



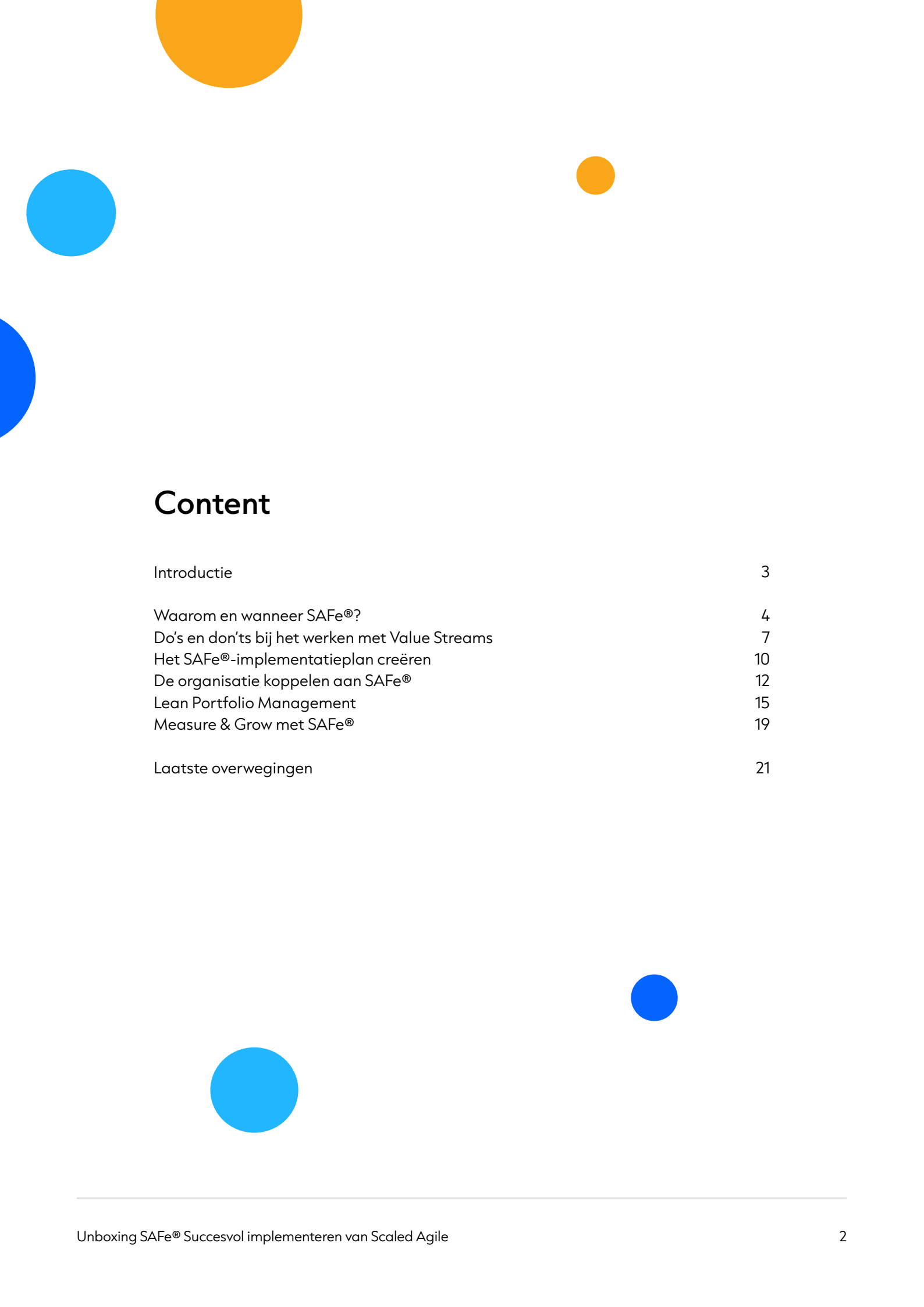
eraneos

Whitepaper

Unboxing SAFe®

Succesvol implementeren
van **Scaled Agile**

Januari 2023

The page features several large, semi-transparent circles in orange and blue. One large orange circle is at the top left, a medium blue circle is below it, and a small orange circle is to the right. At the bottom, there is a medium blue circle on the left and a small blue circle on the right.

Content

Introductie	3
Waarom en wanneer SAFe®?	4
Do's en don'ts bij het werken met Value Streams	7
Het SAFe®-implementatieplan creëren	10
De organisatie koppelen aan SAFe®	12
Lean Portfolio Management	15
Measure & Grow met SAFe®	19
Laatste overwegingen	21



Introductie

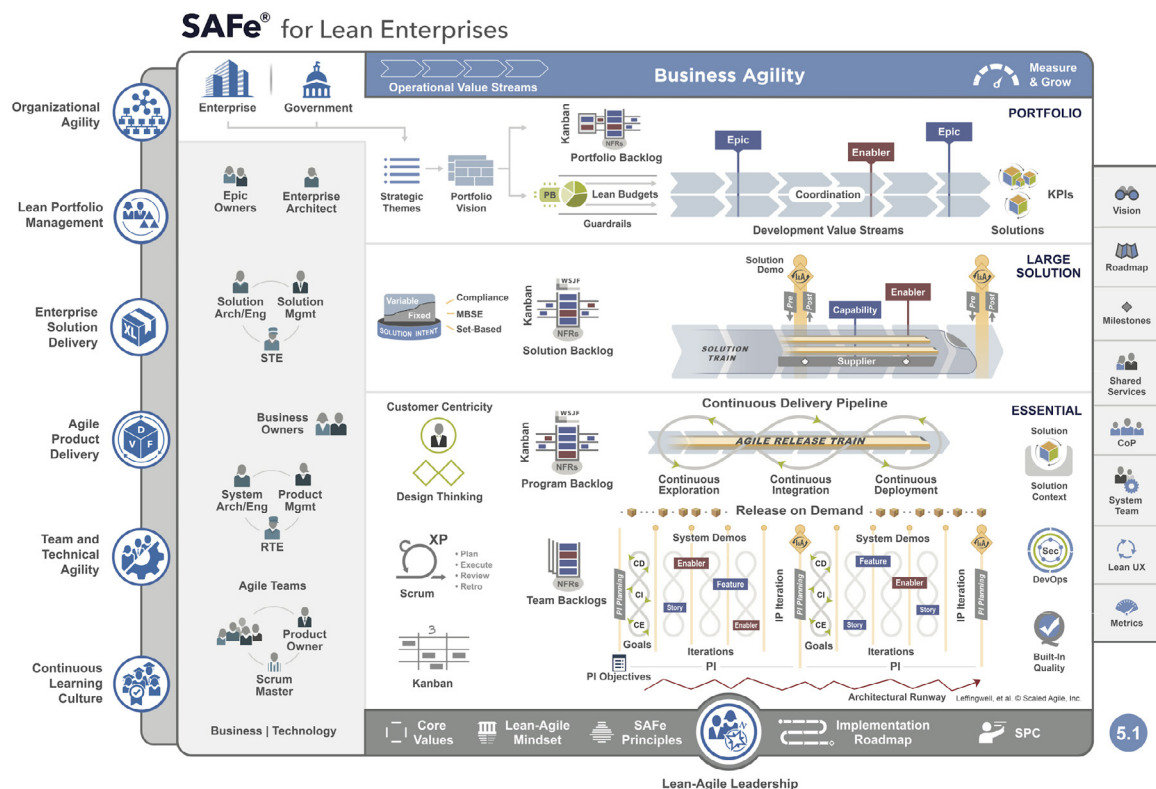
'Disrupt before you're disrupted' is het mantra dat doorklinkt in elke sector. De steeds sneller op elkaar volgende ontwikkelingen in technologie veranderen ons leven als persoon, als klant en als werknemer. Om te overleven, moeten bedrijven op hun beurt hun manier van werken veranderen. De disruptors in de markt hebben agility onder de knie gekregen door het creëren van innovatieve ecosystemen waarbij wendbaarheid is ingebouwd in de hele organisatie: van ideeën tot productontwikkeling, helemaal tot release en support. Het resultaat? Hun producten bereiken de klant binnen enkele uren, dagen of weken in plaats van maanden of jaren. Hierdoor vergroten ze hun marktaandeel, verlagen ze hun kosten, zorgen ze voor een hogere klanttevredenheid en verslaan ze de concurrentie.

