

A stylized graphic of a bridge with a central pylon and multiple stay cables, rendered in light gray lines against a white background. The bridge structure is partially obscured by the text below.

AGILE PORTFOLIOMANAGEMENT

DE BRUG NAAR STRATEGISCHE WENDBAARHEID

HENNY PORTMAN | RINI VAN SOLINGEN

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD door Vikram Kapoor	5
<hr/>	
INTRODUCTIE	10
De basis achter portfoliomanagement	16
Portfolioraamwerken	18
Tien aandachtsgebieden om portfoliomanagement wendbaarder te maken	24
Waar staan MoP en SAFe qua wendbaarheid?	29
<hr/>	
1 RICHT PORTFOLIOMANAGEMENT KORTCYCLISCH IN	30
Hoe werkt kortcyclisch portfoliomanagement?	36
<hr/>	
CASE A: AGILE PORTFOLIOMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK BIJ KNAB	44
<hr/>	
2 BEPERK HET AANTAL GELIJKTIJDIGE INITIATIEVEN	52
Hoe voorkom je task switching?	58
<hr/>	
3 STUUR OP WAARDE	66
Wat is eigenlijk de definitie van waarde?	72
Acht maatregelen om het sturen op waarde concreet te maken	76
Hoe orden je vooraf op meest waardevolle eerst?	78
<hr/>	
4 HOUD STRATEGISCHE OPTIES OPEN	84
Scenariodenken in een VUCA-wereld	90
Strategische opties met Strategic Bets Framework	94
<hr/>	
CASE B: AGILE PORTFOLIOMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK BIJ VGZ	100

5	START ZO VROEG MOGELIJK MET VALIDATIE	114
	Integratie en validatiemomenten	120
6	TREK PO'S/BO'S HET PORTFOLIOMANAGEMENTPROCES IN	126
	Centraal versus decentraal portfoliomanagement	132
7	VOED PORTFOLIOMANAGEMENT MET DATA	138
	Sturen met behulp van data	144
	CASE C: AGILE PORTFOLIOMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK BIJ FRIESLANDCAMPINA	152
8	MAAK KEUZES OMKEERBAAR	162
	Hoe zorg je voor omkeerbare keuzes?	168
9	BLIJF REALISATIEKRACHT UITBOUWEN	174
	Portfoliomanagement heeft executiekracht nodig	180
	Executiekracht vergroten door vergaande automatisering	183
	Executiekracht vergroten door teamvaardigheden en competenties	185
10	VERBETER PORTFOLIOMANAGEMENT DOORLOPEND	188
	Wat levert portfoliomanagement eigenlijk op?	194
	VERDER LEZEN	201
	NAWOORD	205
	DANKWOORD	209
	OVER DE AUTEURS	210



INTRODUCTIE

DIT BOEK GAAT OVER DE WENDBAARHEID VAN PORTFOLIOMANAGEMENT.

Om het totaal van programma's en projecten gecentraliseerd te kunnen besturen, is in veel organisaties portfoliomanagement ingericht. Het doel hiervan is de keuze, de combinatie en de volgorde van de initiatieven zodanig te organiseren dat de onderliggende strategische doelen zo optimaal mogelijk worden bereikt. Daarbij wordt rekening gehouden met alle praktische beperkingen en afhankelijkheden, zowel extern (bij klanten, leveranciers en toezichthouders) als intern (bij teams, architectuur en strategische agenda's).

Op zichzelf is dat logisch. Het geheel aan middelen, tijd en capaciteit is natuurlijk begrensd. Dat tegenwoordig veel meer organisaties in de uitvoering van projecten en programma's gebruikmaken van agile werkwijzen, heeft echter ook consequenties voor de besturing. De uitvoering vindt namelijk plaats door stabiele agile teams (veelal georganiseerd in ketens). Het is noodzakelijk dat portfoliomanagement daarmee rekening houdt. Besturen via programma's, projecten, budgetten en resources (planmatig portfoliomanagement) verschuift nu immers naar besturen via *roadmaps*, *backlogs*, sprints en teams.

De term 'agile portfoliomanagement' kan eigenlijk twee dingen betekenen:

1. portfoliomanagement dat er bij het ordenen al rekening mee houdt dat de uitvoering agile zal plaatsvinden. Dit portfoliomanagement voor een *agile uitvoering* is vooral planmatig ingericht, waarbij ver vooruit gekeken wordt naar de volgorde van strategische initiatieven en de door toezichthouders opgelegde initiatieven. Vooral in de voorbereiding, vlak voor de executie, wordt werk zo ingedeeld dat agile teams ermee aan de slag kunnen in hun kwartaal (PI) en sprints. De feedbackloop op impact wordt pas gesloten nadat een strategisch initiatief volledig is afgerond;
2. portfoliomanagement dat de kortcyclische voordelen van de uitvoering benut door meer flexibiliteit in het portfoliomanagement zelf. Deze *agile werkwijze* van portfoliomanagement is vooral ontdekkend ingericht, waarbij op basis van doelen vooruit wordt gekeken naar strategische initiatieven en waarbij voldoende mogelijkheden zijn om bij te sturen als blijkt dat strategische aannames niet kloppen. Tijdens een kwartaal (PI) en sprints is al een feedbackloop op impact aangebracht, zodat tijdens de implementatie ook strategisch kan worden bijgestuurd vanuit het portfoliomanagement.

