



Whitepaper

Agile Way of Working en IT sourcing:

Hoe kunnen deze elkaar versterken?

Januari 2023



Content

Samenvatting	3
Inleiding	4
Tips voor een optimale samenwerking	6
Tip 1: Maak gebruik van de agile-kernwaarden, -principes en -rituelen	6
Tip 2: Maak waardegedreven besturen mogelijk met een gebalanceerde set KPI's	7
Tip 3: Maak een bewuste stap naar geavanceerde sourcing-archetypes	8
Tip 4: Maak gebruik van een roadmap voor de implementatie van een sourcing-archetype	10
Conclusie: ga voor de hoogste toegevoegde waarde	11



Samenvatting

Binnen de Agile Way of Working (WoW) is de Release Train Engineer verantwoordelijk voor het organiseren en faciliteren van de Agile Release Train. De Release Train Engineer ondersteunt het productmanagement bij zaken als het verfijnen en prioriteren van de juiste features en bij het afstemmen van de product roadmap met Architectuur.

Maar ook de zorg voor gemotiveerde, competente en goed geëquipeerde teams is een belangrijke taak van de Release Train Engineer. De performance van de teams vormt immers de basis van het succes binnen de Agile Release Train (binnen het Scaled Agile Framework (SAFe) ook wel het 'team van teams' genoemd).


Teams veelal mix van interne en externe medewerkers

Hierbij zetten veel organisaties, naast hun eigen medewerkers, ook externe medewerkers in. Dit kan verschillende redenen hebben; soms gaat het om borgen van capaciteit, soms om het inbrengen van schaarse competenties in teams. Soms neemt een leverancier – als strategisch partner – zelfs de lead in een Agile Release Train. Op dat moment ontstaat er een gedeelde verantwoordelijkheid voor de waardegedreven propositie van het partnership.

IT-sourcing is kortom steeds vaker onlosmakelijk verbonden met agile werkwijzen en niet meer weg te denken wanneer er tijdig moet worden ingespeeld op de veranderende business behoefte. In deze whitepaper geven we u een aantal tips om IT-sourcing en de Agile Way of Working optimaal op elkaar af te stemmen. Met als doel: komen tot maximale toegevoegde waarde voor de business.

Inleiding

Traditioneel stoelen veel sourcingmodellen op het aloude 'uurtjefactuurkje', waarbij wordt afgerekend op basis van daadwerkelijk gemaakte uren. Zo'n manier van afrekenen lijkt in eerste instantie te passen bij een wendbare en flexibele werkwijze (Agile), maar onder de streep biedt deze vorm van contractering vaak onvoldoende aangrijpingspunten om ook echt te sturen op de kwaliteit, het commitment en de gezamenlijke focus te bewaken en te bevorderen (ook dat is Agile). Niet verwonderlijk dus, dat veel organisaties zoeken naar sourcingmodellen waarbij de beloning afhankelijk wordt gemaakt van andere factoren dan tijd alléén; niet alleen om zo beter grip te krijgen op de out of pocket-kosten, maar ook om te borgen dat tijdigheid, kwaliteit en tevredenheid gerealiseerd worden.



1+1=3

Vier sourcing-archetypes

Eraneos herkent vier sourcing-archetypes die passen in de Agile Way of Working (WoW). Dit zijn de vormen van samenwerking die we in de markt tegenkomen.

1. Time & Material

Hierbij wordt afgerekend op basis van het aantal uren die worden gemaakt (uurtjefactuurkje). Het voordeel van deze constructie is dat snel op- en afschalen mogelijk is. Daar staat tegenover dat er geen afspraken zijn over wat er precies wordt geleverd – er wordt immers alleen afgerekend op basis van uren.

2. Time & Material supplemented

Deze samenwerkingsvorm is gelijk aan het Time & Materialmodel, maar dan aangevuld met specifieke metrieken: de snelheid waarmee zaken worden opgeleverd, de verwachte kwaliteit, en het verwachte volume.