Waarom deze whitepaper over SAFe®?

Veel organisaties werken inmiddels met succesvolle scrumteams. Deze teams zijn tot nog meer in staat wanneer de rest van de organisatie eveneens agile werkt. Er is succes te boeken wanneer de gehele voortbrengingsketen op een agile wijze wordt geoptimaliseerd en de Value Stream als geheel op elkaar is afgestemd. SAFe (Scaled Agile Framework) is het meest gebruikte framework voor het opschalen van agile en heeft inmiddels een flinke update gekregen om ook handen en voeten te geven aan business agility. Het is voor veel organisaties de vraag hoe je SAFe succesvol implementeert.

Deze whitepaper richt zich op CIO's en hun teams die van ad-hoc agile willen opschalen naar 'always agile'. Met als resultaat meer wendbaarheid door complexiteit weg te nemen en voorspelbaarheid te vergroten. We nemen je mee langs alle facetten van de SAFe® Implementation Roadmap en staan telkens stil bij de vraag 'hoe doe je dat?'. De whitepaper geeft direct inzetbare kennis en hands-on informatie rondom het implementeren van het SAFe-framework.

Figuur 1: SAFe® framework



SAFe (Scaled Agile Framework) kan helpen om deze problemen op te lossen. In de eerste plaats zorgt het voor uniformiteit. Het helpt om structuur aan te brengen en duidelijkheid te geven in rollen en verantwoordelijkheden. Er komt ook meer duidelijkheid in afspraken, bijvoorbeeld over de frequentie van meetings. Daardoor creëer je ritme en synchronisatie met als gevolg dat je op een meer voorspelbare en klantgerichte manier waarde aan je klant levert. Maar SAFe zorgt ook voor integratie van business en IT: je hebt beide componenten nodig om dezelfde waarde te creëren.

Why SAFe®?

Een organisatie gaat niet zomaar aan de slag met SAFe. Je kiest ervoor omdat er iets speelt in de organisatie. Bijvoorbeeld: concurrenten halen bepaalde doelen wel en jij niet. Twee aspecten worden veel genoemd.

1. Burning platform

Het bedrijf is niet goed in staat om te concurreren en de bestaande manier van werken is onvoldoende om tot een nieuwe oplossing te komen.

Er zijn verschillende aanwijzingen:

- Er wordt al een tijdje agile gewerkt binnen de organisatie, maar niet alle verwachte resultaten worden bereikt.
- Het is lastig om de feitelijke verbeteringen die gelinkt kunnen worden aan het agile werken te identificeren.
- Klanten ervaren de organisatie als duur en traag en dit wordt ook erkend binnen de organisatie.

2. Proactive leadership

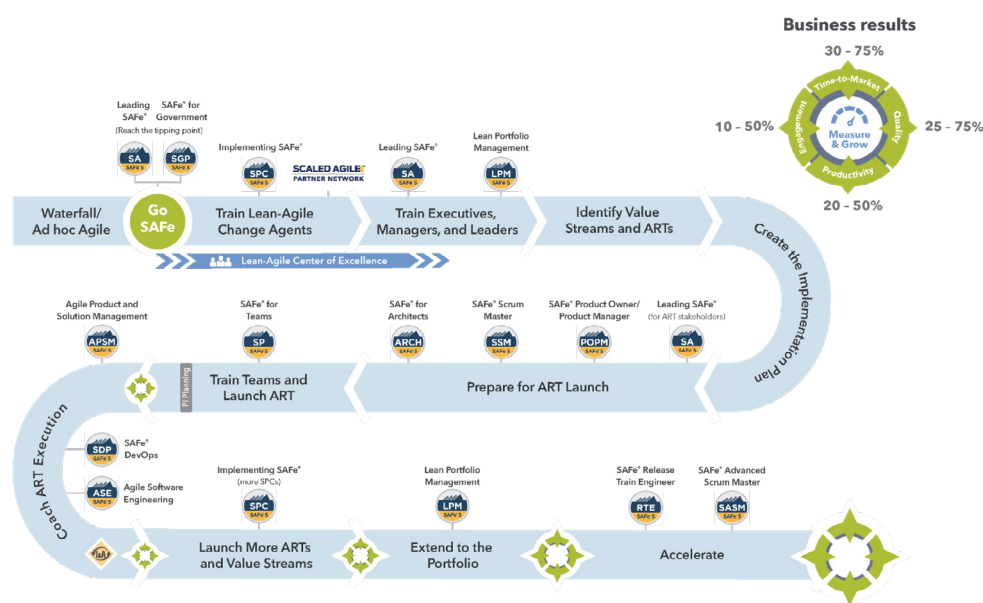
Dit doet een beroep op de leiders van de organisatie om de verandering in te zetten, zonder dat hier een duidelijke reden voor is. Het lukt niet automatisch om de leiders in de organisatie mee te krijgen met zo'n transitie. Sommige mensen moeten op een manier werken die ze niet gewend zijn.

Hoe herken je nu of je in je organisatie een tipping point nadert, of er in de organisatie signalen zijn dat je iets moet gaan doen?

We zien daarbij in de praktijk een aantal zaken die voor 'red flags' zorgen. In de eerste plaats is de transitie vaak te laag in de organisatie belegd. In het verlengde daarvan is er vaak geen betrokkenheid op managementniveau.

Daarnaast beginnen organisaties soms met SAFe zonder dat er ervaring is met Scrum. Tot slot moet je als organisatie een goede aanleiding hebben om met SAFe te beginnen. Het feit dat andere organisaties ermee bezig zijn, wil niet zeggen dat jij het ook moet doen. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat de omvang van de organisatie gewoonweg te klein is: wil je met vijf teams of minder aan de slag, dan creëer je waarschijnlijk meer overhead dan effectiviteit.

Figuur 2: SAFe® Implementatie Roadmap





SAFe® Implementatie Roadmap

De SAFe Implementatie Roadmap geeft aanknopingspunten op weg naar succesvolle implementatie van SAFe. De praktijk leert ons dat agile vaak bottom-up wordt geïnitieerd. Hoewel dit een bewezen succesvolle veranderstrategie is, vraagt het ook commitment van het leiderschap om SAFe succesvol te implementeren. In de roadmap start een organisatie aan de top door te zorgen dat de steun er vanaf het begin is, zodat de organisatie er daadwerkelijk mee aan de slag kan.

Vanuit de support kijken we vervolgens hoe we een aantal waardestromen kunnen vaststellen. Die waardestromen dienen als basis om te bepalen welke teams mee gaan doen en vervolgens worden getraind. Dat proces loopt continu door in de 'slang'. Aan het einde van de roadmap staat het woord 'accelerate'. Van daaruit ga je verder.