* Dit introductiehoofdstuk is deels eerder gepubliceerd als artikel in het maandblad AG Connect: "Agile werken? Dan ook agile portfoliomanagement" – door Rini van Solingen en Henny Portman - AG Connect - nr. 9, p.61-64, september 2022.

Planmatig portfoliomanagement



Ontdekkend portfoliomanagement

Portfoliomanagement
voor agile uitvoering

Agile werkwijze van
portfoliomanagement

Figuur 1: Twee invullingen van agile portfoliomanagement

De grootste kans om organisaties nog sneller, wendbaarder en succesvoller te maken, lijkt momenteel vooral het wendbaarder en meer ontdekkend inrichten van portfoliomanagement in de praktijk. Dit biedt kansen om strategische keuzes in het portfolio flexibeler te nemen en ze te voeden met échte data van échte klanten. Het belangrijkste voordeel daarvan is dat de beoogde impact van het portfolio sneller kan worden bereikt, doordat eerder opgeschaald kan worden op de plaats waar de beoogde impact optreedt. En door te stoppen met initiatieven waar deze impact uitblijft. Hierdoor komt bovendien eerder capaciteit vrij die weer kan worden gebruikt voor de volgende stappen.

Hier is echter geen sprake van goed of fout. Het is meer een schaal die loopt van volledig planmatig portfoliomanagement aan het ene uiteinde en volledig ontdekkend portfoliomanagement aan het andere uiteinde.

In de praktijk zijn er genoeg situaties waarin portfoliomanagement prima meer aan de linkerkant kan

liggen (portfoliomanagement voor agile uitvoering). Denk bijvoorbeeld aan het uitbreiden van een hoogspanningsgrid door een netbeheerder, waarbij noodzakelijke grondverwervingsacties en vergunningsaanvragen vele jaren in beslag kunnen nemen. Als Rijkswaterstaat al zijn kunstwerken CO2-neutraal wil maken, geeft een meerjarenplan meer inzicht dan een planning voor het komende kwartaal. Wil een organisatie echter steeds sneller kunnen inspelen op veranderingen van buitenaf waarbij onzekerheid troef is en veel aannames gemaakt worden, dan is een hogere mate van wendbaarheid gewenst en zal portfoliomanagement meer ontdekkend moeten zijn (agile werkwijze van portfoliomanagement). Denk bijvoorbeeld aan een digitale transformatie van een verzekeraar die veel werkzaamheden handmatig laat uitvoeren door het eigen personeel en de ambitie heeft zijn klanten in een selfservicemodus te krijgen. Of dat werkt, hoe precies en wat de impact op de klanten zal zijn, is dan vooraf grotendeels nog ongewis. Ver van tevoren strategische keuzes maken is daardoor lastig, maar het doel van die transformatie blijft overeind.

Aandachtsgebieden voor verandering

Er is dus sprake van een continuüm van planmatig portfoliomanagement naar ontdekkend portfoliomanagement. Hierbij past portfoliomanagement voor agile uitvoering aan de planmatige kant en een agile werkwijze van portfoliomanagement aan de kant van ontdekkend portfoliomanagement.

Elke organisatie heeft een huidige situatie die past bij het nu en doorgaans ook een toekomstige situatie die past bij de gevraagde verandering. Die gewenste verandering is echter niet eendimensionaal. Maatregelen voor de verschillende gradaties van wendbaarheid beslaan meerdere dimensies. Hoever plan je vooruit? Hoeveel doe je tegelijkertijd? Hoe maak je strategische keuzes, wie doet dat en wanneer? En hoe vast zet je deze keuzes?

In dit boek beschrijven we tien aandachtsgebieden om de wendbaarheid van portfoliomanagement te vergroten (of te verkleinen, want ook dat kan soms gewenst zijn). Door op die tien gebieden veranderingen aan te brengen in de praktijk komt de huidige situatie dichterbij de gewenste situatie. Deze tien dimensies staan verderop in dit hoofdstuk uitgewerkt (pagina 24-27). Elk aandachtsgebied wordt vervolgens in een eigen hoofdstuk nog verder uitgediept.

Moet alles dan steeds wendbaarder?

