

MANAGEN VAN AGILE PROJECTEN

2DE GEHEEL HERZIENE DRUK



Bert Hedeman, Henny Portman, Ron Seegers

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, en
- 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*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

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

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 17799
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture

(Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL®
BRMBOK™
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
Novius B&IP
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

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

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

Managen van agile projecten

2^e geheel herziene druk

Bert Hedeman

Henny Portman

Ron Seegers



Titel:	Managen van agile projecten - 2 ^{de} geheel herziene druk
Auteurs:	Bert Hedeman (Hedeman Consulting) Henny Portman (Hedeman Consulting) Ron Seegers (Projectmeester)
Redactie:	Hajati Wieferink (Hedeman Consulting)
Reviewers:	Bob Hotho (Fortes) Diederick van Nieuwburg (Ministerie van Infrastructuur en Milieu) Geert Wissink (Stedelijk Museum Amsterdam) Wijnand Lens (Dolgoz) Wim Leenders (Ruimtelijk Informatie Management)
Tekstredactie:	Rinus Vermeulen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0024 2
ISBN eBook:	978 94 018 0576 6
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2014 Tweede geheel herziene druk, eerste oplage, december 2015
Lay-out en DTP:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, Hedeman Consulting, 2014, 2015

DSDM® and AgilePM® are registered trademarks of Dynamic Systems Development Method Limited (DSDM Consortium) in the United Kingdom and other countries.

PRINCE2®, PRINCE2 Agile®, MSP™ and MoP® are registered trademarks of AXELOS Limited.

Niets uit deze opgave mag vermenigvuldigd, vastgelegd in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt worden op of via enig medium, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ondanks alle zorg die aan deze uitgave is besteed, kunnen er eventuele fouten in voorkomen. De uitgever en de auteurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor het optreden van fouten en/of onvolkomenheden.

Woord vooraf

Agile is een begrip dat zich de laatste jaren heeft ontwikkeld tot een hype. Het begrip komt voort uit de softwareontwikkeling en is in die context in 2001 stevig op de kaart gezet met het *Manifesto for Agile Software Development*, beter bekend als *Agile Manifesto*. Anno 2015 heeft 'agile' begrippen als 'nieuw', 'next' en '2.0' mijlenver ingehaald en heeft het zich lang en breed ontworsteld aan het thema softwareontwikkeling. Agile als begrip is onstuitbaar in opkomst en is – blijkbaar - overal toepasbaar: op ambtenaren en de overheid als geheel, op de zorg, op auto's (de Chevrolet Agile, jawell!), op gitaren (google maar eens), uiteraard op verandermanagement en natuurlijk ook op projectmanagement, programmamanagement, portfoliomanagement en PMO's. Laten we eerlijk zijn, het woord 'agile' is vanuit marketingperspectief 'spot on'. Het heeft de positieve lading van beter, sneller, nieuw, makkelijker en efficiënter ineen.

Afgelopen jaren heb ik meerdere bijeenkomsten en presentaties bijgewoond met als thema 'agile projectmanagement'. Keer op keer werd ik teleurgesteld: het ging nooit over projectmanagement maar telkens weer over het toepassen van agile in softwareontwikkeling. Ik ben dan ook zeer blij met dit boek. Eindelijk een goede en vooral leesbare uitleg van agile projectmanagement. Ja: echt projectmanagement. Dit boek gaat écht niet over softwareontwikkeling, dit boek gaat over het managen van agile projecten. Over het waarom, het hoe en het wat van het managen van agile projecten, gebaseerd op de methode AgilePM (Agile Project Management).

Wat dit boek extra bijzonder maakt is het 'deel IV', dat inzicht geeft in hoe AgilePM, PRINCE2, Kanban, Lean Six Sigma en Scrum zich tot elkaar verhouden en hoe deze methoden wel of niet zijn te combineren. Lof voor de auteurs voor dit deel! Laat dit deel de vele projectenorganisaties in Nederland inspireren tot een frisse blik op het vakgebied. Ik vind het agile gedachtegoed een verrijking voor het P3M-vakgebied. Ik hoop van harte dat het bijdraagt aan het loslaten van het dogmatische streven naar 'de' standaard manier van werken en aan de omslag naar het gebruiken van de meest geschikte methode voor elk project of programma. Als agile net zo'n impact heeft op project-, programma- en portfoliomanagement als het al heeft gehad op softwareontwikkeling, dan staat ons nog heel wat te wachten.