We adviseren organisaties altijd om klein te beginnen. Het is niet nodig om SAFe direct in de hele organisatie te implementeren. Begin op een plek waar je niet heel veel risico loopt maar die wel heel zichtbaar is in de organisatie, zodat je de successen die je daar behaalt ook direct kunt vieren.

Onderaan het SAFe-framework (zie figuur 1) staat dat de organisatie een Lean-Agile mindset nodig heeft. Dat is het fundament. Als je dat niet goed geregeld hebt, wordt het heel moeilijk om de rest van het framework in te richten en je organisatie wendbaar te maken.

Coaching is een voorwaarde

Zeker aan het begin van een SAFe-transformatietraject is coaching hard nodig. Een SAFe Program Consultant (SPC) neemt de stakeholders van de verandering mee. Deze persoon leidt de Lean-Agile transformatie. Daarnaast is het essentieel om te zorgen dat je een aantal Agile/SAFe-kampioenen in de organisatie hebt: mensen die er alles van weten en die de organisatie begeleiden tijdens de reis.

Waar begin je?

Het kost tijd om je organisatie future proof te maken. Het is bovendien een traject waar je niet binnen een paar maanden de resultaten van ziet. Het neemt eerder zo'n drie tot vier jaar in beslag. Waar begin je deze reis?

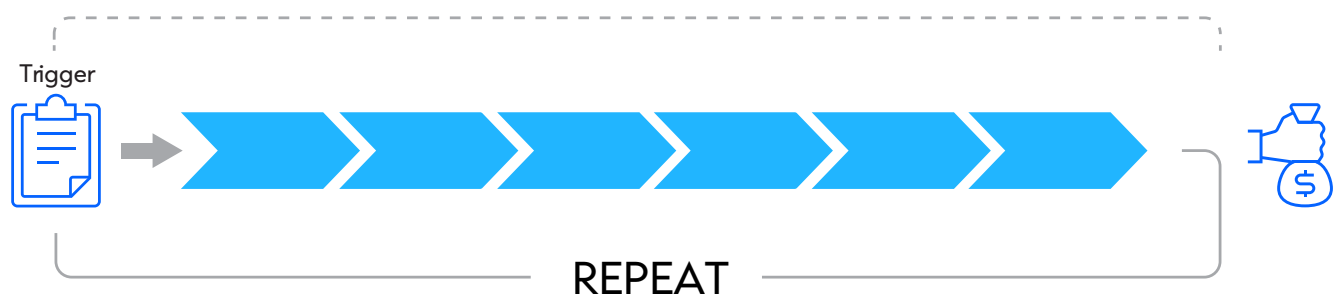
- Ga op zoek naar de problemen waar de organisatie tegenaan loopt. Zijn er al Scrum Masters/coaches aanwezig, laat hen dan helpen om vast te stellen waar de organisatie staat en wat de grootste burning platforms zijn.
- Bepaal wie de stakeholders van de verandering zijn. Vaak wordt daarbij alleen aan IT gedacht. Ga na of het management bekend is met de problematiek.

- Organiseer een in-company Leading SAFe om de problemen aan te kaarten en de weg vooruit te bekijken. Veel onderdelen kun je direct gebruiken zonder dat je direct helemaal SAFe hoeft te gaan.

Hoe je Value Streams kunt identificeren

Een Value Stream is een reeks stappen die je als organisatie gebruikt om waarde toe te voegen voor je klant. Hoe identificeer je die Value Streams? Hoe organiseer je de organisatie rondom deze waardestromen? Wat kunnen ze voor je organisatie betekenen?

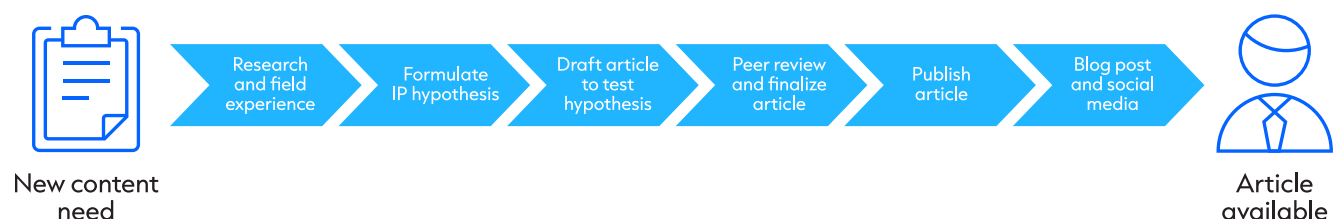
Figuur 3: De anatomie van een value stream



In het begin van deze whitepaper hebben we de SAFe Implementatie Roadmap geïntroduceerd. Na het identificeren van het tipping point en het creëren van een Guiding Coalition staat het zoeken naar Value Streams op de kaart.

Met Value Streams zorg je dat je flow in de organisatie creëert en zo continu waarde voor je klant toevoegt.

Figuur 4: een voorbeeld van een operationele value stream



Value Streams en continue flow

Dat flow in de organisatie belangrijk is, weten we al sinds Lean op de agenda staat. Waarom wil je je als organisatie organiseren rondom waarde om die flow te bereiken?

- Minder handoffs. Je hebt minder overdrachtsmomenten, waardoor je sneller waarde levert.
- Eenvoudiger om kwaliteit in te bouwen. Als je wilt opschalen, is het van het grootste belang dat je op het laagste punt – op teamniveau of zelfs op individueel niveau in je team – start en dat iedereen weet hoe belangrijk kwaliteit is.
- Eenvoudigere afstemming tussen business en softwareontwikkeling. Als je rond waardestromen gaat werken, kun je niet anders dan deze twee afdelingen laten samenwerken.
- Optimaliseren van het systeem als geheel. Je stemt alle radertjes in je organisatie op elkaar af en zorgt dat je de hele keten optimaliseert, zodat je één grote organisatie krijgt waarin alles klopt.

Niet iedere waardestroom werkt op ieder moment even goed voor iedere organisatie. Je moet telkens de keuze maken welke waardestroom je gebruikt. In het SAFe-model zijn verschillende handvatten ingebouwd om na te denken over de optimale Value Stream om de klant zo goed mogelijk te kunnen bedienen.

Value Streams en Agile Release Trains (ART's) identificeren

We gebruiken bij klanten in grote lijnen deze vijf stappen om Value Streams te identificeren.

1.

Identificeer de operationele Value Streams. Waar verdient ik mijn geld mee? Daarbij stel je de fundamentele vraag: wat doen jullie nu eigenlijk voor een klant?

2.

Identificeer de systemen die de operationele Value Streams ondersteunen. Denk aan CRM-systemen, databases, websites, een bestelportaal, een API met de koerier, het facturatiesysteem enzovoort.

3.

Identificeer de mensen die de systemen ontwikkelen. Kijk daarbij niet naar de huidige praktijk, maar laat die juist los. Bekijk op individueel niveau wie eraan werkt.