Elk aandachtsgebied is ook als dimensie uitgewerkt: van minder flexibel en meer planmatig (links) naar veel flexibeler en meer ontdekkend (rechts). Daarmee lijkt dit boek toch een streven te introduceren naar rechts: hoe wendbaarder hoe beter. Ook de titel van dit boek lijkt te impliceren dat verregaande wendbaarheid het doel is. Dat klopt deels, maar niet helemaal. Ten eerste gaan we in dit boek uit van een 'agnostische' beschouwing op portfoliomanagement in de praktijk. Met andere woorden: er is geen goede of foute manier om portfoliomanagement in te richten. Er is een inrichting van portfoliomanagement. Punt. Zonder oordeel. Organisatorische situaties zijn specifiek en de mensen in de organisatie passen hun manier van werken aan hun klanten, proposities, markt, producten, gebruikers, medewerkers, enzovoort aan. Daarover oordelen zou onrecht doen aan alle mensen die hierin hun ziel en zaligheid leggen. Ten tweede is agile of wendbaarheid geen doel op zich. Wendbaarheid is dienend aan de beoogde doelen. Elke situatie vraagt om een bepaalde mate van wendbaarheid. Een zeilboot is wendbaarder dan een olietanker, want ze hebben allebei hun eigen toepassingsgebied en de wendbaarheid die daarbij past. Portfoliomanagement is sowieso wendbaar. De vraag is alleen of het wendbaar genoeg is (of wellicht te wendbaar) voor het toepassingsgebied waarop het betrekking heeft. In agile transfor-

maties spreekt men vaak van het opdelen van de tanker in een vloot van zeilboten, omdat daarmee de wendbaarheid van de organisatie wordt vergroot. Voor zaken die een enkel team kan oppakken is dat zeker nuttig, maar het is nog maar de vraag of dat ook geldt voor grote initiatieven waarbij veel teams nodig zijn. Olie vervoer je tenslotte echt niet met een vloot zeilbootjes.

Ten derde volgen in de digitale wereld van tegenwoordig de ontwikkelingen elkaar snel op en groeit daarmee ook de behoefte aan snellere aanpassing. In dit boek gaan we ervan uit dat die behoefte aan wendbaarheid het komende decennium eerder zal toenemen dan afnemen. En dat portfoliomanagement zo langzamerhand op het kritieke pad terecht is gekomen voor het strategisch succes van organisaties. De uitvoering via agile teams is al wendbaar, dus om het geheel wendbaarder te maken is het cruciaal om ook het portfoliomanagement flexibeler en ontdekkender in te richten. De olietanker is in veel gevallen al opgedeeld in een vloot van zeilboten, maar de kapitein staat nog steeds aan het roer in de oorspronkelijke stuurhut. De volgende stap in de agile transformatie van organisaties ligt vaak allang niet meer bij de teams, maar vooral bij de strategische besturing vanuit het portfolio.

Dus ja, dit boek gaat uit van een veranderende beweging naar meer wendbaarheid, naar agile portfolio-

management. In die beweging dragen we praktische verbetermogelijkheden aan voor de praktijk. Tegelijkertijd is deze beweging oordeelloos: elke inrichting van portfoliomanagement is goed voor die specifieke omgeving. Als de wendbaarheid omhoog moet, dan biedt dit boek inspiratie en richting. Stap voor stap opschuiven naar ontdekkend portfoliomanagement helpt de strategische wendbaarheid vergroten.

Opbouw boek

De tien aandachtsgebieden vormen de pijlers van dit boek. Aan elk van hen wordt een hoofdstuk besteed. Elk hoofdstuk start met een aantal reflectievragen om zelf vast te stellen in hoeverre een aandachtsgebied bewust is ingericht binnen de eigen organisatie. Voor elk aandachtsgebied benoemen we de meest dominante stuurvariabele en gaan we in op waarom dit aandachtsgebied portfoliomanagement wendbaarder kan maken. Waar mogelijk schetsen we ook een theoretisch kader aan de hand van modellen. Aan het eind van elk hoofdstuk volgt een samenvatting aan de hand van praktische inzichten en/of basisprincipes die gebruikt kunnen worden om de eigen praktijk te verbeteren. Elke praktijksituatie is natuurlijk anders, maar de basisprincipes kunnen gebruikt worden als inspiratie. Ook schetsen we een aantal stappen om de aandachtsgebieden in de eigen organisatie te verbeteren. Ten slotte wordt verwezen naar achtergrondmateriaal om verder in te lezen.