Bob Hotho

Woord vooraf van de auteurs

Ter gelegenheid van de tweede druk hebben wij dit boek ingrijpend herzien. De eerste druk dateert van ruim een jaar geleden en is gebaseerd op DSDM/Atern versie 2 en het *Agile Project Management Handbook Version 1.2* van APMG. Ondertussen heeft APMG een ingrijpende herziening van het *AgilePM, Agile Projectmanagement Handbook Version 2* en de bijbehorende examens op de markt gebracht. Deze tweede druk sluit hierop aan.

Een tweede reden voor een ingrijpende herziening wordt gevormd door ontwikkelingen in het agile veld. Steeds meer organisaties maken gebruik van continue oplevering, DevOps-teams en Kanban. Daarnaast heeft AXELOS PRINCE2 Agile in de markt gezet. In deze herziene druk lichten we ook deze methoden toe.

Wij willen al diegenen die vermeld zijn als reviewer zeer hartelijk danken voor hun onmisbare bijdrage aan de totstandkoming van dit boek. Wij staan nog steeds open voor commentaren en suggesties.

Bert Hedeman, Henny Portman, Ron Seegers, november 2015

Inhoudsopgave

Deel I: Methodische beschrijving van AgilePM	1
1 Inleiding	3
2 Uitgangspunten Agile	13
3 AgilePM-filosofie en -raamwerk	15
4 AgilePM-principes	17
5 Succesfactoren	23
6 Rollen en verantwoordelijkheden	27
7 Procesmodel	33
8 Producten	43
 Deel II: Projectmanagement	 49
Inleiding	50
9 Managen van projecten	51
10 Opstellen van eisen	57
11 Maken van schattingen	61
12 Maken van plannen	65
13 Leveren van kwaliteit	69
14 Beheersen en rapporteren	75
15 Managen van risico's	83
16 Testen	87
17 Configuratiemanagement	89
18 Communicatie en samenwerking	93
 Deel III: Technieken	 99
Inleiding	100
19 Timeboxing	101
20 Gefaciliteerde workshops	107
21 MoSCoW-prioritering	109

22	Iteratieve aanpak	113
23	Modelleren	117
24	Planning Poker	119

Deel IV: Afstemming **123**

	Inleiding	124
25	Positionering	125
26	Continue oplevering en DevOps	127
27	PRINCE2 en AgilePM	129
28	PRINCE2 Agile	135
29	Scrum	143
30	Kanban	149
31	Lean Six Sigma	153
32	Combineren van verschillende aanpakken in één project	157
33	Managen van verschillende aanpakken in één portfolio	161

Bijlagen **166**

Bijlage A	Vragenlijst Projectaanpak	167
Bijlage B	AgilePM-rollen en verantwoordelijkheden	173
Bijlage C	AgilePM-productspecificatie	179
Bijlage D	Begrippenlijst	191
Bijlage E	Vertaallijsten	203
	Literatuurlijst	215
	Index	217



Deel I: Methodische beschrijving van AgilePM

1 Inleiding

Het projectmatig uitvoeren van taken en doorvoeren van veranderingen in organisaties is de afgelopen jaren gemeengoed geworden. Doorgaans wordt daarbij teruggegrepen op traditionele projectmanagementmethoden. Dat levert echter niet altijd datgene op wat nodig is.

Teamleden klagen er vaak over dat ze belemmerd worden door allerlei eisen en voorwaarden waar ze aan moeten voldoen. Gebruikers worden niet bij het proces betrokken en het project biedt geen ruimte om de veranderingen die zich tijdens het project aandienen mee te nemen. Een eerste oplevering van producten vindt vaak pas na maanden plaats, zonder tussentijdse afstemming met de klant en gebruikers. Dat heeft tot gevolg dat de resultaten (te) laat worden opgeleverd en niet aansluiten op de werkelijke behoefte van de klant. Bovendien schiet men ook door in het aantal projecten. Alles wordt een project, ook het reguliere onderhoud van systemen. Dat levert enorm veel extra administratieve rompslomp op.