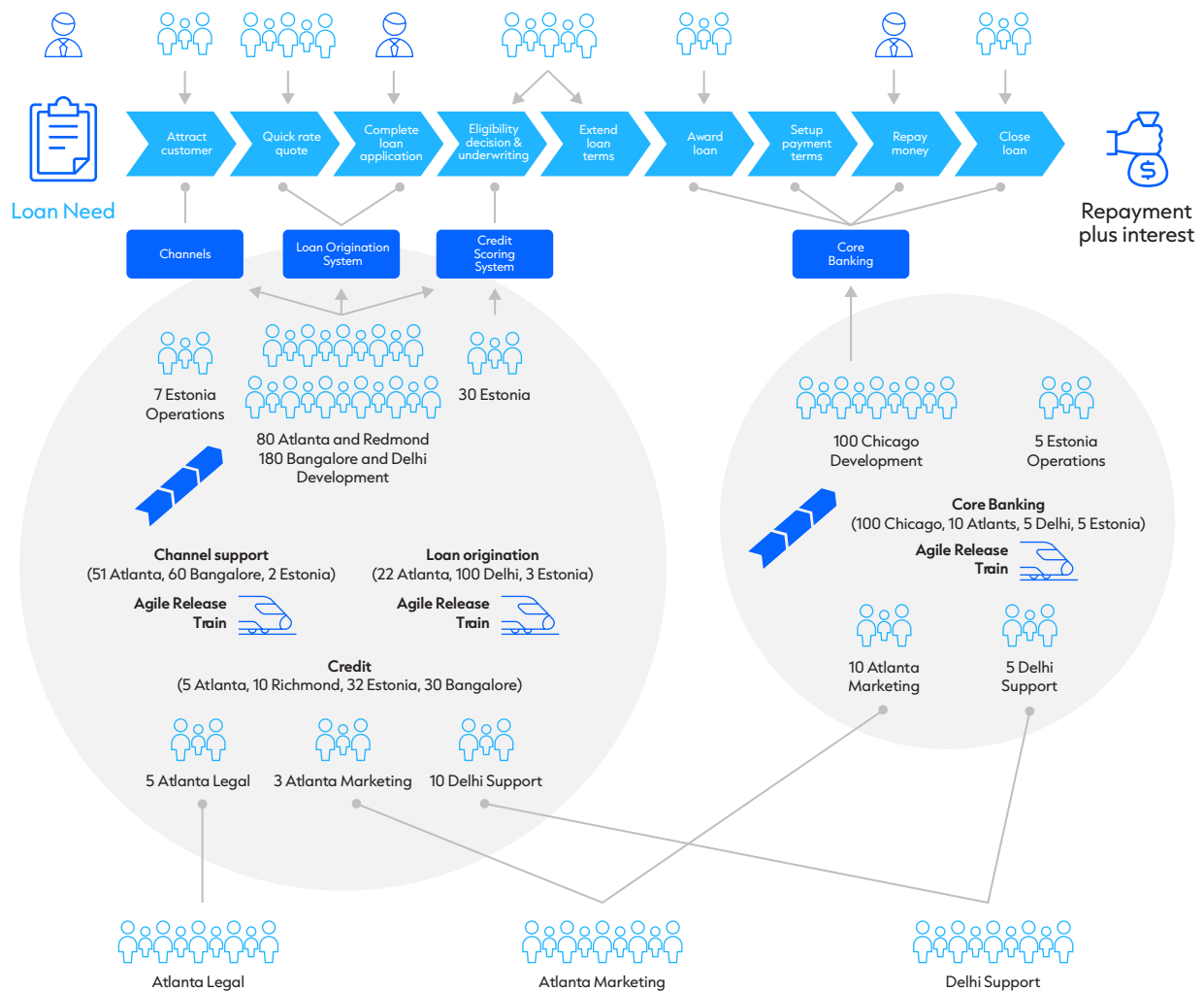
4.

Identificeer ontwikkel Value Streams. Daarbij gaat het om het bouwen van systemen die de operationele Value Streams ondersteunen. Ze zijn daarmee minstens zo belangrijk als de operationele Value Streams.

5.

Value Streams identificeren en Agile Release Trains (ART's) creëren. Dit zijn de middelen om de waarde te gaan toevoegen.

Figuur 5: Development value streams ondersteunen de operationele value streams



Wanneer je deze stappen systematisch volgt, kan het gebeuren dat je erachter komt dat je huidige teamindeling helemaal niet handig is om je operationele waardestromen te identificeren. Dat betekent dat je bestaande structuren waarschijnlijk los moet laten. Dat is een grote uitdaging, maar die opdracht levert je veel op.

Met een Agile Release Train organiseer je een virtuele organisatie die in staat is om continu waarde te leveren aan je klant(en), met een kortere doorlooptijd en waardoor je uiteindelijk een stuk voorspelbaarder wordt. Een Agile Release Train bestaat bij benadering

uit minimaal vijf teams en maximaal twaalf teams (of in totaal 50 tot 125 personen). Als je hebt bepaald hoeveel mensen aan bepaalde systemen werken, kun je zo bepalen hoeveel 'treinen' je nodig hebt.

Klein beginnen is ook hier belangrijk. Misschien begin je niet met de belangrijkste, meest ingrijpende, meest innovatieve Value Stream. Vaak kun je beter eerst een minder cruciale doelstelling aanpakken en bekijken of het werkt. Het laten zien van de toegevoegde waarde van het werken in Agile Release Trains is wellicht één van de belangrijkste doelstellingen in de verandering.

Do's en don'ts bij het werken met Value Streams

In de praktijk hebben we gezien wat verstandig is om te doen en wat je beter kunt laten wanneer je met Value Streams aan de slag gaat.

- Veel organisaties gebruiken de bestaande organisatiestructuur en gaan direct SAFe toepassen. Dat hoeft geen heel groot probleem te zijn, maar het is goed om te beseffen dat dit je startpunt is en dat je van daaruit gaat kijken wat de echte waardestromen zijn en hoe je je organisatie meer kunt inrichten richting het toevoegen van waarde.
- Het is lastig om los te weken van wat je kent. Als je er eenmaal mee begint en dat langzaam gaat verbeteren, val je niet steeds terug in vaste patronen.
- Zorg dat je een workshop organiseert met de juiste mensen en nodig alle mensen uit die er iets van af weten: niet alleen de directie of het management, maar ook mensen van de werkvloer en misschien zelfs klanten.
- Eén Value Stream Workshop is geen garantie voor een organisatie voor de komende honderd jaar. Eén keer per half jaar herijken en kleine verbeteringen doorvoeren, is een goed idee.
- Het is verstandig om klein te beginnen. Alleen al de vraag 'met welke processtappen verdienen we geld?' is al erg complex. Daarom is het goed om te beginnen met een waardestream die een zichtbare verandering teweegbrengt, maar die niet alles op zijn kop zet. Je kunt dan veel makkelijker het gesprek voeren.

Wat kun jij doen?

Hoe pas je al die theorie nu direct toe in de praktijk? Dit zijn de eerste stappen op weg naar succes.

1.

Identificeer de stakeholders die nodig zijn om tot een eerste zinvolle waardestreamanalyse te komen. Denk aan enterprisearchitecten, klanten, gebruikers, vakinhoudelijke deskundigen.

2.

Draai een aantal proefworkshops met verschillende stakeholders om tot een inzicht te komen.

3.

Ga op bedrijfsbezoek om stakeholders te laten zien wat waardestromen met organisaties kunnen doen.

Het SAFe®-implementatieplan creëren

Een SAFe-implementatieplan is geen planning voor de lange termijn waar niets meer aan veranderd kan worden. Het is een kortcyclisch proces waarbij je experimenteren en fouten maken eerder moet aanmoedigen dan voorkomen. Eerder hebben we laten zien wat Value Streams zijn en hoe je ze identificeert. Maar hoe breng je het werken met deze waardestromen in de praktijk? Hoe creëer je een implementatieplan waarmee je een incrementele organisatieverandering teweegbrengt?