DE BASIS ACHTER PORTFOLIOMANAGEMENT

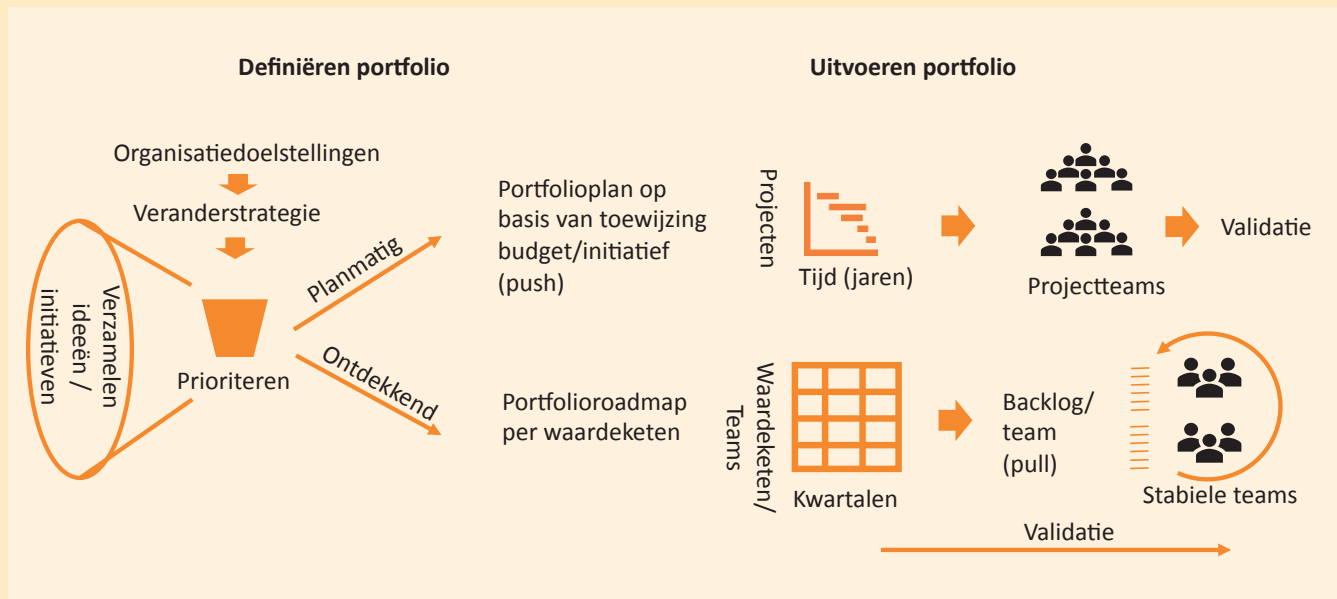
In essentie komt portfoliomanagement neer op het beantwoorden van de volgende vier vragen:

1. Doen we de juiste dingen?
2. Doen we de dingen op de juiste wijze?
3. Krijgen we de dingen voor elkaar?
4. Realiseren we de gewenste opbrengsten?

Portfoliomanagement coördineert de realisatie van de veranderstrategie.

Het beantwoorden van de eerste vraag: ‘Doen we de juiste dingen?’, is een manier om primair te toetsen of een initiatief bijdraagt aan de gewenste organisatiedoelstellingen. Dit geldt voor zowel planmatig als ontdekkend portfoliomanagement.

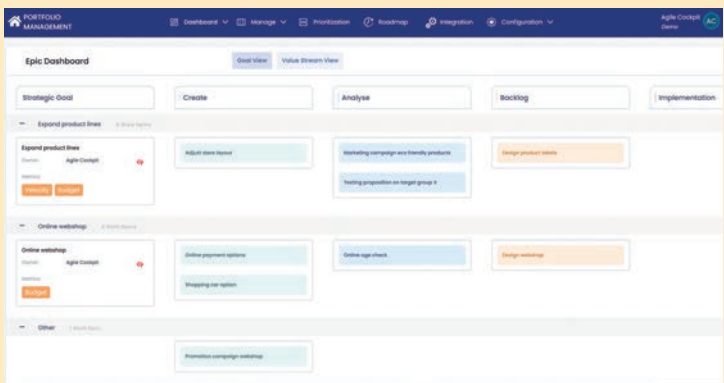
De tweede vraag: ‘Doen we de dingen op de juiste wijze?’, heeft te maken met de uitvoering. Dit gaat over de executie van het werk zelf en het maken van de beoogde producten of diensten. Bij planmatig



Figuur 2: Portfoliomanagement in essentie – planmatig en ontdekkend

portfoliomanagement, waarbij sprake is van toewijzing van projectbudgetten, kijken we hier onder meer naar de wijze waarop projecten en programma's in de tijd worden uitgezet (portfolioplan) en de wijze waarop ze worden uitgevoerd. Bij ontdekkend portfoliomanagement worden hier *portfolioroadmaps* en *portfoliobacklogs* gedefinieerd, die door stabiele teams worden opgepakt (pull) en op basis van bijvoorbeeld Scrum uitgewerkt. De derde vraag: 'Krijgen we de dingen voor elkaar?', heeft te maken met de monitoring op de uitvoering. Bij planmatig portfoliomanagement gaat het over periodieke projectvoortgangsrapportages die op portfolioniveau geaggregeerd worden en een portfolioboard die deze rapportages beoordeelt en eventueel acties uitzet. Bij meer ontdekkend portfoliomanagement kan gedacht worden aan het inrichten van een obeya waar het managementteam de realisatie van de organisatiedoelen kan volgen en zo nodig actie kan ondernemen. Hier vindt rapportage (ook) plaats in termen van outcome en impact. De laatste vraag: 'Halen we de gewenste opbrengsten?', is bij planmatig portfoliomanagement doorgaans pas een echte toetsing na oplevering van de projecten en programma's. Bij ontdekkend portfoliomanagement is hier sprake van een meer continue validatie van de opgeleverde waarde na oplevering van elk increment. Dat is mogelijk omdat de teams iteratief werken en incrementeel opleveren. Toetsing op opbrengsten hoeft dus niet te wachten tot alles af is.

eel acties uitzet. Bij meer ontdekkend portfoliomanagement kan gedacht worden aan het inrichten van een obeya waar het managementteam de realisatie van de organisatiedoelen kan volgen en zo nodig actie kan ondernemen. Hier vindt rapportage (ook) plaats in termen van outcome en impact. De laatste vraag: 'Halen we de gewenste opbrengsten?', is bij planmatig portfoliomanagement doorgaans pas een echte toetsing na oplevering van de projecten en programma's. Bij ontdekkend portfoliomanagement is hier sprake van een meer continue validatie van de opgeleverde waarde na oplevering van elk increment. Dat is mogelijk omdat de teams iteratief werken en incrementeel opleveren. Toetsing op opbrengsten hoeft dus niet te wachten tot alles af is.



