusters) kregen snel aandacht. Het vinden van aansluiting met de politieoperatie door product owners met verstand van politiewerk, bleek een sleutel naar het toevoegen van de juiste waarde op de IV-producten en -diensten. De aansluiting op het portfolio en de afstemming daarover was een ingewikkeld vraagstuk. Wij hebben gekozen voor meerdere Senior Product Owners (SPO's) die georganiseerd zijn in de 'SPO-tafel' om over de breedte heen te besturen. Dit soort veranderingen zijn bij een overheidsorganisatie vaak best ingewikkeld om te realiseren.

De weg naar een andere manier van werken is nooit kort en nooit gemakkelijk. Het vraagt inspanning van iedereen. Hoe fijn is het dan als je een boek in handen krijgt dat je van de theorie naar de praktijk helpt? Dat je concrete handvatten geeft om om te gaan met gedragspatronen, en antipatronen. Dat je inzichten geeft op alle niveaus in de organisatie. En dat eerlijk is over wat het je kost om die verandering teweeg te brengen.

Laat je hierdoor inspireren om te blijven leren, door te ontwikkelen, mee te veranderen. Omdat we nu eenmaal weten dat verandering de enige constante is waar je op kunt blijven rekenen!

Ester Woudenberg
Directeur ICT en Informatiemanagement Politie

Aanbevelingen

De boodschappen uit dit boek zijn mij uit het hart gegrepen. In een logische opbouw worden productteams centraal gesteld en vervolgens wordt helder uit de doeken gedaan hoe dit met behoud van teameffectiviteit opgeschaald kan worden. Ik weet uit eigen ervaring dat dit de ICT van de Nationale Politie heeft geholpen. Deze aanpak heeft er toe bijgedragen dat de collega's op straat steeds beter ondersteund konden worden bij hun belangrijke werk. Momenteel zie ik een vergelijkbare ontwikkeling bij de Belastingdienst: samen met de collega's uit het primaire proces werken we aan het toepassen van agile werken in de keten. Het is dan ook mooi om te zien dat deze ontwikkelingen zich ook bij de Nederlandse Overheid afspelen. Ik wens de lezer een aangenaam en zinvol lezen toe met de warme aanbeveling om deze werkwijze ook in de eigen werkomgeving toe te passen.

Koos Veefkind, algemeen directeur IV bij de Belastingdienst

De haven van Rotterdam heeft de ambitie om de slimste haven van de wereld te worden. Om deze ambitie te realiseren realiseert het Havenbedrijf dat dit een grote veranderopgave is voor alle spelers in de haven, en op de eerste plaats voor het havenbedrijf zelf. De verandering is complex, en niet complicated zoals het bouwen van een kademuur. Het betekent dat we een lerende organisatie willen worden, een bron van inspiratie in ons ecosysteem. Onder de begeleiding van Marco hebben we een LACE, Lean Agile Center of Excellence opgericht waarin we het gedachtengoed van Agile werken binnen onze organisatie met en door eigen medewerkers ontwikkelen met de teams, maar ook met het management of liever gezegd de leadership. De benadering van Marco maakt dat je je echt realiseert dat het gaat om een mindset die om een andere vorm van leiderschap vraagt om de organisatie écht te doen transformeren in een lerende organisatie. Door het tastbaar, praktisch te maken wordt confronterend duidelijk wat er nodig is tot een daadwerkelijk lerende organisatie te komen. Dit is geen methode of een

werkwijze, maar een verandering van mindset voor iedereen! Als havenbedrijf zijn we onderweg en hebben houvast aan de klare taal die hier gebruikt is.

Claudia de Andrade, director Digital & IT bij Havenbedrijf van Rotterdam

Snel, wendbaar, aantoonbaar vernieuwen, samenwerken en blauw aan het stuur ... Dat was de opdracht om vanuit de IV-organisatie van de Nationale Politie de businessvraag te ondersteunen. Als plaatsvervangend CTO heb ik samen met mijn collegae en externe consultants deze opdracht uitgevoerd door het productiehuis te introduceren binnen de IV-organisatie en het Scaling Agile@Nationale Politie-model. Naast de mooie leerervaringen (positief en negatief) en het bewijs dat een consequente toepassing van de principes uit het model door alle lagen van de organisatie inderdaad een bijdrage levert aan snelheid en wendbaarheid heeft dit traject mij ook de basis gebracht waar ik daarna bij andere werkgevers steeds weer op kon terugvallen. Ik kijk er altijd met trots op terug!

Voor iedere organisatie is een variatie op het model van toepassing. De principes zijn bijna altijd passend. De essentie van de business aan het stuur en de samenwerking gecombineerd met ownership in teams en over de organisatielagen heen is sinds de transformatie bij de Nationale Politie voor mij altijd de kern gebleven van een succesvolle digitale transformatie.