Incrementeel plannen

Bij het schrijven van een implementatieplan denken veel mensen aan een compleet plan voor een vaste periode van meerdere jaren. In het geval van een SAFe-implementatieplan kiezen we er juist voor het tegenovergestelde te doen: in plaats van lange implementatieplannen maken, is het goed om incrementeel te plannen en te evalueren. Bijvoorbeeld ieder kwartaal (her)plannen en evalueren door de PI Planning-kalender te volgen. Voor de organisatieverandering heeft dat twee voordelen:

1.

Het is kortcyclisch. Je bekijkt per kwartaal en wijzigt de koers als dat nodig is in plaats van dat je vastzit aan een bepaalde datum.

2.

Je neemt een gewoonte aan als veranderteam dat in hetzelfde ritme werkt als de teams die in de Agile Release Trains gaan werken. Daarmee stel je voorbeeldgedrag voor de rest van de organisatie.

De metafoor van treinen kun je tot in detail doorvoeren met een SAFe Implementation Railway, compleet met rangeerstations en al. De Railway toont ook de Transformation Backlog. Daarin is zichtbaar welke veranderingen eraan komen, wat prioriteit heeft en wanneer je aan de volgende stap toe bent.

Wie krijgt welke training en wanneer?

Het lanceren van de eerste ART is cruciaal. Het is daarnaast essentieel dat je leiders gaat trainen, zodat zij ervan doordrongen zijn dat de organisatie aan het veranderen is.

Maar het gaat verder dan alleen de leiders. Je moet ook kijken richting Product Managers, architecten, Product Owners en Scrum Masters. Voor elk van die rollen zijn trainingen. Daarbij is het verstandig om goed te bedenken welke mensen je ernaartoe stuurt. Zorg in ieder geval dat je de mensen die echt in de rollen terecht gaan komen, goed traint.

We hebben het gehad over het kiezen van de waardeestroom en welke trainingen je aan mensen kunt geven. Wat heel belangrijk is, is dat je bij zo'n implementatie werkt met SAFe Program Consultants (SPC's), bij voorkeur een mix van interne en externe mensen.

PI Planning en Inspect & Adapt-sessie

Om te kijken wat de resultaten zijn en de voortgang te synchroniseren zijn PI Planningen essentieel. Een PI Planning geeft de teams richting en beantwoordt de vraag: waar gaan de teams in de ART de komende tijd aan werken? Normaal gesproken vindt een PI Planning face-to-face plaats, maar het kan ook heel goed digitaal.

Een belangrijke eerste mijlpaal is een Inspect & Adapt-sessie. Hierin bepalen we of de doelen zijn behaald en of de oplossingen die zijn bedacht ook echt werken. Samen met de PI Planning is het een van de belangrijkste momenten in een SAFetransformatie.

Afbeelding 6: Format problem - solving workshop



In een Value Stream-workshop bepaal je met hoger management wat de doelstellingen van de eerste PI Planning zijn. Tijdens de Inspect & Adapt-sessie ga je ze toetsen en het vliegwielt creëren voor de rest van de organisatie. Hier kun je ook weer nieuwe input voor het implementatieplan verzamelen.

Als je verder gaat met een SAFe-transformatie, moet elke nieuwe Value Stream en ART dezelfde stappen doorlopen. Je hebt een plan gemaakt en hebt bepaald wat de volgende Value Streams zijn en de ART's. Dan ga je het hele proces weer herhalen en hopelijk niet de fouten maken die je eerder maakte.

Wat is de volgende stap?

Het houden van Value Stream-workshops en naar de eerste PI toewerken is in de praktijk best lastig. In het algemeen geldt dat je beter gewoon kunt beginnen en dan ontdekken wat je ervan kunt leren dan te lang aan de tekentafel te blijven zitten. Fouten maken we allemaal en je kunt dat het beste zo vroeg mogelijk in het proces doen.

De organisatie koppelen aan SAFe®

Wanneer je de implementatie van SAFe gaat vormgeven, krijg je te maken met nieuwe rollen. Welke rollen zijn nodig en wie in de organisatie komen daarvoor in aanmerking?

De rollen die bij een SAFe-implementatie horen, wijken af van de functies in een traditionele organisatie. Ze zijn minder via hiërarchische principes gedefinieerd en ze kunnen in de loop van de tijd veranderen. De definitie van nieuwe rollen kan gevoelig liggen in de organisatie. Het kan voor angst en bezorgdheid zorgen bij medewerkers. Je loopt het risico dat geruchten en verkeerde informatie de organisatie binnensluipen en in het uiterste geval leidt het zelfs tot uitval van medewerkers.

Onzekerheid wegnemen

Daarom is het belangrijk om te zorgen voor goede informatievoorziening: zorg dat alle betrokkenen in de organisatie weten wat er gaat gebeuren en wat dat voor hen betekent. Uit ervaring weten we dat er in feite maar heel weinig is waar mensen zich zorgen om hoeven te maken. Het is evident dat er gedurende een transformatie zaken gaan veranderen waardoor mensen mogelijk afscheid moeten nemen van bepaalde aspecten van het werk, maar een agile transformatie is niet bedoeld om van mensen af te komen. Deze transformatie zorgt ook niet voor minder werk. Doordat bepaalde processen efficiënter verlopen, kun je als organisatie meer waarde toevoegen voor klanten en daarvoor is nog steeds de inzet van mensen nodig.

Belangrijk is om te zorgen dat iedereen weet dat er een rol voor hem of haar is weggelegd. Het is goed om mensen mee te nemen op reis en te laten zien hoe het grote plaatje van SAFe eruitziet en welke rollen daarbij horen. Door training en coaching help je mensen te bepalen hoe hun ontwikkeling eruit gaat zien en te groeien in hun nieuwe rol.

Wie komen in aanmerking voor de nieuwe rollen?

Een agile organisatie kent een aantal vaste rollen. In dit onderdeel focussen we ons op de belangrijkste.

- **Scrum Master.** Dit is een vrij nieuwe rol in organisaties die de transitie naar agile maken, met competenties die niet één op één te vertalen zijn vanuit een meer traditionele rol. De Scrum Master zorgt dat het team optimaal presteert. Kandidaten voor deze rol zijn bijvoorbeeld testers, projectmanagers en (lead) developers.

Ook – of juist – nieuwe medewerkers kunnen heel geschikt zijn voor deze rol. Zij komen onbevooroordeeld de organisatie binnen en kunnen vanuit een objectieve basis naar het proces kijken.

- **Product Owner.** Dit is binnen Scrum een bijzonder belangrijke en veeleisende rol. De Product Owner moet inhoudelijk de brug slaan tussen de business en het team. Er zijn vaak al verschillende functies met competenties voor een goede Product Owner. Denk aan businessanalisten: zij zijn gewend om requirements op te stellen en zijn goed in stakeholdermanagement. Ook experts die alles weten van een bepaald product, een bepaalde dienst of een bepaalde taal, kunnen geschikt zijn. Een voorbeeld is een expert op het gebied van lean en agile. Programma- en projectmanagers kunnen ook in aanmerking komen, omdat zij goed zijn in het bewaken van overzicht. System engineers en architecten kunnen ook een rol als Product Owner vervullen.
- **Release Train Engineer (RTE).** Ook voor deze rol zijn projecten programmamanagers mogelijk geschikt. (Senior) Scrum Masters die op teamniveau ervaring hebben en graag meerdere teams willen leiden, komen ook in aanmerking. Denk verder aan Lean-Agile coaches en SPC's (SAFe Program Consultants).
- **Product Manager.** Dit is als het ware een Chief Product Owner die gekoppeld is aan de Agile Release Train. Deze rol kun je vergelijken met de Product Owner, maar dan meer op overkoepelend niveau. Ook een marketingspecialist kan geschikt zijn voor deze rol.