Een voordeel van dit sourcing-archetype is dat je op inhoud nog steeds zeer wendbaar bent, waarbij de leverancier capaciteit levert en een prikkel heeft om de kwaliteit, tijdigheid en klanttevredenheid te optimaliseren zonder dat de beloning hier volledig van afhankelijk is. Time & Material supplemented vormt veelal een brug naar output based contractering.

3. Output based

De naam zegt het al: bij dit sourcingmodel wordt er afgerekend op basis van resultaat, waarbij de score op de genoemde metrieken nu niet als basis voor de factuur maar als randvoorwaarde is vastgesteld (en vastgelegd in de Definition of Done). Als basis voor de afrekening wordt een meetmethode (zoals functiepunten) gebruikt om de output te meten en op basis hiervan af te rekenen. Naast productbeschrijving en procesafspraken over wie verantwoordelijk is voor kwaliteit, tijdigheid en de kwaliteit van de backlog, wordt de leverancier ook verantwoordelijk voor kwaliteit en levering van de output.



Het gaat in dit geval dus niet meer zozeer over het aantal uren, maar over de hoeveelheid opgeleverde en in beheer genomen software die voldoet aan de overeengekomen kwaliteitseisen. Als opdrachtgever stuur je dus niet meer op de hoeveelheid uren die de leverancier daarvoor nodig heeft maar op de hoeveelheid opgeleverde software. De leverancier richt zich in dit model op het efficiënter opleveren/beheren van de software. Immers dan neemt zijn rendement toe. De leverancier draagt daarmee bij aan de continue verbetering van producten, diensten en werkwijze, en in de contractering kun je deze efficiencyverbeteringen verwerken. Voor dit model is een hogere 'agile-volwassenheid' nodig, zowel vanuit de leverancier als vanuit de klant; de basis van de afrekening verschuift van een makkelijk meetbare eenheid (uren* tarief) naar de output (functiepunten op basis van DoD). Dit vraagt duidelijke requirements en DoD. Om duidelijkheid te verkrijgen over de requirements wordt het proces van backlog refinement een belangrijk onderdeel van de dialoog tussen klant en leverancier.

4. Outcome based

In deze constructie werk je met je leverancier als partner samen aan de optimalisatie van gemeenschappelijke business-KPI's. Het is in die zin enigszins te vergelijken met een joint venture waarbij de beloning gebaseerd is op de winstgevendheid. Outcome based contractering wordt gecombineerd met een verrekening op basis van Time material of Output based contractering. Hiermee worden de kosten van de leveranciers afgedekt. Aanvullend ontvangt de leverancier een incentive met het behalen van de gemeenschappelijke business-KPI. Dit vormt de winstgevendheid van de leverancier.

Deze constructie hoort alleen thuis in een groeimodel: de klant heeft de verwachting dat de organisatie de komende tijd gaat groeien en dat de leverancier hieraan gaat bijdragen.

Tips voor een optimale samenwerking

Nu we meer zicht hebben op de verschillende 'smaken' binnen IT sourcing, is het de vraag hoe je het gekozen sourcing-archetype optimaal afstemt op de Agile Way of Working. Hoe haal je het maximale uit de samenwerking met je IT-partner

Tip 1: Maak gebruik van de agile kernwaarden, -principes en -rituelen

Het *Agile Manifesto* beschrijft vier kernwaarden en twaalf principes, als basis voor de verschillende agile-methodieken. De kernwaarden leggen de nadruk op de noodzaak van:

- directe interactie tussen de betrokkenen;
- het leveren van aantoonbaar werkende producten;
- intensieve samenwerking met klanten;
- het vermogen en de bereidheid om in te spelen op veranderingen.

Volgens de opstellers van het manifest zijn deze elementen cruciaal om, in een wereld die voortdurend verandert, continu waarde te kunnen blijven leveren. De interactie stelt mensen daarbij in staat om met elkaar producten op te leveren, en feedback geeft inzicht in wat écht waardevol is.