Deze knelpunten hebben geleid tot verschillende nieuwe aanpakken voor het ontwikkelen van maatwerkresultaat die allemaal te classificeren zijn als 'agile'. Agile betekent zoveel als 'wendbaar'. Kenmerkend aan agile is dat het hier eerder gaat om een denkwijze dan om een methode. Dit agile gedachtegoed heeft vervolgens weer geleid tot een aantal afgeleide methoden zoals Scrum en XP. Deze richten zich allemaal op het ontwikkelen van het op te leveren resultaat via zelfsturende teams in korte sprints van enkele weken. Tegelijkertijd zie je daarbij een sterke verschuiving plaatsvinden van werken in projecten naar onderhoud in de reguliere bedrijfsvoering (Business as Usual, afgekort: BAU).

Maar voor het doorvoeren van complexe en risicovolle veranderingen blijft het werken in projecten nodig. Het probleem is echter dat die nieuwe methoden geen directe verbinding hebben met de bestaande projectmanagementmethoden. Hoe initieer je initiatieven? Hoe bepaal je de oplossingsrichting? Hoe escaleer je dreigende overschrijdingen en wanneer? Hoe informeer je de overige belanghebbenden buiten de direct projectbetrokkenen? Deze vragen hebben weer geleid tot de behoefte aan een raamwerk dat de agile methoden kan verbinden met het overkoepelende bedrijfs- en programmamanagement. Dat is AgilePM.

Agile Project Management (afgekort: AgilePM) is een van de weinige agile methoden¹ die ook het managen van projecten beschrijft binnen een agile aanpak. AgilePM is een specifieke subset van de Agile Project Framework van het DSDM Consortium.

Dit boek beschrijft het managen van agile projecten in algemene zin en is bedoeld voor iedereen die betrokken is bij het managen van agile projecten. Met dit boek reiken we dan ook verder dan het beschrijven van AgilePM alleen. Tegelijkertijd blijft dit boek ook geschikt voor lezers die zich willen voorbereiden op de examens AgilePM Foundation en Practitioner.

¹ In juni 2015 heeft AXELOS PRINCE2 Agile op de markt gebracht. Zie voor een samenvatting van PRINCE2 Agile hoofdstuk 28.

1.1 Agile Manifesto

Het agile gedachtengoed is voor het eerst formeel vastgelegd tijdens een bijeenkomst in 2001 in het *Manifesto for Agile Software Development*. Dit manifest stelt:

- mensen en hun onderlinge interactie boven processen en hulpmiddelen;
- werkend resultaat boven allesomvattende documentatie;
- samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen;
- inspelen op verandering boven het volgen van een plan.

Daarmee wordt gesteld dat de linker items meer waarde hebben dan de rechter items, maar wordt niet aangegeven dat de rechter items geen waarde zouden hebben.

Dit manifest is daarbij gebaseerd op de volgende twaalf principes:

- De hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant.
- Verwelkom voortschrijdend inzicht.
- Lever regelmatig goed werkende software op.
- Zorg voor dagelijkse samenwerking tussen gebruikers en Ontwikkelaars.
- Bouw projecten rond gemotiveerde individuen.
- De meest effectieve manier om informatie te delen is door met elkaar te praten.
- Werkende software is de belangrijkste maat voor voortgang.
- Agile processen bevorderen constante ontwikkeling.
- Voortdurende aandacht voor hoge kwaliteit en een goed ontwerp zorgen voor flexibiliteit.
- Eenvoud, de kunst van het weglaten, is essentieel.
- Het beste resultaat komt voort uit zelfsturende teams.
- Zorg voor regelmatige evaluatie en verbetering van de processen.

1.2 Wat maakt agile projecten anders?

Het managen van agile projecten verschilt wezenlijk van het managen van traditionele projecten, al gebiedt de eerlijkheid te zeggen dat ook in traditionele projecten al veel technieken worden toegepast die kunnen worden geclassificeerd als agile. In principe is de agile aanpak dan ook niets nieuws. Agile is eigenlijk een consistente samenvoeging van al langer bestaande technieken vanuit de behoefte om de wendbaarheid en daarmee de toegevoegde waarde van projecten te vergroten.

In de traditionele projectaanpak is de Projectmanager verantwoordelijk voor het opstellen van de plannen, het aansturen van de uitvoering en het rapporteren van de voortgang. Kortom, hij is verantwoordelijk voor het 'aansturen en beheersen' van het project.

