

MARCO DE JONG
FEMKE HILLE

ENTERPRISE AGILITY

POCKETGUIDE

Enterprise agility - pocketguide

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, 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-CMFTM
IT Service CMM
ITIL⁺
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAMTM
TRIM
VeriSM
XLA⁺

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
BRMBOKTM
BTF
CATS CM⁺
DID⁺
EFQM
eSCM
FSM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OBM
OPBOK
RASCI-methodeTM
SixSigma
SOX
SqEME⁺

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

Enterprise agility Pocketguide

Marco de Jong en Femke Hille



Colofon

Titel:	Enterprise agility - pocketguide
Auteurs:	Marco de Jong en Femke Hille
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
DTP&omslagontwerp:	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
NUR code:	801, 982
ISBN Hard copy:	978 94 018 1098 2
ISBN eBook (pdf):	978 94 018 1099 9
ISBN ePub:	978 94 018 1100 2
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, november 2023
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2023

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.

TOGAF® is a registered trademark of The Open Group.

Introductie

Deze pocketguide is ontwikkeld om meer focus te leggen op de essentie van het boek *Enterprise agility - Een effectieve transformatie op basis van principes en practices* (ISBN 978 94 018 0880 4, Van Haren Publishing). Met deze pocketguide bieden wij u de essentiële vragen waarmee u in staat wordt gesteld om de theorie in uw eigen praktijk te onderzoeken en deze toe te passen. De vragen in deze pocketguide zullen afwisselend makkelijk of moeilijk te beantwoorden zijn. De meeste waarde zit in het formuleren van praktische antwoorden op de moeilijke vragen. Daar waar het beantwoorden u moeilijk afgaat, vinden de mensen die betrokken zijn bij het succes van de transformatie het beantwoorden vaak net zo moeilijk. De gevonden antwoorden helpen! We hopen u handvatten te bieden om bij uzelf en anderen inzichten te ontwikkelen die noodzakelijk zijn voor het creëren van een snelle, wendbare organisatie.

In het 'grote' boek beschrijven wij in detail wat het betekent om daadwerkelijk te transformeren naar een organisatie met een hoge mate van enterprise agility. Wat is enterprise agility? Kort gezegd is dit een staat van lenigheid en behendigheid waarmee een organisatie het vermogen heeft om te reageren op veranderingen. Met deze uitleg is de mate van enterprise agility uiteindelijk een kenmerk van een organisatie en niet een doel op zich. Enterprise

agility is een organisatorisch middel waarmee u in staat bent om snel en wendbaar in te spelen op alle mogelijke veranderingen in uw omgeving. Doordat u in staat bent om direct in te spelen op de wensen van uw klanten kunt u hen continu voorzien van de meest waardevolle diensten en / of producten.

In dit boek wordt onderscheid gemaakt tussen diensten en producten die de organisatie aan haar klanten en partners levert, en de IV-diensten en IV-producten die noodzakelijk zijn om de eerdergenoemde diensten en producten te kunnen leveren. Een dienst wordt daarbij gezien als een transactie waarbij een niet-fysieke waarde wordt geleverd. Een product wordt daarbij gezien als een tastbare zaak die een bepaalde waarde vertegenwoordigt. Binnen de IV-organisatie kennen we daarnaast ook nog (IV-)applicaties waarmee specifieke computerprogramma's worden bedoeld die ontwikkeld zijn voor het uitvoeren van een specifieke taak. Eén of meerdere applicaties tezamen worden vaak gebruikt om de dienst of het product te leveren.

In de afgelopen jaren zagen we dat organisaties het doel en de onderliggende principes van het agile en Lean gedachtegoed steeds meer uit het oog hebben verloren. Gedreven door de urgentie waarmee de enterprise agility moet worden ontwikkeld, hebben zij zich laten verleiden tot het implementeren van een scala aan rituelen, regels en best practices. Met deze oppervlakkige vorm van implementatie wordt volgens ons voorbijgegaan aan het fundamentele gedachtegoed en de basale principes die deze organisaties in staat stellen optimaal te functioneren in een steeds sneller veranderende wereld. Met deze pocketguide willen wij bijdragen aan het beter toegankelijk maken en het helpen begrijpen van de betekenis van enterprise agility. Op veler verzoek geven we daarom de essentie van het 'grote' gedetailleerde boek in deze pocketguide. Met een geconcentreerde samenvatting, aangevuld

met vragen, patronen, anti-patronen en tips, wordt de essentie van ieder hoofdstuk weergegeven.