Agile kent een belangrijk succescriterium: 'Een gedeelde doelstelling, gedeeld succes tegen een faire prijs voor zowel klant als leverancier'. Om te voorkomen dat contractering, governance en starre planningen dit succes in de weg staan, moeten de agile kernwaarden ook in een sourcingscontext overeind blijven.



Deelname aan rituelen

Daartoe is het essentieel dat de contractering en de governance aansluiten op de agile-/SAFe-rituelen. Hoe beter de afstemming met de leverancier valt in te passen in de sprint en in de Pritmiek, hoe hoger de kans op een succesvolle samenwerking met een leverancier.

Afhankelijk van het gewenste sourcing-archetype (zoals we die hierboven beschreven) zal de leverancier dan ook in meerdere of mindere mate moeten deelnemen aan de verschillende rituelen. In de tabel hieronder geven we per sourcing-archetype inzicht in de rituelen waarin de leverancier moet integreren.

Sourcing archetype	Agile-ritueel
Time & Material	De leverancier levert capaciteit. Deze medewerkers lopen mee in de agile-rituelen van de organisatie; de governance staat hier los van.
Time & Material supplemented	Zelfde als voorgaande. Maar omdat de leverancier nu ook een belang heeft bij een goede teamperformance, zal hij met name in sprintplanning en refinement geneigd zijn om kwaliteitsissues te benoemen en de kwaliteit te borgen.
Output based	Zelfde als voorgaande. Daarnaast geldt dat de governance gekoppeld is aan sprintplanning, review en retro. De balans in de KPI's stuurt in hoge mate het gedrag van het team met de leverancier; ook in de refinement en de daily scrum.
Outcome based	In een outcome based-model is de leverancier partner in de realisatie van business-KPI's. Ook op portfolioniveau is de leverancier een stakeholder, die participeert in de planning van de PI-planning en review.

Tip 2: Maak waardegedreven besturen mogelijk met een gebalanceerde set KPI's

Wat waarde is, is niet in beton gegoten. Waarde verandert namelijk voortdurend; deels omdat de potentiële waarde pas in de samenwerking ontstaat of zichtbaar wordt, deels omdat ook veranderende marktomstandigheden hierop van invloed zijn.

Checks & balances

Het waardegedreven besturen van de samenwerking/contractering vraagt dus om een, voor alle betrokkenen, begrijpelijk en werkbaar systeem van checks & balances; alleen dan kun je kortcyclisch toetsen of de samenwerking nog op het goede spoor zit en succesvol zal zijn. Transparantie, inspectie van de performance en het bijsturen op basis van voortschrijdend inzicht zijn hiervoor cruciaal.

Binnen de release train is een transparant dashboard, met daarin (gecascadeerd) de belangrijkste performance-indicatoren voor zowel productmanagement als de betrokken teams, dan ook essentieel. Alleen zo kom je met elkaar en van elkaar te weten waar de risico's zitten en waar de performance achterblijft op de doelstellingen. Vervolgens kun je op zo kort mogelijke termijn effectief bijsturen.

Critical to Quality

Dit mechanisme geldt onveranderd in een sourcingscontext. In Lean, Agile en DevOps wordt daarom gewerkt met een Critical to Quality-boom. Op basis van voor de klant herkenbare definities van tijdigheid, kwaliteit, tevredenheid en kosten, worden deze vertaald naar KPI's en prestatie-indicatoren die de teams zelf direct, op dagelijkse basis, kunnen beïnvloeden en die geautomatiseerd in een dashboard worden getoond. Dit maakt transparant welke KPI's onder druk staan, waar bijgestuurd kan worden, en hoe de opdrachtgever eventueel de businessplanning hierop kan afstemmen en stakeholder-feedback kan geven om eventuele alternatieve opleverscenario's te faciliteren.