Voortgang wordt in traditionele projecten vaak gemeten op basis van het percentage gereed van de uit te voeren activiteiten. Mijlpalen richten zich op het opleveren van tussenproducten, bijvoorbeeld een schaalmodel of een stroomschema. Fasen worden meestal standaard ingedeeld naar type werk, bijvoorbeeld analyse, planning, ontwerp, werkvoorbereiding,

uitvoering en ingebruikname. Werkzaamheden worden volgtijdelijk uitgevoerd (waterval-methode). Resultaten worden pas aan het eind van het project opgeleverd. Gestuurd wordt meestal op basis van de gedefinieerde scope en kwaliteit, terwijl men probeert tijd en geld te beheersen.

Tabel 1.1 Verschillen tussen de watervalmethode en een agile aanpak

Watervalmethode	Agile aanpak
Aansturen en beheersen door Projectmanager	Zelfsturende teams
Werkzaamheden volgtijdelijk	Werkzaamheden iteratief
Voortgang op basis % activiteiten gereed	Voortgang op basis % gereed product
Mijlpalen wanneer werkzaamheden zijn afgerond	Timeboxes met beoordeling tussenproducten
Fasen met tussenresultaten	Increments met op te leveren deelproducten
Beheersing op tijd, geld en kwaliteit	Beheersing via op te leveren functies
Resultaat wordt einde project opgeleverd	Resultaat wordt incrementeel opgeleverd
Projectmanager dirigerend	Projectmanager faciliterend

In agile projecten ligt de verantwoordelijkheid duidelijk anders en worden projecten bovendien anders gestructureerd (zie tabel 1.1). Bij agile projecten vormen de zelfsturende teams de basis. Deze zijn volledig verantwoordelijk voor het realiseren van het op te leveren resultaat dat tot stand komt via korte iteraties² in vaste timeboxes³. De eisen worden bepaald door de gebruikersvertegenwoordigers in samenspraak met het Ontwikkelteam. De Projectmanager is alleen verantwoordelijk voor het inrichten van het project, het opstellen en bewaken van het Realisatieplan en de communicatie tussen het Ontwikkelteam en het bedrijfs- en programmamanagement. De rol van de Projectmanager kan hierbij het best worden getypeerd als ‘structureren en faciliteren’.

In agile projecten wordt verder de voortgang gemeten op basis van ‘gereed product’ en niet op basis van de gereedheid van de uit te voeren activiteiten. Mijlpalen zijn de data waarop de verschillende deelproducten worden opgeleverd (bijvoorbeeld een nieuwe functionaliteit in een website) en niet wanneer bepaalde activiteiten zijn afgerond.

Agile kent geen fasen, maar increments. Soms worden increments wel fasen genoemd, maar in essentie is een increment toch iets anders dan een fase. Een increment is een tijdsperiode met daarbinnen weer één of meer timeboxes, waarin een deelresultaat van het eindresultaat wordt ontwikkeld en opgeleverd. Een increment levert dus een werkend deel op van het eindresultaat. Een fase levert meestal slechts een tussenproduct op (zie figuur 1.1). In agile projecten is altijd sprake van een incrementele oplevering.