Figuur 3: Portfoliohiërarchie met strategische doelen en initiatieven

RICHT PORTFOLIOMANAGEMENT KORTCYCLISCH IN

DE MATE WAARIN JE JE PLANNEN VER VAN TEVOREN IN DETAIL VASTSTELT, BEPAALT DE
MATE WAARIN PORTFOLIOMANAGEMENT MINDER OF MEER FLEXIBEL IS.

1





VRAGEN VOORAF

Hoe kortcyclisch wordt er in jouw organisatie gewerkt?

- Hoe vaak worden de organisatiedoelen vastgesteld en bijgesteld?
- Hoe ver vooruit wordt de grote lijn van het portfolioplan vastgesteld?
- Wat is de doorlooptijd van vaststelling tot en met uitvoering van een initiatief?
- Welke cadans heeft het portfoliomanagementproces – wat is het ritme van afstemmingsmomenten?
- Hoe vinden terugkoppeling en escalatie tussen de verschillende strategische niveaus plaats binnen de organisatie (van team naar afdeling of keten van teams naar portfolioniveau)?
- Hoe vaak worden knelpunten, tegenvallers en ontdekte kansen besproken (en door wie)?
- In welke mate is sprake van een echte cadans in de gehele organisatie waar alle teams zich ook echt aan houden?

Planmatig portfoliomanagement

Ontdekkend portfoliomanagement

Lang (jaren)

Tijdshorizon/cycle-time

Kort (dagen)

Planmatig

In lijn met de financiële planningscyclus wordt het projectportfolioplan eenmaal per jaar opgesteld. Veelal duurt dit een klein halfjaar, vanaf de zomer en tot medio november.

Naast jaarplannen met bijbehorende budgetten is het gebruikelijk om zelfs nog verder vooruit te plannen. Netbeheerders kijken bijvoorbeeld vele jaren vooruit en plannen grote, langdurige projecten. De uitvoering van de energietransitie wordt bijvoorbeeld meerdere jaren van tevoren vastgesteld.

Ontdekkend

De financiële planningscyclus bepaalt over hoeveel capaciteit (lees: aantal teams met specifieke competenties) de organisatie de komende periode beschikt. Daarbovenop wordt in een kortcyclische frequentie bepaald welke impact daarmee wordt nagestreefd. Er is sprake van een ritmiek (organisatiecadans) van korte wekelijkse bijeenkomsten met maandelijks bijsturing, inclusief bijsturing van het portfolio. Elk kwartaal wordt op hoofdlijnen verder vooruitgekeken om te bepalen welke initiatieven (epics) het komende kwartaal opgepakt zal worden.

Richt portfoliomanagement kortcyclisch in

Maak het ritme van portfoliomanagement sneller. Vaker korter bij elkaar komen voor kleinere beslissingen is beter dan weinig bij elkaar komen voor grote beslissingen. Het maken van portfolioplannen op jaarbasis vertraagt of blokkeert de wendbaarheid van een organisatie. Breng een cadans in de organisatie aan van een korte wekelijkse bijeenkomst, maandelijks bijsturing en elk kwartaal op hoofdlijnen verder vooruitkijken.

Als sturingsvariabele kan de tijdshorizon/cycle-time worden gebruikt. Dit is de doorlooptijd tussen de strategische keuze en de daadwerkelijke realisatie. Bij planmatig portfoliomanagement is deze doorgaans lang, wordt de gekozen oplossing eerst volledig gerealiseerd en zijn de resultaten beschikbaar na afloop. Bij ontdekkend portfoliomanagement is doorlooptijd kort en volgen de eerste resultaten al snel, maar meestal eerst op kleine schaal. Daarna worden deze resultaten (ook kortcyclisch) breed opgeschaald.

De linkerkant van deze dimensie staat voor de situatie waarin portfolioplanningen meerdere jaren kunnen bestrijken. De rechterkant staat voor de situatie waarin op dagbasis kan worden bijgestuurd. Dit laatste zal zich vooral richten op resultaten van vroege experimenten en/of op *feedback loops* tussen teams, afdelingen/waardeketens en het managementteam. Let op: het verkorten van de tijdshorizon of cycle-time van het portfoliomanagement staat niet op zichzelf en zal uiteraard in de pas moeten lopen met de aard van de bedrijfstak en het tempo van de eigen organisatie. Niet elke bedrijfstak leent zich momenteel nog voor een cycle-time van een kwartaal, een maand of korter.

HOE WERKT KORTCYCLISCH PORTFOLIOMANAGEMENT?