Deze CTQ-boom kent vaak een vaste hoofdindeling in vier aspecten: Better, Happier, Faster en Cheaper. Elk van deze aspecten biedt binnen de CTQ zicht op het succes.

- **Better.** Hierbij gaat het om de mate waarin de kwaliteit aantoonbaar toeneemt.
- **Happier.** Hierbij gaat om de mate van tevredenheid voor zowel de klant als de medewerker. Voor alles geldt dat IT dienstverlening in essentie mensenwerk is en dat zowel de teamleden als het belangrijkste productiemiddel, als de klant, als opdrachtgever de toetssteen van geleverde klantwaarde in interactie komen tot de goede dienstverlening. Zowel teams als opdrachtgever maken onderdeel uit van het voortbrengingssysteem. Door deze beide te meten ontstaat ruimte de medewerkers te motiveren en de opdrachtgevertevredenheid te vergroten.
- **Faster.** In een veranderende markt vergroot een kortere time-to-market op de korte termijn de winstgevendheid. Daarnaast levert een kortere time-to-market een concurrentievoordeel op doordat je als organisatie sneller in kunt spelen op veranderingen in de markt; denk maar aan de coronapandemie en de uitdagingen die dit opleverde voor veel organisaties.
- **Cheaper.** Wanneer je in staat bent om hetzelfde product tegen lagere kosten op de markt te brengen, kan de winstgevendheid toenemen – zodat je vervolgens de wendbaarheid van je organisatie verder kunt versterken.

Deze Critical to Quality KPI's kun je doorvertalen naar meer gedetailleerde prestatie-indicatoren die van dag tot dag op teamniveau, eventueel tezamen met de leverancier, worden gemeten en bestuurd. Dit leidt tot gerichte prestatie dialogen met een leverancier. Onderzoek laat zien dat organisaties die waarde gedrevenheid en – in lijn daarmee – wendbaarheid op organisatie-, waardestrom- en teamniveau serieus nemen, deze KPI's reeds monitoren en gebruiken als basis voor hun (interne) prestatiedialogen.

Tip 3: Maak een bewuste stap naar geavanceerde sourcing-archetypes

Een van de redenen in de markt om over te gaan op geavanceerdere sourcing-archetypes is dat leveranciers beschikken over geavanceerde tooling en/of specifiek geschoolde medewerkers, die hun kennis van specifieke technologieën effectiever kunnen inzetten in ontwikkeling en beheer dan je dat zélf kunt. Maar let op: om ervoor te zorgen dat leveranciers deze meerwaarde ook daadwerkelijk leveren, is het noodzakelijk dat je team voldoet aan een aantal randvoorwaarden.

- **Maturity.** De volwassenheid van het team moet zodanig zijn dat voorspelbare levering van kwalitatief goede diensten mogelijk is. Dit heeft betrekking op de samenwerking, de beschikbare competenties in het team, en de invulling van de agile-rollen (zoals een productowner die beschikt over de kennis, het mandaat en de tijd om deze rol effectief in te vullen).
- **Scope.** De dienstverlening (definitie van het product, ontwikkeling en beheer) moet een duidelijke scope hebben, zodat het team ook ownership kan en wil nemen over de scope met daarbij een heldere Definition of Done en rijpheid van de backlog (Definition of Ready).
- **Transparantie door automatische meting van KPI's.** Bij de overgang naar een Time & Material supplemented-vorm is het nodig om het team aan te gaan spreken op de geleverde kwaliteit. Dat gebeurt met behulp van CTQ (Critical to Quality), ofwel better, happier, faster en cheaper. Om de transparantie op deze CTQ te vergroten, is het essentieel de koppeling aan de onderliggende performance-indicatoren en ontwikkel- en beheerprocessen meetbaar te maken en zoveel als mogelijk te automatiseren. Dit versterkt de focus op deze CTQ-elementen in de dagelijkse werkwijze van het team, die wordt geborgd in de definition of done.