Marjolijn Smeets, CIO bij Delta Fiber

Inhoudsopgave

INLEIDING	XIX
------------------------	------------

LEESWIJZER	XXII
-------------------------	-------------

A DE PRINCIPES VAN ENTERPRISE AGILITY	1
--	----------

1 DE NOODZAAK VAN ENTERPRISE AGILITY	3
---	----------

1.1 Dus.....	8
--------------	---

2 DE JUISTE AANPAK BIJ HET JUISTE PROBLEEM	9
---	----------

2.1 Cynefin framework.....	10
----------------------------	----

2.2 Vier domeinen maken samen het Cynefin framework.....	10
--	----

2.3 Enterprise agility is noodzakelijk om te werken in het complexe domein.....	22
---	----

2.4 Dus.....	23
--------------	----

3 HET PRINCIPE VAN SNELLER LEREN	25
---	-----------

3.1 De kracht van de Plan Execute benadering.....	30
---	----

3.2 De achilleshiel van de Plan – Execute benadering.....	31
---	----

3.3 De kracht van de Inspect & Adapt benadering.....	33
--	----

3.4 De achilleshiel van de Inspect & Adapt benadering	34
---	----

3.5 Herken de Plan Execute facetten in de Inspect & Adapt benadering van vandaag	35
--	----

3.6 Dus.....	38
--------------	----

4	HET PRINCIPE VAN EIGENAARSCHAP	39
4.1	Wat is eigenaarschap?	40
4.2	Het ontwikkelen van eigenaarschap	46
4.3	De complexiteit van mede-eigenaarschap	48
4.4	Dus	50
5	HET PRINCIPE VAN ZELFORGANISATIE	51
5.1	Het creëren van alignment	53
5.2	Het creëren van autonomie	53
5.3	Het creëren van effectieve samenwerking	55
5.4	Het ontwikkelen van zelforganisatie	57
5.5	Dus	59
6	HET PRINCIPE VAN EEN HELDERE RICHTING	60
6.1	Een heldere richting op basis van vijf elementen	61
6.2	Een betekenisvolle purpose	64
6.3	Een inspirerende visie	66
6.4	Een concrete missie	68
6.5	Een verbindende strategie	69
6.6	Uitdagende strategische, tactische en operationele doelen	72
6.7	Uit het hoofd en op papier	75
6.8	Dus	76
7	HET PRINCIPE VAN DUIDELIJKE KADERS	78
7.1	Autonomie door kaders	79
7.2	Product- en procescompliance	81
7.3	Het compliance-proces	83
7.4	De betrokkenen binnen het compliance-proces	86
7.5	Dus	88
B	AGILITY OP HET NIVEAU VAN HET TEAM	91
8	DE NOODZAAK VAN TEAM AGILITY	93
8.1	De elementaire bouwstenen: teams	94
8.2	Aan de slag met teams	97
8.3	Dus	97

9	HET CREËREN VAN EEN PRODUCT ROADMAP	99
9.1	Van visie tot productplan.....	102
9.2	Het begint allemaal met een goede visie	103
9.3	De stakeholdermatrix	107
9.4	Het product canvas	112
9.5	De storymap	114
9.6	Dus.....	117
10	HET MANAGEN VAN EEN PRODUCTPLAN	118
10.1	Definiëren	119
10.2	Prioriteren.....	121
10.3	Splitsen	121
10.4	Plannen.....	123
10.5	Dus.....	124
11	HET ONTWIKKELEN VOLGENS SCRUM OF KANBAN	126
11.1	Scrum	132
11.2	Kanban	137
11.3	Inspect & Adapt	144
11.4	Dus.....	146
12	HET BESCHIKBAAR STELLEN VOLGENS DEVOPS	148
12.1	DevOps is het verbinden van twee gescheiden werelden.....	149
12.2	Development én Operations in drie stappen integreren	151
12.3	Continu integreren ten bate van de leercurve	153
12.4	Continu uitleveren ten bate van de leercurve	154
12.5	De drie meest bekende DevOps-varianten.....	158
12.6	Dus.....	163
13	HET VALIDEREN VAN GELEVERDE WAARDE	165
13.1	Wat is waarde?	165
13.2	Waarde als drie verschillende componenten.....	166
13.3	Het valideren van de output door ontwikkelaars	169
13.4	Het valideren van de outcome door de product owner.....	172
13.5	Het valideren van de impact door de business	175
13.6	Zicht op progressie in het leveren van waarde	177
13.7	Dus.....	179

C AGILITY OP HET NIVEAU VAN HET CLUSTER**181****14 DE NOODZAAK VAN CLUSTER AGILITY 183**

14.1	De keuze tussen product agility of enterprise agility.....	185
14.2	Dus.....	191

15 DE MOGELIJKHEDEN OM MEERDERE TEAMS TE STRUCTUREREN . . . 192

15.1	De uitdaging in het schalen van het aantal kenniswerkers.....	193
15.2	Het splitsen van ontwikkelteams.....	197
15.3	Het cluster-concept.....	206
15.4	Dus.....	207

16 DE OPZET EN WERKING VAN AGILITY OP HET NIVEAU VAN EEN CLUSTER 208

16.1	Sprint planning.....	209
16.2	Sprint development.....	215
16.3	Sprint review.....	218
16.4	Sprint retrospectives.....	219
16.5	Output validatie.....	220
16.6	Dus.....	224