Wij willen onze teamgenoten Stefan Brouwer, Chiel van Ewijk, Kevin Hoogerheide, Filip de Kort, Stefan Kennedie, Rob Kobussen en Ken Soedira en Nina Verlaek bedanken voor hun bijdrage aan de essentiële vragen en (anti-)patronen waarmee de juiste inzichten worden ontwikkeld. 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.

Inhoudsopgave

DEEL A De principes van enterprise agility

1	De noodzaak van enterprise agility	13
2	De juiste aanpak bij het juiste probleem	17
3	Het principe van sneller leren	21
4	Het principe van eigenaarschap	26
5	Het principe van zelforganisatie	30
6	Het principe van een heldere richting	35
7	Het principe van duidelijke kaders	40

DEEL B Agility op het niveau van het team

8	De noodzaak van agility op teamniveau	47
9	Het creëren van een product roadmap	51
10	Het managen van een productplan	55
11	Het ontwikkelen volgens Scrum of Kanban	59
12	Het beschikbaar stellen volgens DevOps	64
13	Het valideren van geleverde waarde	69

DEEL C Agility op het niveau van het cluster

14	De noodzaak van cluster agility	77
15	De mogelijkheden om meerdere teams te structureren	81
16	De opzet en werking van agility op het niveau van een cluster	86

17	Het direct ondersteunen van de primaire flow: support teams	91
18	Het indirect ondersteunen van de primaire flow: CMT	96

DEEL D Agility op het niveau van de informatievoorziening

19	De noodzaak van IV agility	103
20	De mogelijkheden om meerdere clusters te structureren	107
21	De opzet en werking van IV agility	112
22	Het verhogen van de voorspelbaarheid van het portfolioproces	117
23	Het direct ondersteunen van de primaire flow: PST	122
24	Het indirect ondersteunen van de primaire flow: enabling services	127

Deel E Agility op het niveau van de business

25	De noodzaak voor business agility	135
26	Een effectieve samenwerking tussen business en IV	139
27	De opzet en werking van agility op het niveau van de business	144
28	Snel en wendbaar samenwerken via programma's en projecten	150
29	Snel en wendbaar samenwerken via de lijnorganisatie	155
30	Het direct ondersteunen van alle flows: agile leadership	160
31	Het indirect ondersteunen van alle flows: business support	165

DEEL F Het management van de transformatie

32	De noodzaak van transformatiemanagement	173
33	Het verschil tussen agile doen en agile zijn	178
34	Een effectieve veranderaanpak	183
35	Een effectieve veranderorganisatie	188
36	Het direct ondersteunen: coaching community	193
37	Het indirect ondersteunen: learning community	198

DEEL A

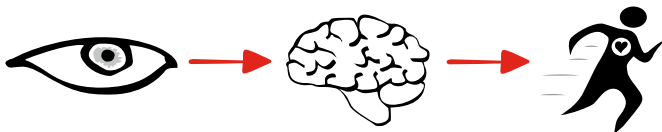
De principes van enterprise agility

Deel A van deze pocketguide gaat in op de noodzaak van enterprise agility, wanneer agility wel en niet van belang is en de vijf essentiële principes die de basis zijn van enterprise agility binnen de organisatie. Deze principes vormen het fundament van de gehele wijze waarop agility binnen de organisatie wordt opgeschaald vanaf een enkel team tot en met de gehele organisatie. Dit deel geeft inzicht op hoe je op basis van de principes van enterprise agility de mogelijke oplossingen voor uitdagingen die optreden bij het opschalen van voortbrengingsketen naar een hoger niveau kan toetsen op effectiviteit. Hiermee borgen we dat de snelheid en wendbaarheid die zichtbaar is met een enkel team, niet tot nauwelijks wordt beperkt wanneer we het succes van agility opschalen tot die van de gehele organisatie.

1

De noodzaak van enterprise agility

Is enterprise agility een noodzaak? Wij denken van wel. De snelheid waarmee de wereld verandert neemt steeds sneller toe en raakt in deze tijd alle organisaties. De verregaande globalisatie zorgt ervoor dat het speelveld van de concurrentie steeds verder toeneemt en de potentiële markt groter en aantrekkelijker is. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar in een steeds hoger tempo op. Nieuwe generaties als Y en Z zijn gevoelig voor klantwaarde, wat ten koste van klantloyaliteit gaat. De digitalisering van producten en diensten zorgt ervoor dat startups sneller kunnen toetreden tot de van oudsher moeilijk te bereiken markten. Daarmee is het 'zijn' van een lerende organisatie noodzakelijk om te kunnen overleven in deze nieuwe wereld. Het ontwikkelen van enterprise agility is randvoorwaardelijk om als organisatie relevant te blijven.