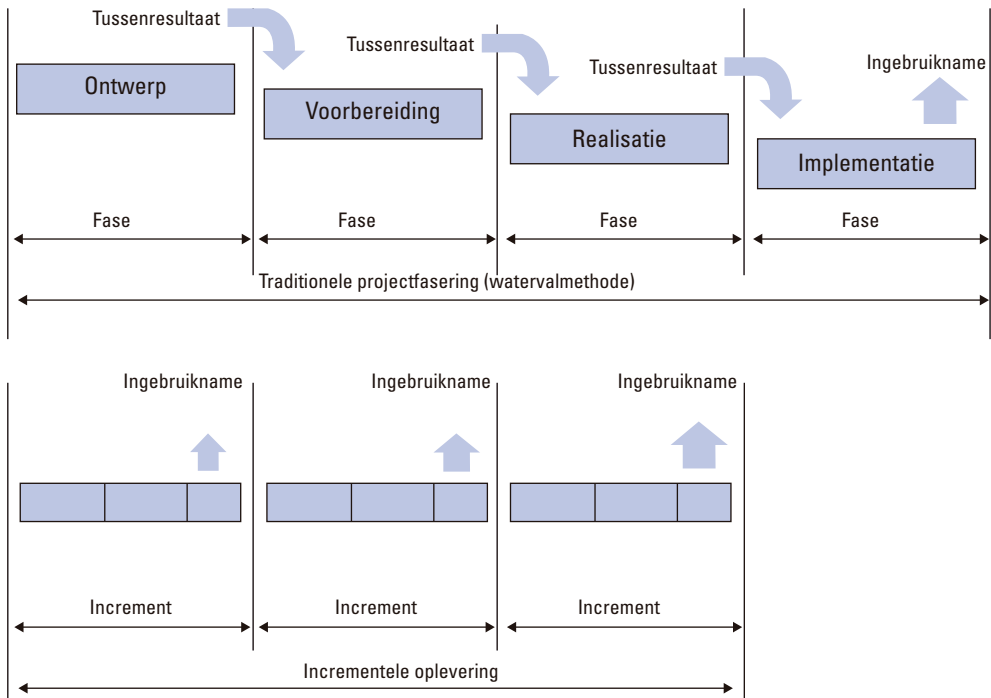
Verder worden agile projecten niet beheerst op basis van tijd en geld, maar op basis van het aantal op te leveren functies⁴ binnen een vooraf gedefinieerde tijd. Het Ontwikkelteam richt zich daarbij geheel op de prioriteiten van de klant en de gebruikers. Wat de hoogste prioriteit heeft, wordt ook als eerste ontwikkeld. Het voordeel daarbij is dat juist daarvan

2 Iteratie: cyclus van vaststellen, plannen, ontwikkelen en reviewen, waarin het gewenste eindresultaat verder wordt ontwikkeld.

3 Timebox: vaste tijdsperiode waarbinnen een doelstelling wordt gerealiseerd.

4 Functie: een specifieke werking waaraan het resultaat moet voldoen.

ook meestal de eisen al het duidelijkst zijn te definiëren. Omgekeerd zou je misschien zelfs kunnen zeggen: als we nog niet weten waar iets aan moet voldoen, dan zal de urgentie in werkelijkheid wel niet zo hoog zijn als wordt beweerd.



Figuur 1.1 Watervalmethode versus incrementele aanpak

Een ander uitgangspunt van agile is dat niets in één keer perfect is en dat voor een goed resultaat herhaaldelijk terugkoppelen noodzakelijk is. Verder gaat agile uit van een voortschrijdend inzicht bij zowel de klant, de gebruikers als het Ontwikkelteam. Klanten en gebruikers weten vaak pas wat ze echt willen als ze een eerste resultaat zien. Net als het uitvoerende team zien ook klanten en gebruikers gaandeweg nieuwe, betere oplossingen. Het zou toch zonde zijn hier geen gebruik van te maken. Dit houdt wel in dat eerder opgeleverde resultaten later soms opnieuw aangepast moeten worden. Dat is jammer, maar het staat in geen verhouding tot het blijven doorgaan op de foute weg. Doordat de afzonderlijke iteraties meestal kort zijn, is het aanpassen van eerdere resultaten voor het Ontwikkelteam ook geen groot probleem. Bovendien zien zij dat het nieuwe resultaat extra toegevoegde waarde oplevert voor de klant. Al met al is dit een hele aanpassing.

Een veelgehoorde stelling is dat agile alleen geschikt zou zijn voor softwareontwikkelingsprojecten. Dat is niet het geval. Agile kan eenvoudig en zeer effectief worden toegepast in ieder project waarbij een sterke samenwerking met de gebruikers gewenst is. Het voordeel van agile projecten is dat teamleden en gebruikers samenwerken vanaf de start van het project en dat er frequent terugkoppeling plaatsvindt van het Ontwikkelteam naar de klant. Overal waar dat van belang is, levert de agile aanpak voordelen op.

Soms wordt gesteld dat agile strijdig is met iedere andere vorm van projectmanagement. Ook dat is niet juist. Een goede projectaanpak kan juist condities scheppen voor het optimaal toepassen van agile. Agile kan dan ook zeker worden gecombineerd met een gestructureerde projectaanpak.