17 HET DIRECT ONDERSTEUNEN VAN DE PRIMAIRE FLOW: POST, ST'S EN PT'S 226

17.1	De primaire flow.....	227
17.2	De secundaire flow.....	228
17.3	Het Product Owner Support Team (POST).....	230
17.4	Het system team (ST).....	233
17.5	Het platform team (PT).....	234
17.6	Dus.....	236

18 HET INDIRECT ONDERSTEUNEN VAN DE PRIMAIRE FLOW: CMT 237

18.1	Het cluster managementteam (CMT).....	239
18.2	De bedrijfsvoering.....	241
18.3	Het systeem laten werken.....	242
18.4	De impediments oplossen.....	243
18.5	Dus.....	244

D AGILITY OP HET NIVEAU VAN DE IV 247

19 DE NOODZAAK VAN IV AGILITY 249

19.1 De problemen 250
 19.2 Oorzaak en gevolgen 253
 19.3 Nut en noodzaak voor IV agility..... 257
 19.4 Dus..... 259

20 DE MOGELIJKHEDEN OM MEERDERE CLUSTERS TE STRUCTUREREN. 261

20.1 Het niveau van de IV261
 20.2 Het splitsen van clusters..... 262
 20.3 Portfoliomanagement..... 268
 20.4 Dus..... 272

21 DE OPZET EN WERKING VAN AGILITY OP HET NIVEAU VAN DE IV 274

21.1 Er is één portfolio owner binnen de organisatie 275
 21.2 Van business-behoefte naar backlog items 278
 21.3 Het inventariseren van behoeften uit de business 281
 21.4 Het definiëren en prioriteren van epics 282
 21.5 Het definiëren en prioriteren van epic slices..... 284
 21.6 Het (laten) ontwikkelen van epic slices 286
 21.7 Het valideren van de impact 288
 21.8 Het bijstellen op basis van de verkregen inzichten..... 289
 21.9 Dus..... 291

22 HET VERHOGEN VAN DE VOORSPELBAARHEID VAN HET PORTFOLIOPROCES 293

22.1 Betrouwbare schattingen zijn noodzakelijk 294
 22.2 Velocity als basis voor forecasting 297
 22.3 Voorspelbaarheid creëren op cluster-niveau 299
 22.4 Voorspelbaarheid creëren op niveau van de IV 303
 22.5 Het valideren van de productiviteit 305
 22.6 Dus..... 306

23	HET DIRECT ONDERSTEUNEN VAN DE PRIMAIRE FLOW: PST	308
23.1	Opzet en werking van het PST	309
23.2	Aandachtsgebieden binnen het PST	317
23.3	Dus	323
24	HET INDIRECT ONDERSTEUNEN VAN DE PRIMAIRE FLOW: ENABLING SERVICES	324
24.1	Het creëren van enabling services	325
24.2	Enabling infrastructuur	331
24.3	Enabling architectuur	334
24.4	Enabling security	337
24.5	Enabling gebruikers	338
24.6	Het creëren van een enabling service	341
24.7	Van afdwingen naar ontdekken	342
24.8	Dus	343
E	AGILITY OP HET NIVEAU VAN DE BUSINESS	345
25	DE NOODZAAK VAN BUSINESS AGILITY	347
25.1	Dus	351
26	EEN EFFECTIEVE SAMENWERKING TUSSEN BUSINESS EN IV	352
26.1	Een snelle, wendbare IV biedt nieuwe mogelijkheden	352
26.2	... en brengt ook nieuwe risico's	354
26.3	Het effectueren is een opdracht voor de business	355
26.4	Van output naar impact	359
26.5	Dus	360
27	DE OPZET EN WERKING VAN AGILITY OP HET NIVEAU VAN DE BUSINESS	361
27.1	Terug naar de onderliggende principes	362
27.2	Van principes naar implementatie	363
27.3	Van implementatie naar executie	369
27.4	Dus	370

28 SNEL EN WENDBAAR SAMENWERKEN VIA PROGRAMMA'S EN PROJECTEN 372

28.1 Het scheiden van het hoe van de Business en van de IV is belangrijk ... 373
 28.2 De strategische doelen en kaders bepalen de IV-prioriteit375
 28.3 Voorspelbaarheid is de sleutel tot succesvolle samenwerking376
 28.4 Kort-cyclische opleveringen geven mogelijkheden 377
 28.5 Dus..... 378

29 SNEL EN WENDBAAR SAMENWERKEN VIA DE LIJNORGANISATIE 380

29.1 De lijnorganisatie in de hoofdrol..... 381
 29.2 Het verschil tussen diensten, producten en applicaties 383
 29.3 De nieuwe vorm van overdracht..... 384
 29.4 Niet alle 'oude' rollen vindt u terug in het IV-voortbrengingsproces..... 385
 29.5 Een nauwe samenwerking met de lijn is noodzakelijk 387
 29.6 De nieuwe positie komt met nieuwe verantwoordelijkheden 389
 29.7 Dus..... 391

30 HET DIRECT ONDERSTEUNEN VAN ALLE FLOWS: AGILE LEADERSHIP 392

30.1 Het inrichten van een lerende organisatie 393
 30.2 Het leiden van de lerende organisatie 396
 30.3 Het begeleiden van een lerende organisatie 400
 30.4 Dus..... 402