Wat te doen met managers?

'We gaan agile werken, dus hebben we geen managers meer nodig.' Het is een uitspraak die je vaak hoort. Dat is niet helemaal waar. De rol van managers verandert echter wel. Om de statisticus W. Edward Deming te citeren: 'Het is niet voldoende dat het management zich inzet voor kwaliteit en productiviteit, ze moeten weten wat ze moeten doen. Een dergelijke verantwoordelijkheid kan niet worden gedelegeerd.' Het is nog beter als ze daadwerkelijk onderdeel zijn van het werk.

De Lean-Agile manager heeft meer een coachende dan een sturende rol en zorgt dat beslissingen veel meer decentraal worden genomen, bij de mensen in de organisatie die de hele dag met klanten werken.

Het toewijzen van nieuwe rollen gaat niet van de ene dag op de andere. Mensen krijgen niet zomaar een nieuwe rol toegewezen, het is veel beter als het management hen uitnodigt om hun nieuwe rol te kiezen. Kortom, de manier van managen gaat meer van push naar pull. Daarbij is een goede begeleiding essentieel. Zoals we in eerder in deze whitepaper hebben benadrukt, is training essentieel. Daarvoor kun je prima externe SPC's of coaches inzetten, maar zorg dan wel dat zij mensen in de organisatie opleiden om de rol over te nemen.

Om hier een succes van te maken, ga je op zoek naar de intrinsieke motivatie van mensen. Het gaat daarbij niet primair om competenties, maar meer om passie. Wat willen mensen gaan doen? Hoe zorg je dat zij met een glimlach thuiskomen van hun werk?

Lean Portfolio Management

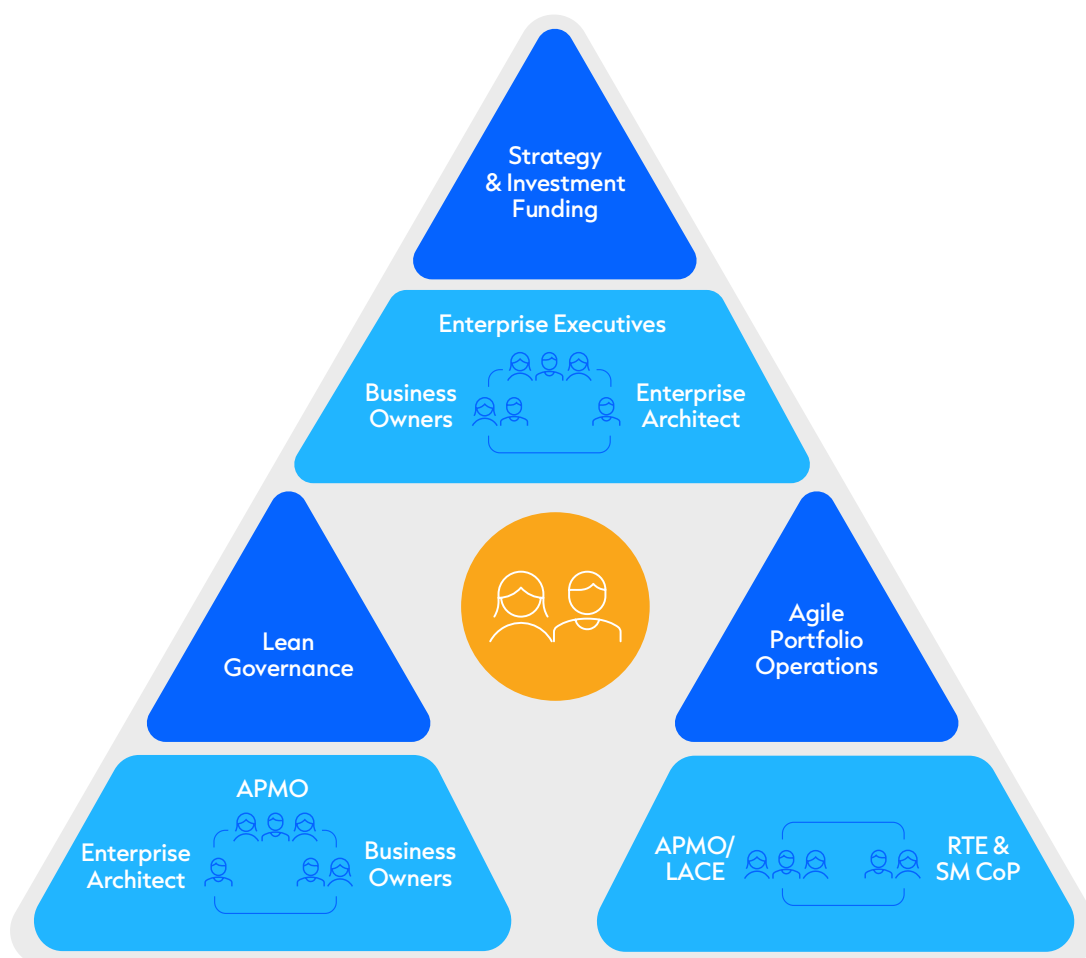
Hoe koppel je de strategie van je organisatie aan de uitvoering van de strategie? Met Lean Portfolio Management toets je ideeën aan de strategie van je organisatie. In dit hoofdstuk lees je welke onderdelen je nodig hebt om Lean Portfolio Management in te richten.

Het belang van Lean Portfolio Management kunnen we het best benadrukken door te laten zien wat er gebeurt als je er niet mee aan de slag gaat. Organisaties die Lean Portfolio Management niet toepassen, zijn vatbaar voor diverse risico's.

Bijvoorbeeld het ontbreken van inzicht in lopend werk en de verdeling van de budgetten voor de komende tijd. De planning van businesscases is te gedetailleerd en de organisatie draait als een olietanker, dat wil zeggen de flexibiliteit om op nieuwe ontwikkelingen in te spelen ontbreekt.

Wanneer je leden van een executive team vraagt om de bedrijfsstrategie uit te leggen, krijg je vaak heel verschillende antwoorden. Concepten als visie en strategie zijn abstract. Lean Portfolio Management helpt om hier grip op te krijgen.

Figuur 7: De drie dimensies van Lean Portfolio Management



Van traditioneel portfoliomanagement naar Lean Portfolio Management

Lean Portfolio Management bestaat uit drie ingrediënten.

- **Strategy, investment, funding:** Wat is de strategie en hoe gaan we daar invulling aan geven? Welke budgetten hebben we?
- **Agile Portfolio Operations:** Dit gaat meer over de uitvoering. Hoe coördineren we waardestromen, ondersteunen we de uitvoering en bevorderen we operational excellence?

- **Lean Governance:** Hoe kunnen we in flow gaan werken en samen tot de juiste keuzes komen? Hoe meten we het rendement van het portfolio?

Het komt er vooral op neer dat je je als organisatie beweegt van een traditionele benadering van projectmanagement naar een Lean-Agile benadering. Lean Portfolio Management is pas echt succesvol als je met een andere bril naar de werkelijkheid kijkt.