1.3 Waarom agile projecten?

Er zijn meerdere redenen om projecten op een agile wijze aan te pakken:

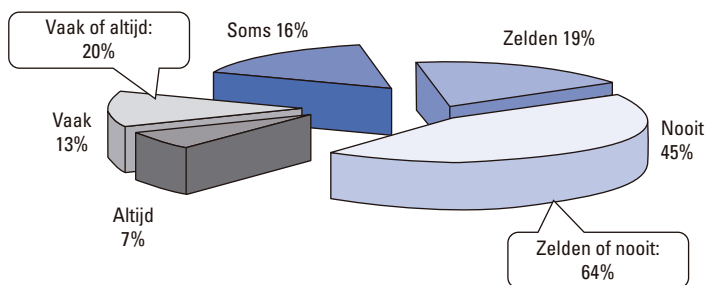
(Te) laat opleveren

Te laat opleveren van de afgesproken projectresultaten zorgt vaak voor grote frustraties bij de klant en de gebruikers. Het kan zelfs een reden zijn om het project in zijn geheel af te blazen.

Agile ondervangt dit probleem door juist het op tijd opleveren van het eindresultaat als uitgangspunt te nemen in de gehele projectaanpak. Een agile project wordt beheerst door het al dan niet opleveren van het aantal functies en niet door het besteden van extra tijd of geld. De ruimte in de functies wordt gevonden door het prioriteren van de functies naar de toegevoegde waarde voor de klant en het opleveren van die functies in de volgorde van die prioriteit.

Ongebruikte functies

De ervaring leert dat de helft van de opgeleverde functies in traditionele projecten in de praktijk niet of nauwelijks wordt gebruikt (zie figuur 1.2). Dit komt doordat bij het definiëren van de benodigde functies vaak alle theoretisch mogelijke alternatieven worden geïdentificeerd, zonder dat deze goed worden geprioriteerd. In agile projecten worden bij alle beslispunten in het project de functies geprioriteerd. Overbodige functies worden niet meegenomen.



Figuur 1.2 Gebruik van opgeleverde functies in traditionele projecten (bron: Standish Group)

De klant wil wat anders

Een andere frustratie van klanten en gebruikers is dat het opgeleverde resultaat vaak niet voldoet aan de verwachtingen, wat die dan ook mogen zijn. Het eindresultaat voldoet niet aan de kwaliteitseisen, er ontbreken noodzakelijke functies of het resultaat sluit niet aan op de gewenste bedrijfstoepassingen.

In agile projecten staan de klant- en gebruikerseisen centraal. Vanuit dit principe worden diverse technieken aangereikt om optimale afstemming tussen klanten en gebruikers enerzijds en het Ontwikkelteam anderzijds te bewerkstelligen. Dit gebeurt door het faciliteren van workshops, het actief stimuleren van een continue samenwerking tussen gebruikers en Ontwikkelaars en door het telkens tussentijds opleveren van gebruiksklare resultaten.

Voortschrijdend inzicht

Een belangrijk kenmerk van agile projecten is dat het Ontwikkelteam openstaat voor veranderingen. In traditionele projecten worden veranderingen vaak gezien als een probleem in plaats van als een kans. Dat komt doordat in die projecten de op te leveren functies worden vastgezet en het management stuurt op tijd en geld in plaats van dat zij binnen de gestelde tijd en geld de maximale toegevoegde waarde proberen te leveren.

Maximaliseren toegevoegde waarde

In agile projecten worden functies nadrukkelijk opgeleverd in volgorde van hun toegevoegde waarde voor de klant. Verbeteringen die meer toegevoegde waarde leveren dan de oorspronkelijk beoogde resultaten worden in die context alleen maar toegejuicht. Door de iteratieve ontwikkeling in korte cycli zijn de perioden van ontwikkeling kort. Hierdoor en door de intensieve samenwerking tussen gebruikers en het Ontwikkelteam zal ook het aantal verrassingen beperkt blijven.

Vertraagde ROI

Een uitloop van het project kan funest zijn voor de Business Case van het project als geheel. Agile ondervangt dit probleem door incrementeel op te leveren. Niet alles in één keer, maar per increment wordt een werkend deel van het eindresultaat opgeleverd dat vanaf dat moment ook meteen een deel van de beoogde toegevoegde waarde levert.

Over-engineering

Het Ontwikkelteam heeft vaak de neiging het beste van het beste op te leveren (gold plating). Dat is vaak niet in het belang van de bedrijfsvoering. Goed is goed genoeg!