31 HET INDIRECT ONDERSTEUNEN VAN ALLE FLOWS: BUSINESS SUPPORT 404

31.1 Personeel 405
 31.2 Organisatie..... 406
 31.3 Finance 408
 31.4 Control 410
 31.5 Facilitair..... 413
 31.6 Marketing 415
 31.7 Communicatie..... 416
 31.8 De samenwerking tussen de afdelingen is belangrijk..... 418
 31.9 Dus..... 419

F HET MANAGEMENT VAN DE TRANSFORMATIE**421****32 DE NOODZAAK VAN TRANSFORMATIEMANAGEMENT 423**

32.1	Paradigma shifts zijn noodzakelijk	425
32.2	Organisaties zijn complex-adaptieve systemen	429
32.3	Focus op het resultaat van de flows	432
32.4	'One size fits all' bestaat niet	434
32.5	Dus.....	436

33 HET VERSCHIL TUSSEN AGILE DOEN EN AGILE ZIJN. 437

33.1	Van agile doen	437
33.2	... naar agile zijn.....	443
33.3	Dus.....	447

34 EEN EFFECTIEVE VERANDERAANPAK 448

34.1	De verandermethodiek.....	451
34.2	De veranderaanpak.....	452
34.3	Gebruik van taal, houding en gedrag	462
34.4	Dus.....	469

35 EEN EFFECTIEVE VERANDERORGANISATIE 470

35.1	Het transformatieteam	472
35.2	Lean Agile Center of Excellence (LACE)	473
35.3	Ketenteams	478
35.4	Primaire / secundaire flow en enabling services	481
35.5	Inzicht en overzicht	482
35.6	Dus.....	486

**36 HET DIRECT ONDERSTEUNEN VAN DE TRANSFORMATIE:
COACHING COMMUNITY 487**

36.1	De coaching community.....	488
36.2	De onderlinge samenwerking.....	491
36.3	Dus.....	493

37 HET INDIRECT ONDERSTEUNEN VAN DE TRANSFORMATIE: LEARNING COMMUNITY	494
37.1 Communities of Practice (CoP's)	496
37.2 Practice coaches en tiger teams	497
37.3 Opleidings- en trainingsmogelijkheden	498
37.4 Buddy learning	500
37.5 Alternatieve vormen	501
37.6 Dus.....	502
 BIJLAGE 1 OVER DE AUTEURS	 503
Marco de Jong	503
Femke Hille	503
 LITERATUURLIJST	 504
 INDEX	 509

Inleiding

In de afgelopen 20 jaar constateerden we vrijwel zonder uitzondering dat organisaties het doel van het agile en Lean gedachtegoed steeds meer uit het oog zijn verloren. Gedreven door de snelheid waarin de enterprise agility moet worden ontwikkeld, laten zij zich verleiden tot het implementeren van een groot scala aan regels en best practices. Hierbij wordt voorbijgegaan aan het fundamentele gedachtegoed en de onderliggende principes die uiteindelijk de organisatie in staat stellen optimaal te functioneren in een steeds sneller veranderende wereld.

Dit boek is geschreven vanuit een sterke drang om individuen in grote organisaties te helpen bij het begrijpen wat het betekent om werkelijk te transformeren naar een organisatie met een hoge mate van enterprise agility. Maar wat is enterprise agility? Enterprise agility is kort gezegd een staat van lenigheid en behendigheid waarmee een organisatie het vermogen heeft om te reageren op veranderingen. Daarmee is de mate van enterprise agility uiteindelijk een kenmerk van een organisatie en niet een doel. Het is een organisatorisch middel waarmee u in staat bent om op dusdanige wijze in te spelen op veranderingen in uw omgeving, dat u in staat bent om uw klanten te voorzien van de meest waardevolle diensten en producten.

In februari 2001 werd het 'Manifesto for Agile Software Development', tijdens een bijeenkomst in een ski resort in Utah, opgesteld door 17 afgevaardigden die zochten naar een alternatief voor omvangrijke, door documentatie gedreven, software ontwikkelprocessen. Aangezien zij het niet eens konden worden over een alternatief, formuleerden zij de uitgangspunten en principes die zijn vastgelegd in een manifesto. De waarden en principes waren toen al niet nieuw en werden door de deelnemers gevonden in de verschillende methodieken die bij voorkeur werden gebruikt voor het succesvol resultaten behalen in dynamische omgevingen. Het Manifesto for Agile Software Development is een prachtig en wereldberoemd document geworden. Het kent vele aanhangers en er wordt met regelmaat naar gerefereerd door zogenaamde agile evangelisten en fundamentalisten.