De strategie en de uitvoering verbinden, is een kwestie van samenwerken. Grofweg gaat het om een samenwerking tussen de Enterprise Executives, Business Owners en de Enterprise Architecten. Ze zorgen voor lean budgettering en financiering van de waardestromen die de producten en diensten van het portfolio ontwikkelen en onderhouden.

Strategische doelstellingen

Figuur 8: Het Portfolio Canvas

PORTFOLIO CANVAS

Portfolio Name:

Date:

Version:

Value Propositions

Value Streams

Solutions

Customers

Channels

Customer Relationships

Budget

KPIs Revenue

Key Partners

Key Activities

Key Resources

Cost Structure

Revenue Streams

Als je weet waar je naartoe wilt, is het Portfolio Canvas een goed instrument om je huidige situatie in kaart te brengen. Het portfolio van de toekomst realiseer je in drie stappen:

1. Mogelijkheden verkennen

Je brengt de huidige situatie in kaart met je belangrijkste stakeholders. Daarna ga je divergeren: brainstormen om zo veel mogelijk scenario's op te stellen.

2. Beslissingen nemen

In deze fase bepaal je welke scenario's je gaat toepassen. Stel dat je als organisatie meer verjonging in je klantenpopulatie wilt. In deze fase bepaal je dan welke kanalen en doelgroepen je wilt aanspreken.

3. Identify epics

Op basis van de scenario's die overblijven, bekijk je welke epics (strategische initiatieven) je helpen van de huidige naar de nieuwe situatie te komen. Zodra de epics bekend zijn, kun je ze opknippen in features die weer op te delen zijn in user stories, die behapbaar genoeg zijn om door teams te worden opgepakt.

Het is belangrijk om te benadrukken dat de uitvoering gedecentraliseerd is.

Waardestromen budgetteren

Ook als het om budgetteren gaat, zien we een verschil met het traditionele denken in projecten. Bij het budgetteren van projecten gaat het om trajecten van maanden of soms zelfs jaren voordat er in de hele organisatie duidelijkheid is. Bij Lean Portfolio Management willen we budgetdiscussies op portfoliomanagement voeren en houden. We willen waardestromen als een vaste kostenpost beschouwen. Werk je met stabiele scrumteams, dan wordt de inschatting van de kosten voorspelbaar. Je maakt een vast totaal jaarbudget en kijkt gedurende het jaar per PI-periode hoeveel budget elke waardestroom krijgt. Er zijn vier 'vangrails' om te zorgen dat je niet te veel uitgeeft.

1. Stuur investeringen

Laat je leiden door stippen op de horizon.
Bijvoorbeeld: als organisatie willen we naar de cloud, een andere dienstverlening bieden, een andere markt aanboren.

2. Alloceer capaciteit

Bepaal hoeveel capaciteit naar vernieuwing, verbetering of innovatie gaat.

3. Beoordeel belangrijke initiatieven

Beoordeel initiatieven, in samenwerking met Business Owners. Soms moet je daarbij nee zeggen tegen initiatieven.

4. Continue samenwerking

Betrek de Business Owner continu. Zo voorkom je dat je IT te veel overbelast.

Flow creëren met de Portfolio Kanban

De Portfolio Kanban is een beproefde methode om de flow van de strategische initiatieven (portfolio epics) te visualiseren en te analyseren. Het geeft een goed beeld van waar je als organisatie mee bezig bent, wat eraan komt en wat wordt geanalyseerd. De Portfolio Kanban volgt deze fasen.

1. Funnel

In deze fase mag iedereen ideeën aandragen.

2. Review

Ideeën worden verder uitgewerkt en er wordt bepaald of de organisatie ermee verder gaat of niet.

3. Analyseren

Hier vindt de onderbouwing van de investering plaats door middel van een businesscase. Die bestaat niet uit 30 of 40 pagina's, maar is een lean businesscase die in het ideale geval maximaal 2 pagina's beslaat.

Daarna gaat het werk naar Agile Release Trains om uitgevoerd te worden via de Program Backlog, naar implementatie en 'Done'.

Measure & Grow met SAFe®

Hoe meet je Business Agility? Hoe ontwikkelen de teams en Agile Release Trains zich richting Business Agility? Hoe sluiten onze teams en treinen aan op de business?

Als organisatie zet je SAFe in om een verandering teweeg te brengen. Maar verandering is nooit een doel op zich. De vraag is hoe succesvol de verandering is en hoe je dat meet. SAFe heeft de afgelopen jaren flinke stappen gemaakt in de mogelijkheden om te analyseren en vervolgstappen te zetten.

Bij Measure & Grow wordt gekeken naar de 7 kerncompetenties van SAFe.

Uiteindelijk gaat het erom dat je je organisatie wendbaar maakt en niet alleen op veranderingen reageert, maar er ook op probeert te anticiperen. Die reis naar Business Agility verloopt voor iedere organisatie op een andere manier.

Hoe en waar kun je versnellen?

Je hebt een reis gemaakt om een SAFe-implementatie te doen, je hebt een training gevolgd, je hebt coaches en trainers in huis ... Nu komt het aan op keuzes maken: prioriteren en ordenen.

Er zijn sinds kort twee opties om toegang te krijgen tot de SAFe-assessments:

1.

Ze zijn gratis beschikbaar als download in de vorm van spreadsheets.

2.

SAFe-communityleden hebben toegang tot online versies van de SAFe-assessments.

De tweede optie biedt toegang tot een online omgeving waar je de assessments kunt invullen. Het is van daaruit ook mogelijk koppelingen te sturen naar mensen in de organisatie om de assessments in te vullen.

Het is goed om te benadrukken dat de antwoorden op vragen niet goed of fout zijn. Het gaat erom om te zien in hoeverre de organisatie naar Business Agility aan het groeien is. Houd daarbij in de gaten dat mensen vragenlijsten altijd met een zekere subjectiviteit invullen. Hoe meer mensen reageren, hoe beter het beeld dat je van de situatie krijgt.

Vul je de Business Agility Assessment in, dan zie je de eerder genoemde zeven kerncompetenties met elk drie dimensies, wat resulteert in 21 dimensies. In totaal worden 64 vragen gesteld. De uitschieters naar boven en naar beneden zijn goed zichtbaar in een grafiek.