Strategische afstemming

Helderheid over strategische doelstellingen is noodzakelijk om de realisatie van deze doelstellingen mogelijk te maken. De praktijk laat zien dat de dynamiek in de meeste organisaties dusdanig toeneemt dat strategische doelstellingen steeds frequenter worden aangepast. Dit vraagt om eerdere en periodieke afstemming met alle teams, waarbij enerzijds voorbereiding en planning van werkzaamheden door de teams plaatsvinden en anderzijds

wordt getoetst op het al dan niet bereiken van deze doelstellingen.

Die afstemming komt in de praktijk onder verschillende benamingen voor, zoals *quarterly business review*, *big-room planning* en PI-planning (PI). Teams worden in deze bijeenkomsten geïnformeerd, gemotiveerd en geënthousiasmeerd over de te behalen doelen voor de komende periode (meestal een kwartaal). Ze vertalen deze doelstellingen in een planning. Het managementteam krijgt feedback over de haalbaarheid van de doelen in die periode, wat kan leiden tot bijstelling van de doelen.

Het getal van Dunbar

Het getal van Dunbar is de vermeende cognitieve grens van 150 individuen met wie een persoon een stabiele sociale relatie kan onderhouden. Dit axioma werd in 1993 beschreven door de Engelse antropoloog Robin Dunbar. Met betrekking tot de agile raamwerken betekent het dat een keten van teams of een Agile Release Train (ART) in SAFe, een Nexus (Nexus) of een *Tribe* (Spotify) uit maximaal 150 personen mag bestaan. Zijn er meer mensen nodig voor de ontwikkeling van een product, dan ontstaan nieuwe structuren. Een voorbeeld is de *Solution Train* in SAFe, die vergelijkbaar is met een keten van teams van teams.

Doorvertalen naar een werkplanning

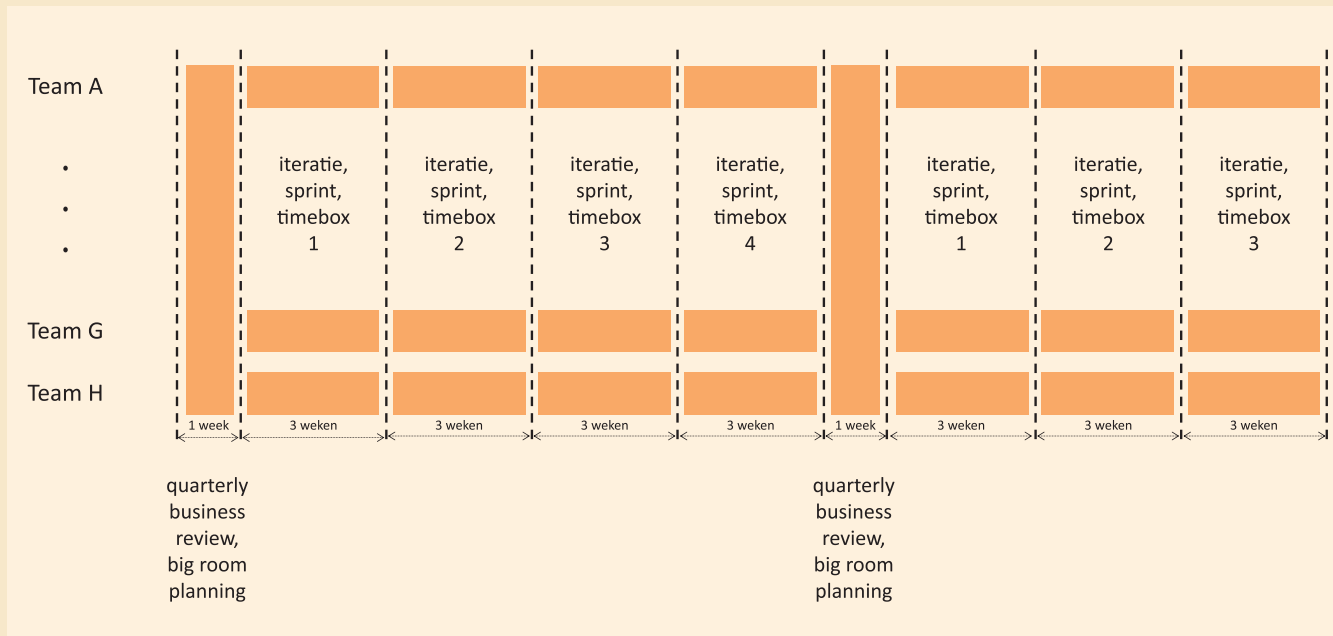
Afhankelijk van de grootte van een organisatie kan een doorvertaling plaatsvinden van doelstellingen op organisatieniveau naar afdelingsdoelstellingen en vervolgens naar teamdoelstellingen. Veel organisaties hebben hun teams tegenwoordig georganiseerd in waardeketens (*value streams*). Dit zijn ketens van multidisciplinaire teams, die gezamenlijk *end-to-end* complete resultaten kunnen opleveren. Vroeger kenden functionele afdelingen hun mensen vaak toe aan projecten voor de realisatie.