Het Manifesto beschrijft vier uitgangspunten en twaalf principes, heel simpel. Op het eerste oog helemaal niet zo moeilijk als u het leest. Tot we het werkelijk willen gaan toepassen in onze praktijk. We nemen immers onze historie, onze automatismes en de bijbehorende structuren en middelen mee naar de start van de transformatie. Dat wat ons succesvol maakte tijdens het tijdperk van de industrialisatie, zit ons in de beweging naar het bereiken van werkelijke enterprise agility vaak in de weg. Ons taalgebruik, onze voorkeursaanpak en de keuzes die we maken zijn nog altijd 'geautomatiseerd' vanuit de mindset die hoort bij ons succes gedurende het tijdperk van de technologische industrialisatie. Het loslaten en het binnentreden in het onbekende betekent dat we opnieuw moeten leren, en dat we inzicht moeten verkrijgen in nieuwe uitgangspunten en principes. Met dit boek beogen we dat het organisatie-breed 'agile zijn' toegankelijk wordt voor een ieder.

Om enterprise agility in al zijn principes en facetten toe te lichten maken wij gebruik van het ScALE framework als structuur voor de lezer en de opbouw van de informatie. Het ScALE framework is een generiek toepasbare versie van het Scaling Agile @ Nationale Politie model zoals deze voor de transformatie van de Nationale Politie is ontwikkeld en inmiddels meer dan vijf jaar in gebruik is. In dit boek helpt het ScALE framework om het spanningsveld tussen theorie en principes die horen bij het 'snel en wendbaar samen met de klant waarde te leveren' handen en voeten te geven in de praktijk.

Het nastreven van enterprise agility gaat u als organisatie helpen om samen met uw stakeholders en gebruikers iedere keer weer uw waardevolle bijdrage te ontdekken en ontwikkelen. Op emergente wijze waarde ontdekken en ontwikkelen vereist eerst aandacht voor het creëren van effectieve organisatiestructuren die vervolgens door middel van continue verbeteringen steeds efficiënter kunnen worden uitgevoerd. Effectief en efficiënt onderscheiden zich in betekenis van elkaar: effectief richt de aandacht op het resultaat en efficiënt richt de aandacht op de weg ernaartoe. In enterprise agility ligt de nadruk op maximale effectiviteit, het bereiken van beoogde effecten. Als deze effecten worden bereikt gaan we aan de slag met het steeds efficiënter tot deze resultaten te komen. Wanneer u een persoonlijke voorkeur heeft voor het efficiënt werken, dan zal dit boek over het bereiken van enterprise agility een flink appèl op u doen om hierin een shift te maken naar het integreren van een voorkeur voor effectiviteit.

Terwijl de voertaal van dit boek Nederlands is, komt u tijdens het lezen veelvuldig Engelse termen tegen die wij niet vertalen. Wij hebben in deze gevallen bewust gekozen om het Engels niet te vertalen naar het Nederlands. De vertaling naar het Nederlands zou in deze gevallen de leesbaarheid ofwel de betekenis en de bedoeling van de tekst in gevaar brengen.

Wij willen onze collega's en cursisten bedanken die ons veelvuldig hebben verzocht een naslagwerk te leveren bij de vele trainingen en workshops die we hebben gegeven. Wij bedanken Jurjen de Groot als één van de grondleggers van het Scaling Agile @ Nationale Politie model en Alrik Hiemstra voor de onderliggende visuele stijl van dit model. Daarnaast willen we Ria Geugjes bedanken voor haar hulp bij het redigeren van dit boek. Met extra aandacht willen wij onze reviewers bedanken die vanuit alle mogelijk invalshoeken het boek hebben getoetst op correctheid en praktische bruikbaarheid:

- Stefan Brouwer (vanuit toepassing-perspectief)
- Martin van Gunst (vanuit management-perspectief)
- Ronald de Jong (vanuit team coaching-perspectief)
- Stefan Kennedie (vanuit agile coaching-perspectief)
- Rob Kobussen (vanuit gedragsmatig perspectief)
- Filip de Kort (overall review en consistentie)
- Rik Moed (vanuit Scaling Agile @ Nationale Politie model-perspectief)
- Pascal Vroemen (vanuit projectmatige perspectief)
- Wai Wong (vanuit business-perspectief)

Leeswijzer

Dit boek biedt u handvatten die u houvast geven gedurende uw transformatie om de enterprise agility te verhogen. Alle essentiële ingrediënten worden beschreven. Het is aan u, de lezer van dit boek, om op basis hiervan bewust activiteiten te ontplooiën die bijdragen aan de enterprise agility van uw organisatie.

Dit boek is opgebouwd uit zes delen en ieder deel kent zijn eigen niveau van complexiteit met bijbehorende vraagstukken. Het gevaar bij het opschalen van agility is dat niet alleen de baten worden uitvergroet, maar dat ook de kosten, risico's en uitdagingen snel in omvang toe kunnen nemen. Om die reden wordt in dit boek de agility zelf opgeschaald vanaf de absolute basis: de principes van enterprise agility. Daarna wordt agility steeds verder opgeschaald, van het werken met één snel en wendbaar team, naar meerdere snelle, wendbare teams in een cluster, naar meerdere snelle, wendbare clusters binnen de IV-organisatie, tot en met het bereiken van enterprise agility binnen de gehele organisatie. In het laatste deel van dit boek kijken we naar de aanpak die het managen van een dergelijke transformatie behelst. Ieder deel start met een hoofdstuk over de expliciete noodzaak van de beschreven stappen in het betreffende deel. U kan als lezer op elk gewenst niveau starten met lezen, in de tekst wordt aangegeven als er verdiepende informatie in andere delen kan worden gevonden.