Dit gebeurt meestal als het Ontwikkelteam naar binnen is gericht. In agile projecten is het Ontwikkelteam echter geheel op de klant en de gebruikers gericht. Agile richt zich volledig op het leveren van de maximale toegevoegde waarde aan de bedrijfsorganisatie. Over-engineering wordt voorkomen door frequente afstemming over en prioritering van de eisen per functie en door het incrementeel opleveren van een werkend resultaat.

Een agile Projectmanager over het nut van agile werken voor zijn organisatie:

‘Sinds we agile werken als basis hebben gekozen voor al onze projecten, voor zowel de product- als de softwareontwikkeling, kennen we een snellere time-to-market, werken we veel beter samen en voelt iedereen meer trots voor het bedrijf. Het geheim van onze implementatie ligt op twee punten: het hoge management stond vanaf het begin achter de nieuwe werkwijze en bleef erachter staan, ook als het even niet meezat. En we bleven

communiceren over het waarom van de werkwijze, de cultuur, en wat het nut was voor iedere collega maar ook voor de organisatie als geheel. Ik vraag me af waar we zouden zijn geëindigd als we niet met agile werken waren begonnen. Ik wil er eigenlijk niet aan denken.'

1.4 Redenen om niet agile te werken

Natuurlijk worden er ook redenen aangedragen om projecten vooral niet agile uit te voeren en alles bij het oude te laten:

Alles moeten opleveren

Je zou geen agile aanpak kunnen gebruiken als in een project alle beschreven functies moeten worden opgeleverd. Dat hoeft echter geen probleem te zijn, omdat de ruimte in de functies vaak ligt in de prioritering van de onderliggende eisen en subfuncties en niet in het beperken van de op te leveren functies als geheel.

Gedetailleerde specificatie

Datzelfde wordt gezegd als er vooraf een gedetailleerde specificatie is opgesteld. Toch kan er dan ook nog agile worden gewerkt. Alleen hoeven dan in de opeenvolgende increments en timeboxes de eisen niet verder te worden uitgewerkt. Wel moeten dan bij de start van de opeenvolgende increments en timeboxes de specificaties opnieuw worden gevalideerd. De ervaring leert dat vanwege het voortschrijdend inzicht veel specificaties tijdens de uitvoering alsnog moeten worden aangepast.

Bestaande standaarden en best practices

Een veelgehoorde opmerking is: 'agile is een goede aanpak, maar bij ons werkt het niet.' Daarbij wordt verwezen aan de noodzaak aan controle en het moeten voldoen aan interne en externe standaarden. AgilePM is een aanpak die echter juist antwoord geeft op dat probleem. Het combineert de agile aanpak van de uitvoering met de beheersing van de projectsturing.

Werken met externe leveranciers

Ook het werken met externe leveranciers wordt vaak als reden aangevoerd om niet agile te werken. Maar het dichttimmeren van een contract in een zo snel veranderende wereld is meestal geen optie. De praktijk leert dat ook met externe partijen goed agile is samen te werken (zie hoofdstuk 28 PRINCE2 Agile).

1.5 Waarom zijn met een agile aanpak nog projecten nodig?

Het tegenovergestelde wordt ook vaak beweerd: 'Met een agile aanpak hebben we geen projecten meer nodig.' Waar dat het onderhoud van bestaande systemen betreft is dat inderdaad vaak waar. Het wordt echter totaal wat anders bij het doorvoeren van complexe en

risicovolle veranderingen. Dan kan er veel fout gaan als er niet eerst een algemene oplossingsrichting is vastgesteld. Als niet eerst de zinvolheid van de totale investering is beoordeeld. En als tijdens de uitvoering niet het werk van de verschillende teams wordt gecoördineerd. En als tijdens de uitvoering niet goed wordt gecommuniceerd met *alle* belanghebbenden bij het project en niet alleen met de directe vertegenwoordiger van de gebruikers. De kernproblemen zijn vaak:

Slechte voorbereiding

De agile aanpak werkt goed als zowel de probleemstelling en de oplossingsrichting eenduidig zijn bepaald. Als deze niet vanzelfsprekend zijn, dan zullen ze eerst moeten worden onderzocht en vastgesteld, zonder dat men zich verliest in de details. Zonder deze voorbereiding zal men tijdens de uitvoering steeds weer de basisuitgangspunten van de opdracht ter discussie stellen, wat alle voordelen van de agile aanpak teniet doet. In de agile aanpak Scrum stelt men niet voor niets dat er wel eerst een product backlog moet zijn voordat de sprint backlog kan worden vastgesteld (zie hoofdstuk 29 Scrum). De AgilePM-aanpak zorgt voor een goede voorbereiding, zonder dat daarbij het gehele project in detail wordt uitgewerkt.