Op deze manier wordt het makkelijker om de CTQ-performance als een gemeenschappelijke geaccepteerde waarheid te hanteren, die niet alleen binnen de gehele release train gebruikt wordt, maar ook in de governance van het contract met de leverancier. Automatisering van deze CTQ maakt dat deze actueel is en niet gevoelig voor manipulaties; de herleidbaarheid naar de bronsystemen is inzichtelijk en geborgd. Door gebruik te maken van inmiddels breed gebruikte (DevOps-)tooling voor zowel de ontwikkeling als het beheer van de diensten, kan de basis van de prestatiebepaling grotendeels geautomatiseerd verlopen en vormt het een objectieve basis voor governance en facturatie.

- **Duidelijk meetbaar resultaat.** Bij een Outcome based-model is, naast de strategische fit van de leverancier als partner in de gemeenschappelijke waardeketen, de bijdrage aan een gezamenlijke business-KPI een belangrijke basis. Er wordt gekeken naar de totale oplevering van een productie, waarbij opdrachtgever en leverancier het belang en de winst delen.

Zorg ervoor dat de business KPI eenduidig en transparant gemeten kan worden en dat deze aansluit op de doelstelling van de organisatie. De beste ervaringen hierbij is dat voor de interne aansturing en de leveranciers dezelfde KPI's worden gehanteerd.

Wordt er niet op outcome maar op output gecontracteerd, dan moet er een objectieve maat gehanteerd kunnen worden voor de output (de maat voor een 'kilo software'). De in scrumteams veel gebruikte velocity en storypoints zijn hiervoor niet bedoeld en ook niet echt geschikt.

Storypoints vormen een teamspecifieke maat van omvang (bigness) van een backlog-item, door teams gebruikt om in te kunnen schatten of het sprint commitment realistisch is.

Vanuit het perspectief van een Release Train Engineer zijn deze storypoints nuttig; goed gebruikt helpen ze om als team van teams de voorspelbaarheid te kunnen inschatten. Worden storypoints echter gebruikt als basis voor een factuur, dan blijkt deze eenheid sterk onderhevig aan inflatie.

We zoeken daarom naar een objectieve maat die tóch relatief eenvoudig kortcyclisch te meten is. We komen dan bij functiepunten uit. In het verleden werden met name gedetailleerde functiepunten gebruikt om jaarlijks de productie van een project te meten. Dat was complex, tijdrovend en deed onvoldoende recht aan voortschrijdend inzicht, onderhoud en rework cycles op verzoek van de opdrachtgever.

Hanteren teams echter een meer high level functiepunanalyse in de sprinritmiek, dan is het een veel lichtere methode die recht doet aan de complexiteit van softwareontwikkeling. Het is essentieel dat beiden partijen zich trainen in deze meetmethode. Dit geeft de benodigde basis voor een goede dialoog ten aanzien van de omvang van de te ontwikkelen/beheerde software.

Tip 4: Maak gebruik van een roadmap voor de implementatie van een sourcing-archetype

Elke applicatieomgeving heeft zijn eigen unieke kenmerken. Dit maakt een goede voorbereiding en kalibratie van de performance van een leverancier noodzakelijk.

Hoe implementeer je een geavanceerd sourcing-archetype? De roadmap voor de implementatie van geavanceerde sourcing modellen valt uiteen in vier fases.

1.

Vorbereiden. In deze fase bepaal je welke producten en teams in scope zijn, welke KPI's je gaat gebruiken (better, faster, cheaper en happier) en hoe je deze gaat meten. Bij de selectie van de teams kun je gebruikmaken van een readiness assessment (waarin team en governance, architectuur, service definitie en lopende contractering worden beoordeeld) om de geschiktheid van teams, diensten en systemen te bepalen voor een bepaald sourcing-archetype. Dit readiness assessment wordt vervolgens, aan de hand van observaties van scrummeetings en gerichte interviews, uitgewerkt in een advies en een implementatie-roadmap.

2.