De hoofdstukken in *Deel A - De principes van enterprise agility* beschrijven de onderliggende principes voor het bereiken van enterprise agility. *Hoofdstuk 2 - De juiste aanpak bij het juiste probleem* helpt u bewust worden waarom en wanneer u wel of niet het middel van enterprise agility zou willen integreren in uw organisatie. Alle activiteiten die uw organisatie ontplooit om 'snel en wendbaar samen met de klant waarde te leveren' zijn gestoeld op de principes van sneller leren, eigenaarschap, zelforganisatie, heldere richting en duidelijke kaders. Het boek besteedt aandacht aan deze principes, omdat ze doorwerken in al uw activiteiten en het al dan niet slagen van de transformatie van uw organisatie naar meer en meer enterprise agility. Wanneer deze principes als basis gehanteerd worden bij

iedere opvolgende stap in uw transformatie, ontstaat een goede voedingsbodem voor het verhogen van enterprise agility binnen uw organisatie.

In *Deel B - Agility op het niveau van het team* starten we met het uitwerken van wat er nodig is om één enkel ontwikkelteam succesvol te laten zijn in het 'snel en wendbaar samen met de klant waarde te leveren.' Het 'enkele team' ontplooit activiteiten die passen bij de principes van enterprise agility en heeft een solide basis nodig om in vervolgstappen ook effectief en efficiënt met andere teams te kunnen samenwerken. In dit deel gaan we dieper in op het creëren van een product roadmap, het managen van een productplan, het ontwikkelen volgens Scrum of Kanban, het beschikbaar stellen volgens DevOps en het valideren van de geleverde waarde. Wanneer deze activiteiten hun weg hebben gevonden in de praktijk van het team, wordt het makkelijker om de stap te zetten naar het volgende niveau van opschalen: samenwerken met meerdere teams.

In *Deel C - Agility op het niveau van het cluster* worden de principes van enterprise agility uitgewerkt als het gaat om het werken met meerdere teams aan één product. Hierbij kunnen verschillende keuzes gemaakt worden ten aanzien van hoe deze samenwerking tussen teams kan worden gestructureerd. Iedere keuze heeft zo zijn eigen charmes en consequenties, en het opschalen van deze samenwerking kan het verhogen van de enterprise agility ook in de weg staan. Juist daarom besteden we aandacht aan de opzet en werking van agility binnen een cluster. Wanneer het aantal teams groeit, komt er een omslagpunt waarop het interessant wordt om de teams te ondersteunen in het werk. Het ondersteunen van teams die agility nastreven luistert nauw, doordat het risico van afhankelijkheden en vertragingen op de loer ligt. Zo onderscheiden wij betrokkenen bij de productontwikkeling uit Deel B als een primaire flow en het ondersteunen van deze werkzaamheden als een secundaire flow. Uitgangspunt hierbij is dat de secundaire flow de primaire flow in geen geval mag vertragen.

In *Deel D - Agility op het niveau van de IV* beschrijven wij hoe meerdere clusters in hun samenwerking kunnen worden gestructureerd. Hierbij is uit meerdere opties een keuze te maken en iedere keuze heeft weer zijn eigen voor- en nadelen. Begrip van uw eigen situatie en de mogelijkheden die er zijn, helpen bij het maken van de 'betere' keuze. In dit deel introduceren we eveneens het portfolioproces. Wanneer een organisatie met meerdere teams aan verschillende producten werkt, komen alignment en autonomie onder druk te staan. Het goed inrichten van het portfolioproces zorgt niet alleen voor het vergroten van enterprise agility, het helpt ook bij het vergroten van de voorspelbaarheid in de ontwikkeling van producten. Het goed werkend krijgen van het portfolioproces vraagt om goede ondersteuning. Zowel de portfolio owner als de clusters moeten worden ondersteund in hun werkzaamheden, om snel en wendbaar in samenwerking met de klant waarde te leveren. Ook hier liggen valkuilen op de loer die ongewenste afhankelijkheden en

vertragingen in de hand werken. Door bewust te zijn van deze valkuilen, kunnen ze tijdig worden vermeden.

In *Deel E - Agility op het niveau van de business* wordt ingegaan op de rol van de business bij het succesvol laten ontstaan van enterprise agility. Terwijl een snelle wendbare informatievoorziening randvoorwaardelijk is voor het opereren in een dynamische omgeving, is het zonder het verhogen van business agility nauwelijks van toegevoegde waarde. De transformatie vraagt van zowel de informatievoorziening alsmede de business een andere manier van interactie en samenwerking. Bij het vergroten van de agility van de business is een goed begrip van de principes van enterprise agility uit *Deel A* van belang. Hoe deze principes in de praktijk vorm krijgen wordt in de verschillende hoofdstukken uitgewerkt. In de business maken wij onderscheid tussen de permanente lijnorganisatie en tijdelijke programma- of projectorganisaties. De transformatie naar enterprise agility met een snelle en wendbare levering van waardevolle producten heeft gevolgen voor de verhoudingen tussen de verschillende betrokkenen in de business. Het besturen van een organisatie met een hoge mate van enterprise agility vraagt om ondersteuning vanuit leiderschap dat past bij een lerende organisatie: het agile leadership. Enterprise agility vraagt in dergelijke organisaties ook om een snelle wendbare ondersteuning van alle flows: business support. Ook deze ondersteuning wordt ingericht op basis van de genoemde principes uit *Deel A*.