Een waardeketen is een model dat kernactiviteiten bij de levering van diensten of services van de organisatie zichtbaar maakt. Levert een organisa-

tie bijvoorbeeld drie verschillende producten, dan kunnen drie waardeketens worden onderkend. De waardeketen omschrijft alle activiteiten die nodig zijn om het product bij de klant te krijgen, van ontwerp, ontwikkeling, grondstoffen, productie en marketing tot financiële afhandeling en distributie (*end-to-end*). Het aanpassen van (ICT-)systemen en processen, het uitvoeren van die processen en het onderhouden van systemen vinden allemaal plaats binnen de waardeketen. Een waardeketen is in staat om autonoom een product/dienst te maken, te leve-

ren en aan te passen, zonder afhankelijkheden van anderen.

Om bepaalde belanghebbenden (bijvoorbeeld een managementteam) in de gelegenheid te stellen om aanwezig te zijn bij een quarterly business review, big-room planning of PI is afstemming nodig met de agenda's van de betrokkenen, zeker als sprake is van meerdere waardeketens met elk hun eigen sessies waarbij aanwezigheid van management/directie gewenst is.



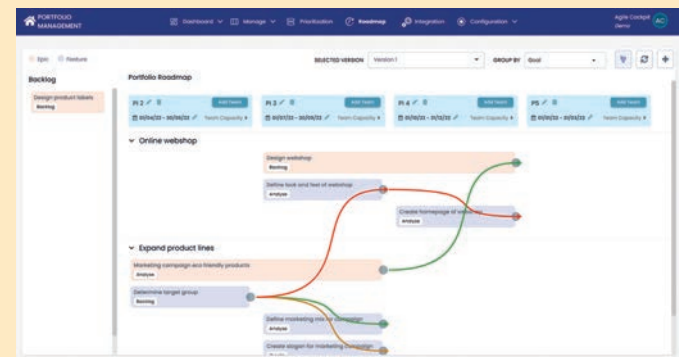
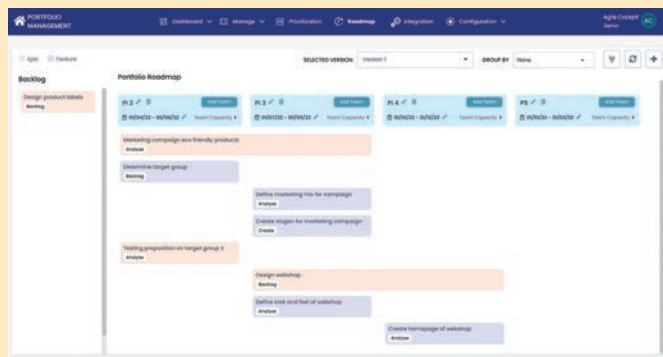
Figuur 1.1: Kwartaalritmiek van sprints en een afstemmingsweek (QBR)

Opzet quarterly business review, big-room planning of PI-planning

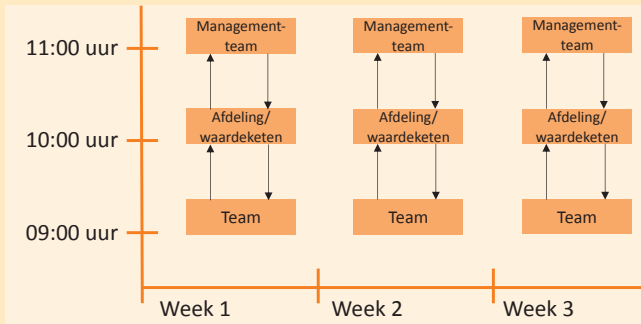
Kenmerkend voor de opbouw van deze sessies zijn een toelichting van het senior management op de doelen, de belangrijkste thema's en de geprioriteerde wensenlijst of roadmap (epics, features). Vervolgens maken de teams een (haalbaar) totaalplan, zodat duidelijk wordt wat zij willen gaan doen om hun bijdrage aan de realisatie van de doelen te leveren. Alle plannen worden aan alle betrokkenen gepresenteerd. Daarbij wordt expliciet gevraagd om commitment op de te behalen doelen (bijvoorbeeld via een *frist-to-five*, waarmee deelnemers de mate van haalbaarheid laten zien). Voorafgaand aan de planningssessie worden de resultaten van de voorgaande periode gepresenteerd of gedemonstreerd en vindt veelal een retrospectieve plaats over de afgelopen periode.

Cadans afstemmen tussen teams

Naast *alignment* van de teams met de strategische organisatiedoelstellingen is procesmatige afstemming tussen de teams onderling (binnen een keten van teams) noodzakelijk. Om binnen een keten van teams gezamenlijk aan een product of dienst te werken, zijn afspraken nodig om elkaar niet in de weg te zitten. Dat geldt zeker als er commitment nodig is voor het gezamenlijk op tijd opleveren. Dan is alignment op haalbaarheid en afhankelijkheid cruciaal. Dergelijk afspraken zijn nodig om het werk van de verschillende teams op tijd te kunnen integreren en om gezamenlijk op tijd te kunnen leveren. Hiervoor zijn zowel afspraken nodig over de lengte van een iteratie, sprint of timebox als over het start- en stopmoment. Alleen als alle teams zich aan afspraken houden (en kunnen houden), is integratie van hun werk mogelijk.