Valkuilen bij meten en verbeteren

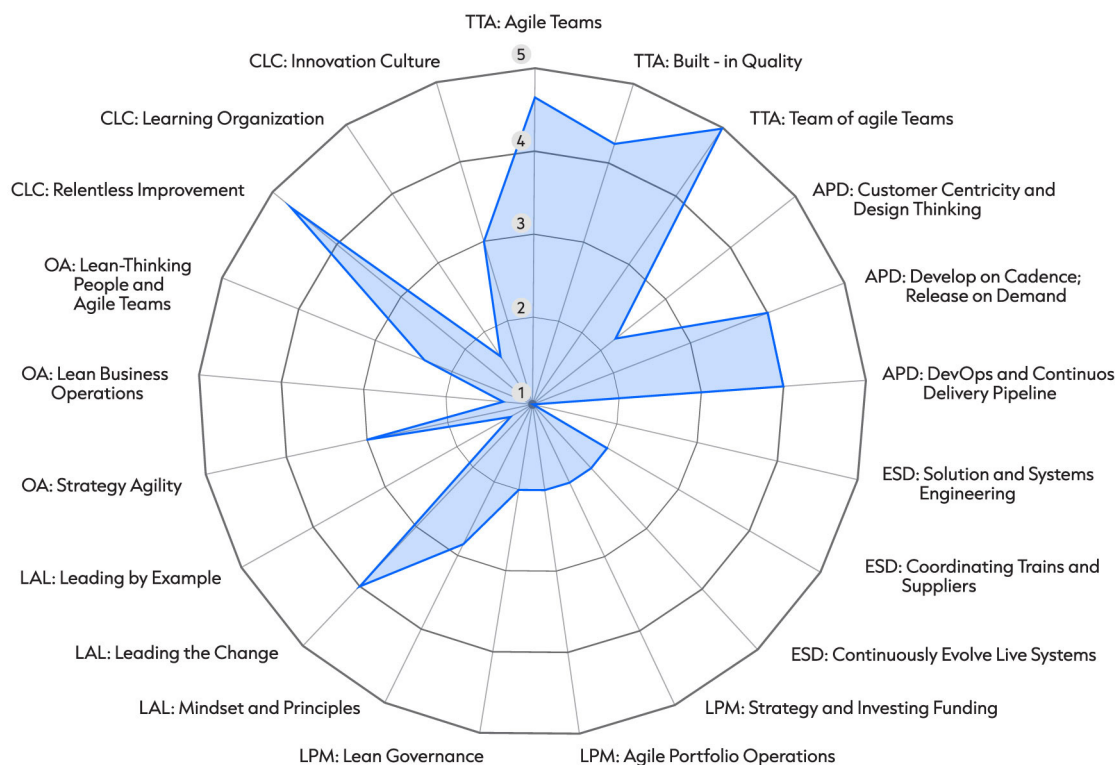
Het is wel zaak om voorzichtig te zijn:

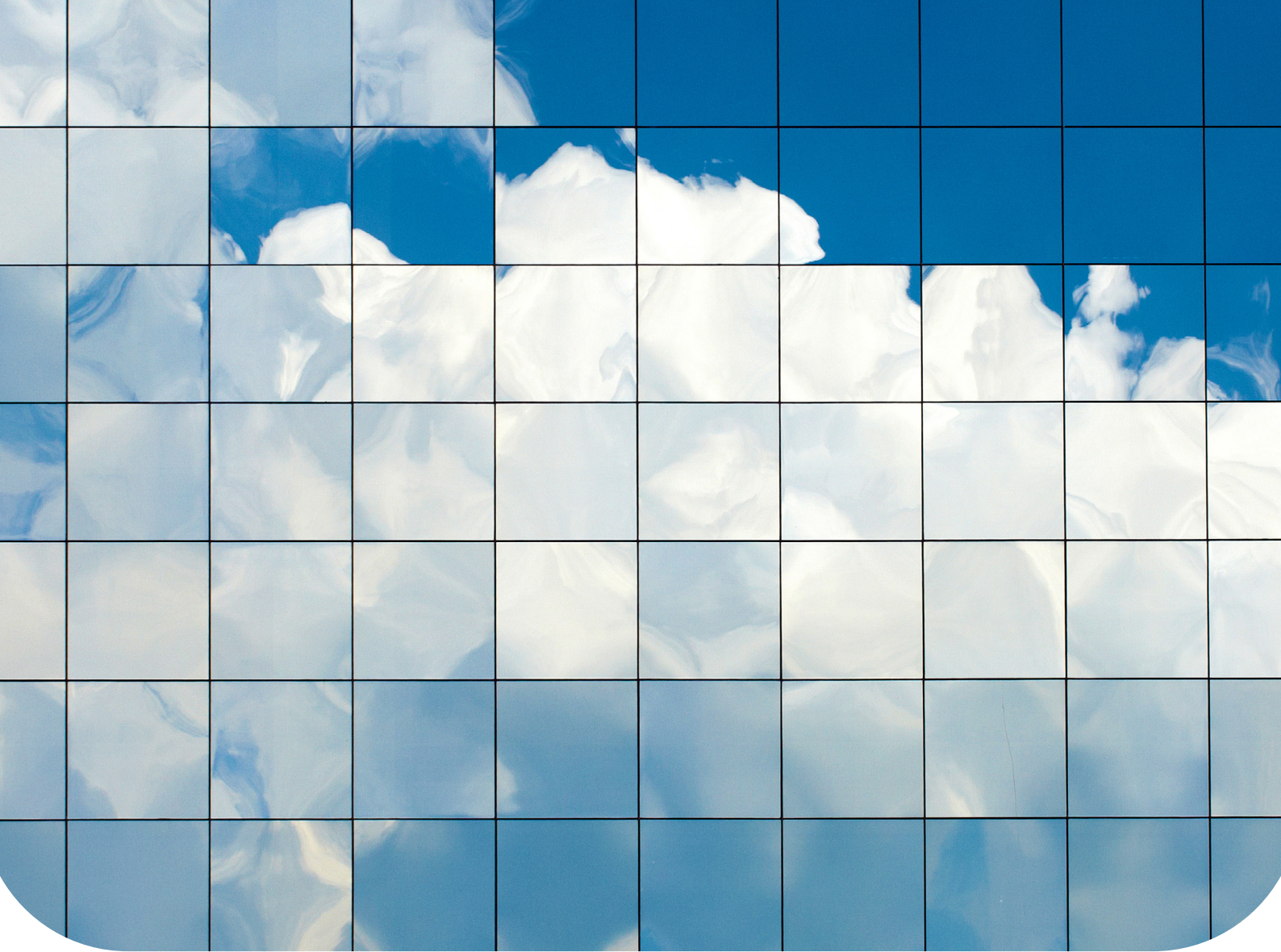
- bij het samenvoegen van de gegevens tot één enkele waarde. Je kijkt naar een gemiddelde én naar het gemiddelde van de branche waar je je in bevindt.
- bij het gebruiken van de resultaten om de voortgang van het portfolio te rangschikken. Je haalt details op, wat soms confronterend is. Laat je daardoor niet ontmoedigen.
- met het feit dat de gegevens in het begin 'slechter' lijken te worden. Houd er bijvoorbeeld rekening mee dat je een aanloopperiode nodig hebt.
- met te veel dingen tegelijk opvolgen. Dit volgt de lijn van de algemene agile aanpak. Bekijk wat met de minste inzet de meeste waarde kan opleveren.

Welke vervolgstappen zet je?

Hoe ga je nu aan de slag met wat je hebt geleerd? Volgens SAFe is hier een vrij eenvoudige methode voor. In de eerste plaats ga je 'grows' identificeren. Dat zijn activiteiten die zijn ontworpen om de vaardigheid in een dimensie te vergroten. Vervolgens ga je backlog-items maken van de grows en geef je prioriteit aan de verbetermogelijkheden. Zoals gewoon is bij agile, ga je er in verschillende iteraties mee aan de slag en breid je de vaardigheden steeds meer uit.

Figuur 9: SAFe® Business Agility Assessment





Laatste overwegingen

Tot slot geven we een paar tips aan organisaties die aan de slag willen gaan met Measure & Grow binnen SAFe.

- Concentreer je op een klein aantal datatrends tegelijk. Begin klein. Neem de zaken die het meeste effect hebben met de minste inspanning.
- Houd in de gaten hoe je daadwerkelijk beoordeelt wat de resultaten zijn. Zet er geen procesmanager op maar decentraliseer het vermogen om te beoordelen. Het is een hulpmiddel voor continue verbetering waar iedereen toegang toe zou moeten hebben.
- Betrek de mensen op de werkvloer. Bekijk wat de impact voor hen is.
- Measure & Grow kan verandering teweegbrengen, maar het vereist leiderschap om actie te ondernemen.

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 >](#)