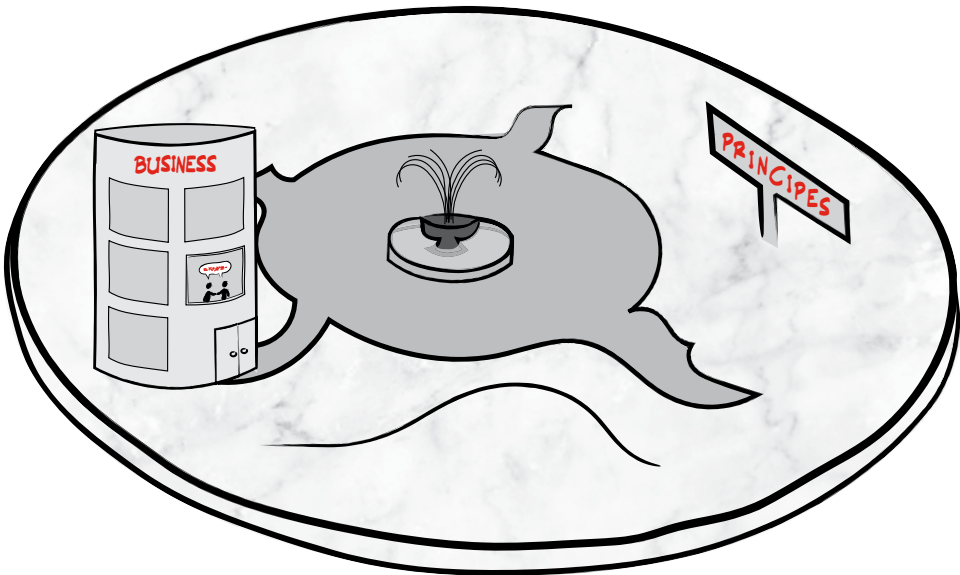
In *Deel F - Het management van de transformatie* worden praktische handvatten gegeven die u kunt gebruiken bij het begeleiden van de transformatie. Er wordt aandacht besteed aan het verschil tussen 'agile doen' en 'agile zijn' zodat u bewust dit verschil in uw organisatie kunt onderkennen. Het transformeren van een organisatie is een complexe aangelegenheid. Daarbij vraagt het om een aanpak waarbij het beoogde effect centraal staat en de activiteiten regelmatig worden gevalideerd ten aanzien van dat effect. In hoofdstuk 34 - Een effectieve veranderaanpak' en hoofdstuk 35 - Een effectieve veranderorganisatie, worden handvatten gegeven om de transformatie goed in de praktijk vorm te geven. Een transformatie van dit formaat doet u niet alleen, deze doet u samen met anderen. De hele organisatie, ieder individu, is onderdeel van de transformatie en draagt bij aan het slagen van de transformatie. Zo wordt de transformatie ondersteund door een coaching community die gedurende de transformatie wordt ingericht. Met het behalen van enterprise agility is uw organisatie veranderd in een lerende organisatie. Deze lerende organisatie wordt ondersteund door learning communities, die eveneens vorm moeten krijgen.

Wanneer een organisatie kiest voor product agility (snelheid en wendbaarheid is noodzakelijk op het niveau van de afzonderlijke producten) dan zijn in dit boek enkel *Deel A - De principes van enterprise agility*, *Deel B - Agility op het niveau van het team*, *Deel F - Het management van de transformatie* en deels ook

Deel C - Agility op het niveau van het cluster van belang. Wanneer een organisatie kiest voor enterprise agility (snelheid en wendbaarheid is noodzakelijk op het niveau van de gehele organisatie) dan zijn, naast de volledige delen voor product agility, ook de delen Deel D - Agility op het niveau van de IV en Deel E - Agility op het niveau van de business relevant.