Figuur 1.2: Portfolioroadmap met onderlinge afhankelijkheden



Figuur 1.3: Opeenvolgende daily meetings gebruiken als snel escalatiehulpmiddel

In de praktijk komt hierop nog wel eens weerstand van teams, omdat hun autonomie kleiner wordt als alignment met andere teams noodzakelijk is. Echter, ook de eigen autonomie is geen doel op zich. Het gaat tenslotte om resultaten leveren. Bij onderlinge afhankelijkheden kan dat de autonomie van een team beïnvloeden. Het is daarom sterk aan te bevelen niet alleen procesmatig af te stemmen, maar tegelijkertijd de onderlinge afhankelijkheden stap voor stap te verkleinen. Bij het kluitjesvoetbal van de F-jes is de individuele autonomie groot; bij tiki-taka-voetbal op Championsleague niveau is de individuele autonomie kleiner (spelers hebben taken en posities). En toch zijn bij de laatste de snelheid en effectiviteit veel groter. Autonomie in samenwerking vraagt om onderlinge afspraken en heldere kaders.

Escalatie tussen de organisatieniveaus

Naast het ritme op afdelingsniveau zijn korte feedback- of escalatieloops tussen verschillende niveaus nodig. Tussen teams en ketens van teams wordt zo'n afstem- of synchronisatiemoment een 'scrum of scrums' genoemd. Dit is een dagelijkse korte bijeenkomst tussen vertegenwoordigers van alle teams waar onderlinge afhankelijkheden en tegenvallers worden benoemd en getackled om escalaties te voorkomen. Soms wordt een dergelijke afstemming op alle niveaus doorgevoerd, tot en met het directie- en/of portfolioniveau. Afhankelijk van de wendbaarheidsbehoefte kunnen deze bijeenkomsten dagelijks of minder vaak worden gehouden.

Decision Latency Theory

De Standish Group laat in zijn *CHAOS Report 2018. Decision Latency Theory: It's All About the Interval* zien dat de belangrijkste oorzaak voor het mislukken van projecten de besluitvorming is. De beslissingsvertragingstheorie stelt: 'De waarde van het interval is groter dan de kwaliteit van de beslissing.' Met andere woorden, als je het succes van een project wilt verbeteren, is snellere besluitvorming nodig. Een mogelijkheid is om besluiten zo laag mogelijk in de organisatie te nemen (decentrale besluitvorming).

OVER DE AUTEURS

Henny Portman

Henny, eigenaar van Portman PM[O] Consultancy, heeft ruim 40 jaar ervaring in het projectmanagement domein. Hij was de projectmanagement office (PMO) thought leader binnen de NN Group en verantwoordelijk voor de introductie en toepassing van de methodologieën voor portfolio, programma en projectmanagement in Centraal en Oost Europa en Azië. Hij traint, coacht en stuurt (senior) programma-, project- en portfoliomanagers en projectsponsors op alle niveaus, en heeft verschillende professionele PMO communities opgericht.

Hij is/was een geaccrediteerde P3O®, PRINCE2®, MSP®, MoP®, PRINCE2 Agile®, AgilePM®, AgilePgM®, en AgileSHIFT® trainer, evenals een SPC4 SAFe® consultant trainer. Hij is een P3M3® trainer en assessor, en een PMO Value Ring gecertificeerde consultant. Namens de International Project Management Association (IPMA) beoordeelt hij grote en megaprojecten voor de Project Excellence Award. Daarnaast is Henny internationaal spreker, auteur van vele artikelen en boeken waaronder Scaling agile in organisaties, Agile with a smile (samen met Bert Hedeman en Dion Kotteman), Een praktisch



PMO en Management of portfolios, programmes and projects en regelmatig blogger (hennyportman.wordpress.com). Voel je vrij om contact op te nemen met henny.portman@gmail.com voor een vraag of een workshop. Ook vindt hij het leuk om met passie te spreken op congressen.

Rini van Solingen

Rini van Solingen (prof.dr.ir.) is spreker en auteur. Zijn expertise is 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 betrokken als CTO bij Prowareness en non-executive boardmember bij Momo Medical Inc.

Rini is (co-)auteur van een aantal (management) boeken over wendbaarheid, waaronder: AGILE, De bijenherder, De kracht van Scrum, Formule X, Scrum voor managers, Agile werken in 60 minuten, De responsive enterprise, Toolkit voor agile coaches en Scrum masters, en Agile transformeren. Bijna al deze titels zijn ook verschenen in het Engels en Duits.

Neem voor een vraag of discussie gerust contact op met Rini (rinivansolingen@gmail.com) of kijk eens rond op zijn website (www.rinivansolingen.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 inspirerende



lezing te geven op een bedrijfsevenement, kennissessie of conferentie. Daar zit namelijk zijn passie en ligt zijn grootste kracht.