Als we terugkijken in de geschiedenis (periode 2005-2010) dan zien we dat door organisaties serieuze pogingen zijn ondernomen om, naast het vergroten van lokale snelheid en wendbaarheid bij

enkele teams, vooral de snelheid en wendbaarheid van de gehele voortbrengingsketens te vergroten. Onvoldoende begrip van de onderliggende principes van enterprise agility heeft daarbij vaak geleid tot enkel en alleen een lokale optimalisatie, met een grote kans op anti-patronen binnen de organisatiestructuur. Wat u dan waarneemt is een achterblijvend rendement op het niveau van de organisatie. Daarom is het van groot belang dat op alle niveaus de essentiële principes van enterprise agility bekend zijn en actief worden toegepast tijdens het maken van organisatorische keuzes.

■ DE BELANGRIJKSTE VRAGEN OM UZELF TE STELLEN

- Is uw organisatie voldoende in staat om de belangrijkste technische en maatschappelijke ontwikkelingen te onderkennen en daar snel en wendbaar op in te spelen?
- Wat is voor uw organisatie de noodzaak om te gaan veranderen en wat zijn de consequenties wanneer u de verandering langdurig uitstelt?
- In hoeverre heeft u te maken met (snel) veranderende wet- en regelgeving en wordt deze proactief opgenomen in de ontwikkeling van uw producten en diensten?
- Is een transformatie voor het verhogen van enterprise agility een organisatieprioriteit?

■ HERKENBARE PATRONEN

- Organisaties hebben een duidelijk beeld van hun omgeving: de zogenaamde *situational awareness*. Zij weten wat er speelt als het gaat om de ontwikkelingen in de markt, de behoefte vanuit klanten, het integreren van wet- en regelgeving en de continue stroom van technologische mogelijkheden.

- Organisaties, als geheel, hebben het vermogen om snel en wendbaar te kunnen reageren op veranderingen in de markt en hun omgeving, de zogenaamde enterprise agility.
- Organisaties hebben het vermogen om zichzelf op alle niveaus continu en in kleine stappen te ontwikkelen. Dit vermogen zorgt ervoor dat niet alleen de producten, maar ook de organisatie als geheel optimaal georganiseerd blijft om de uitdagingen van morgen goed aan te kunnen gaan.

■ HERKENBARE ANTI-PATRONEN

- De focus van de organisatie als geheel wordt ingericht op 'uitvoeren' in plaats van 'leren', waardoor complexe en trage voortbrengingsketens ontstaan.
- Het in 'een bubbel' ontwikkelen van een eigen visie, missie, strategie en doelstellingen, waarbij externe effecten en ontwikkelingen worden genegeerd of gebagatelliseerd.
- Het hanteren van een strategie op basis van klantloyaliteit in plaats van een strategie op basis van klantwaarde.
- Een mindset waarin vertrouwen op 'Als je doet wat je altijd deed, dan krijg je wat je altijd kreeg' ervoor zorgt dat de status quo binnen de organisatie gehandhaafd blijft.
- Ontwikkelingen worden te veel beschouwd vanuit één viewpoint. Ontwikkelingen in de markt, klanten, technologie, wet- en regelgeving worden niet in samenhang tot elkaar beschouwd.

■ TIPS 'N TRICKS

- Zorg dat de organisatie zich als geheel meer gaat focussen op leren in plaats van reageren. Scheid daarbij het organisatorische vermogen 'Het kunnen zien wat er op je afkomt' van het vermogen 'Het kunnen reageren op wat er op je afkomt'.

- Start met wat er nodig is voor jouw eigen organisatie om een lerende organisatie te worden, in plaats van het implementeren van een in de markt aanwezige kant en klare oplossing.
- Kijk eens naar de Innovation Game® 'My Worst Nightmare' of 'Remember the future'.
- Laat daadwerkelijk klanten, marktpartijen, technologie visionairs en kaderstellende instanties aansluiten bij jouw visie- en strategie-workshops.