A

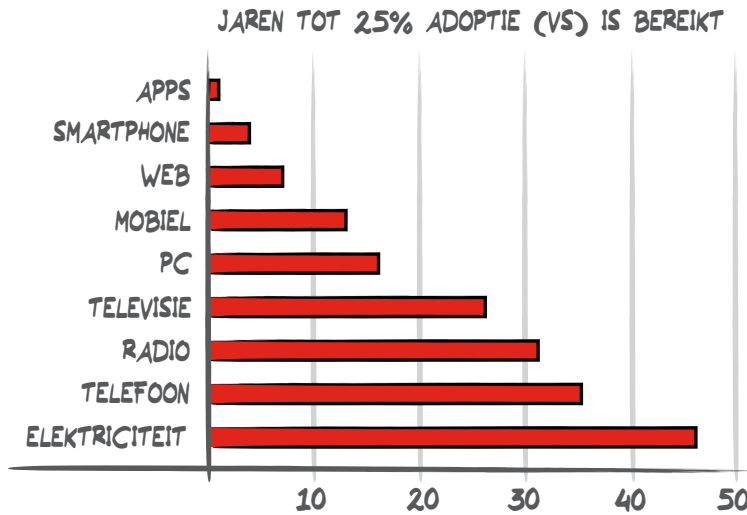
De principes van enterprise agility



1 De noodzaak van enterprise agility

Wat hebben banken, taxicentrales en notariaten met elkaar gemeen? Ze vervullen allen een belangrijke functie in onze huidige maatschappij, vervullen onze behoeften al van oudsher, kennen een diepgeworteld bestaansrecht en hebben over de jaren bijgedragen aan antwoorden op vraagstukken over onze normen en waarden. Het zijn organisaties die zich in sterk gereguleerde markten begeven. Het als start-up binnentreden van deze markt is een uitdaging van formaat. Het alleen al voldoen aan enkel de basis van alle wetten en regelgevingen zorgt voor een drempel om te starten, laat staan dat u in korte tijd een behoorlijk marktaandeel kunt verwerven. In een dergelijke beschermde omgeving kun u zich afvragen of enterprise agility (snel en wendbare organisatie) überhaupt een thema kan zijn. Toch buigen veel van deze organisaties en hun brancheverenigingen over het existentiële vraagstuk: zijn wij over een aantal jaren nog wel relevant?

Zonder uitzondering worden alle organisaties geraakt door de snelheid waarin de wereld, de technische mogelijkheden, de markten, de klanten en de concurrenten veranderen. Als we langs de tijdbalk van de geschiedenis terugkijken, dan zien we een kwadratische toename van de snelheid waarmee deze veranderingen optreden. Kijkend naar de verschillende tijdperken vanaf de prehistorie tot heden, laten substantiële ontwikkelingen in de wereld een duidelijke kwadratische curve zien. De versnellingsfactor bij deze curve fluctueert tussen de 2 en 3. Beperken we onze blik, naar alleen de 20ste eeuw, dan kunnen we zien dat de tijd die nodig is om als producent 25% van de bevolking te bereiken in deze 'korte' periode eenzelfde curve laat zien met die versnellingsfactor tussen de 2 en 3 (zie figuur 1.1). Dit betekent dat waar de introductie van de televisie in het begin van de 20ste eeuw nog zo'n 26 jaar nodig had om 25% adoptie te bereiken, had de COVID-19 tracing app Aarogya Setu in het begin van de 21ste eeuw minder dan 13 dagen nodig om hetzelfde aantal gebruikers te bereiken. Uiteraard kunt u betwisten dat het lanceren van digitale producten gelijk is aan fysieke producten maar met de opkomst van 3D-printertechnologie begint de harde grens tussen de digitale en fysieke wereld meer en meer te vervagen. Van jaren naar dagen betekent dat we in de toekomst marktintroducties binnen uren en minuten kunnen gaan verwachten, aangedreven door de gretige klant, die ondertussen verwacht: vandaag besteld, nu in huis.



Figuur 1.1 Snelheid van technologie-adoptie (Richie & Roser, 2017).

Hoewel de start van globalisering terug te voeren is naar de reizen van Columbus in het eind van de 15de eeuw, zijn vanaf 1870 verschillende golven van verregaande globalisering zichtbaar geworden. Met elke golf namen de mogelijkheden voor internationale reizen, handelsvoering en communicatie steeds verder toe. Met de introductie van producten als radio, telefoon en het internet is internationaal communiceren steeds eenvoudiger geworden. Ontwikkelingen in de transportsector maken het mogelijk om zowel mensen als goederen snel en efficiënt over de hele wereld te verplaatsen door de aanhoudende groei van internationale handelsovereenkomsten en adoptie van het supranationalisme¹ verdwijnen regio- en landsgrenzen steeds verder naar de achtergrond. Voor een gemiddelde organisatie betekent dit dat de potentiële markt qua omvang steeds verder toeneemt. Economische principes dicteren dat wanneer meer van een bepaald product of dienst wordt gemaakt dat de productie- en leveringskosten van dat product lager zijn. Hoewel de verregaande globalisatie veel kansen biedt voor bedrijven om hun markt en marktaandeel uit te breiden, staat daar tegenover dat de toenemende marktpotentie ook leidt tot het aantrekken van meer concurrenten. Zicht houden op de concurrenten is niet langer voldoende om in een dergelijke markt te overleven. Organisaties moeten niet alleen snel kansen rondom hun markt kunnen detecteren maar ook de wendbaarheid hebben om daar snel op in te kunnen spelen. In de praktijk betekent dit dat bedrijven sneller en beter met hun initiatieven moeten inspelen op de behoeften in de markt.

¹ Supranationalisme is een wijze van samenwerking en besluitvorming in politieke gemeenschappen bestaande uit verschillende staten. In supranationale organisaties worden bepaalde bevoegdheden van de nationale staten overgedragen naar een autoriteit die boven de nationale staten staat. Wikipedia, geraadpleegd op 31-08-2021.