Slechte communicatie

Slechte communicatie wordt vaak gezien als het kernprobleem van projecten die mislukken. Het managen van de verwachtingen van alle betrokken partijen maar ook het betrekken van alle noodzakelijke partijen bij de besluitvorming is essentieel voor het succesvol uitvoeren van ieder project. AgilePM ondersteunt de communicatie in projecten door het faciliteren van de communicatie tussen partijen, door het visualiseren van oplossingen en door het goed definiëren van rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende belanghebbende partijen.

1.6 Over dit boek

Dit boek is geschreven voor de Projectmanager die leidinggeeft of gaat geven aan agile projecten. Vanuit deze invalshoek is er een directe aansluiting met het DSDM *AgilePM, Agile Project Management Handbook V2*. Het is echter geen rechtstreekse vertaling van dit handboek. Op onderdelen geven we een eigen visie op het managen van agile projecten. Verder hebben we getracht de methode meer toegankelijk te maken voor de lezer. Om die reden hebben we de hoofdstukken uit het Engelse handboek anders ingedeeld en onderverdeeld in drie delen. We hebben bovendien een deel IV toegevoegd over de toepassing van AgilePM in combinatie met PRINCE2, Scrum, Lean Six Sigma en Kanban. Ten slotte hebben we een vertaallijst Nederlands-Engels en een vertaallijst Engels-Nederlands opgenomen in bijlage E.

Deel I. Methodiek

In deel I worden de uitgangspunten, het raamwerk, de filosofie, de principes en de succesfactoren van AgilePM beschreven. Verder worden in dit deel de AgilePM-rollen, -processen en -producten beschreven.

Deel II. Projectmanagement

In dit deel wordt nader ingegaan op de consequenties van de AgilePM-aanpak voor de verschillende aspecten van projectmanagement.

Deel III. Technieken

In deel III worden de afzonderlijke technieken beschreven die in agile projecten worden toegepast om ervoor te zorgen dat de filosofie en uitgangspunten van AgilePM in projecten ook daadwerkelijk worden ingevuld.

Deel IV. Afstemming

In dit deel wordt ingegaan op de vraag hoe de verschillende methoden zich tot elkaar verhouden. AgilePM en PRINCE2 worden met elkaar vergeleken. Scrum, Lean Six Sigma en Kanban worden nader toegelicht. Verder wordt aangegeven hoe de verschillende methoden zijn te combineren en hoe een complete portfolio van projecten met verschillende methoden het best kan worden gemanaged.

Bijlagen

In bijlage A is een Vragenlijst Projectaanpak opgenomen. Bijlage B geeft een overzicht van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Bijlage C geeft een overzicht van de AgilePM-producten. Bijlage D bevat een begrippenlijst. In bijlage E zijn een vertaallijst Nederlands-Engels en een vertaallijst Engels-Nederlands opgenomen.

1.7 Voorbereiding op examens AgilePM

Dit boek is een geschikte basis om zich voor te bereiden op het examen AgilePM Foundation en Practitioner. Daarvoor geldt als leeswijzer:

Examenstof AgilePM Foundation:

- deel I: in zijn geheel met uitzondering van de gemarkeerde alinea's in hoofdstuk 7;
- deel II: alleen hoofdstuk 9;
- deel III: in zijn geheel met uitzondering van hoofdstuk 24;
- bijlage D: definitieflijst.

Examenstof AgilePM Practitioner:

- deel I, II en III met uitzondering van hoofdstuk 17 en 24.
- bijlagen A, B, C en D.

De alinea's in hoofdstuk 7 Procesmodel, die *geen* examenstof zijn voor de AgilePM Foundation zijn in de kantlijn met een verticale lijn gemarkeerd.

Voor de specifieke AgilePM-begrippen hebben we zo veel mogelijk de officiële vertaallijst van APMG aangehouden. Waar wij van deze vertaallijst afwijken, is in de vertaallijst de vertaling die door APMG wordt aangehouden er tussen haakjes achter vermeld.