Contracteren. In deze fase leg je de contractuele afspraken vast en worden de gewenste manier van samenwerken en het sourcing-archetype nader beschreven. Binnen het contract wordt de mogelijkheid gecreëerd om de leveranciersperformance vast te leggen op basis van de resultaten uit de kalibratieperiode.

3.

Kalibreren. Na contractering start de kalibratie. Deze periode is met name bedoeld om inzicht te krijgen in de leveranciersperformance binnen de context van de applicatie(s) die beheerd/verder ontwikkeld moeten worden. Deze kalibratie leidt enerzijds tot transparantie in de complexiteit van de applicatie zelf en zijn omgeving; anderzijds geeft de kalibratie inzicht in een realistisch transitiepad.

De resultaten van de kalibratieperiode vormen de nulmeting, als startpositie voor de leverancier. Vanaf hier kan worden gewerkt aan verbetering.

4.

Optimaliseren. Na het afronden van de kalibratie kan worden gestart met het afrekenen op basis van de gecontracteerde eenheden (bijvoorbeeld functiepunten). Vanaf dit moment heeft elke belanghebbende (klant en leverancier) ook zijn formele rol in het verbeteren van de performance en wordt er doelgericht gewerkt aan het verbeteren van de productiviteit, kwaliteit, effectiviteit en klanttevredenheid.



Een voorbeeld: als er gebruik wordt gemaakt van een prijs per functiepunt, is het voor de leverancier interessant om te innoveren en werk te maken van verbetering van de productiviteit. Dit resulteert immers in een lagere kostprijs en dus in een hogere marge. Uiteindelijk kan dit leiden tot een 'positieve lock-in', waarbij het voor beide partijen interessant blijft om te investeren in het verbeteren van de samenwerking.

Conclusie: ga voor de hoogste toegevoegde waarde

Het moge duidelijk zijn: Agile Way of Working en keuzes in de IT-sourcing zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarbij helpt het wanneer de contractering en de governance aansluiten op de agile-/SAFe-rituelen en wanneer de prestatiebeoordeling past binnen de doelstellingen in de waardeketen.

Op basis van de tips in deze whitepaper kan een organisatie, waardeketen of team een bewuste keuze maken voor het sourcing-archetype dat naar verwachting de hoogste toegevoegde waarde biedt. Dit archetype vormt vervolgens de basis voor de verdere uitwerking van een contract en een succesvolle samenwerking met een leverancier.

Ervaren in een breed scala van industrieën

OVER ERANEOS

Eraneos is een internationaal adviesbureau op het gebied van management en technologie die de digitale toekomst van organisaties helpt vormgeven. Eraneos adviseert organisaties niet alleen bij het vormgeven, maar ook bij het succesvol implementeren van de digitale transformaties en oplossingen. Samen met onze adviseurs en engineers helpen we organisaties veranderen en verbeteren met als doel een duurzame groei en blijvende impact te realiseren.

Dit doen we door goed te luisteren naar wat bedrijven willen en nodig hebben. Deze behoefte vertalen wij naar een aanpak waarin we de mensen verbinden met technologie, processen en leiderschap, waardoor transformaties snel en efficiënt gerealiseerd kunnen worden.

Dankzij onze brede branchekennis, ervaring met technologie en service verlenende instelling hebben we alles in huis om het verschil te maken.

Zo zijn we in staat om elke uitdaging aan te gaan en écht bij te dragen aan het succes van jouw organisatie. Onze klanten vertrouwen ons van de ontwerp- tot uitvoeringsfase wat voelbaar is in onze samenwerking. Van complexe strategische uitdagingen in finance tot ethische AI-toepassingen in de zorg.

Wij luisteren niet alleen naar jouw wensen en behoeften, wij zorgen ervoor dat we ze begrijpen én waarmaken. Samen met jou halen we alles uit de digitale wereld wat erin zit.

[Contact >](#)

[Onze kantoren >](#)

[Bezoek onze website >](#)