

De toekomst van PMO en projecten: transitie naar agile

De snel veranderende marktomstandigheden dwingen veel bedrijven om kort cyclisch en adaptief te veranderen. De verandering die vandaag nodig lijkt kan morgen achterhaald blijken. Op het vakgebied van projecten is er een verschuiving gaande van een nadruk op vaste scope naar kant-en-klare producten binnen een vaste oplevercadans.



De complexiteit en dynamiek binnen verandertrajecten neemt enorm toe de laatste jaren. Hierdoor is het niet meer mogelijk om van tevoren een project van begin tot eind te overzien. Dit maakt het gebruik van de watervalmethode minder aantrekkelijk. Scrum als basis van agile werken maakt op een eenvoudige manier wendbaarheid mogelijk. Teamleden krijgen veel autonomie.

De scrummethode is iteratief. In korte cycli wordt een tussenproduct getoond aan de opdrachtgever en de gebruikers. Deze kunnen dan hun mening geven en hun inzicht aanscherpen over wat men precies nodig heeft.

Scrum bestond al voor PRINCE2

In de traditionele omgeving is sprake van (product)ontwikkeling aan de hand van een ontwerp met toetsing achteraf. Deze methode, ook wel watervalontwikkeling genoemd, heeft als voordeel dat eerst nagedacht wordt over het eindresultaat, maar als nadeel dat het tijdrovend is en de

omstandigheden en eisen tussentijds kunnen veranderen. Met als ongewenst gevolg dat het uiteindelijk opgeleverde product niet meer bruikbaar blijkt. Er bestaan niet voor niets veel rapporten waaruit blijkt dat de meeste projecten niet slagen.

Projectorganisaties zijn daarbij vaak niet volwassen. Men zegt snel dat men PRINCE2 toepast, maar blijft steken op het besturen van projecten op basis van geld en tijd.

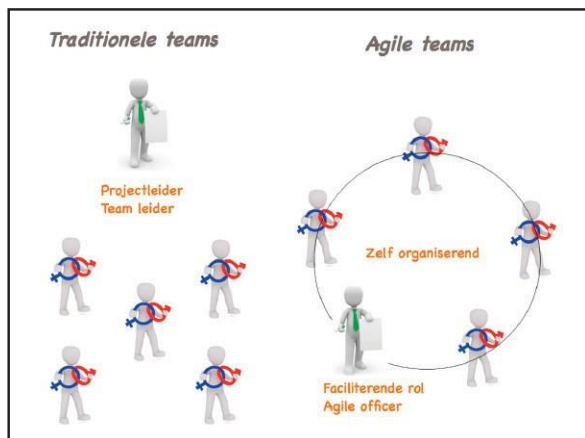
PRINCE2 heeft daarentegen als fundamentele basis dat elk project een business case moet hebben. Veel organisaties starten daar wel mee, maar leggen de business case in de la zodra akkoord verkregen is om het project te starten. Men weet vaak ook niet hoe de business case bewaakt moet worden tijdens het project en na afloop. In scrumomgevingen ontbreekt de rol van de projectmanager geheel. De taken van de projectleider worden daarbij opgeknipt en komen deels bij de scrummaster (leider van het scrumteam) te liggen en deels bij de product owner (vertegenwoordiger van het bedrijf als ontvanger van het resultaat). Zowel de projectleider als de PMO'er lijken daarmee in een agile-omgeving aan belang in te moeten winnen.

De praktijk, 5 scenario's

1. Steeds meer organisaties maken de stap naar agile om wendbaarder te worden, ook in branches buiten softwareontwikkeling en de financiële wereld. Wie googelt komt de namen tegen van een groeiend aantal multinationals.
2. In Nederland is SAFe –voor Scaled Agile Framework– sterk in opkomst omdat het niet alleen een framework biedt op teamniveau (Scrum), maar ook voor bovenliggende managementlagen. SAFe gebruikt naast Scrum ook lean procesmanagement als basis. Doel hiervan is dat de focus niet ligt op het management maar op de uitkomst van de bedrijfsprocessen. Traditionele teammanagers krijgen in deze manier van werken een

nieuwe proces-, HR- of stakeholdermanagementrol. Dit is vaak niet in overeenstemming met de ambitie van deze managers en dat is wat de transitie zo moeilijk maakt. Men is gewend de teams inhoudelijk aan te sturen en projectleiders in te huren voor procesverandering in hun teams. Bovendien worden hun teams ontbonden.

Organisaties met een sterke centrale of portfolio PMO-positie overzien alle veranderingsprocessen in een organisatie en kunnen daarom een transitie naar SAFe prima begeleiden. Agile teamcoaches kunnen hierin behulpzaam zijn. Agile PMO-consultants met tien jaar ervaring en een bedrijfskundige (lean-) achtergrond kunnende transitie leiden. Een transitie naar volledig SAFe duurt jaren. In een praktijkvoorbeeld bij een klant is men begonnen met permanenteteams voor de veranderingsorganisatie ('change'). Wat zij de 'run'-organisatie noemen is nog niet aangepast.

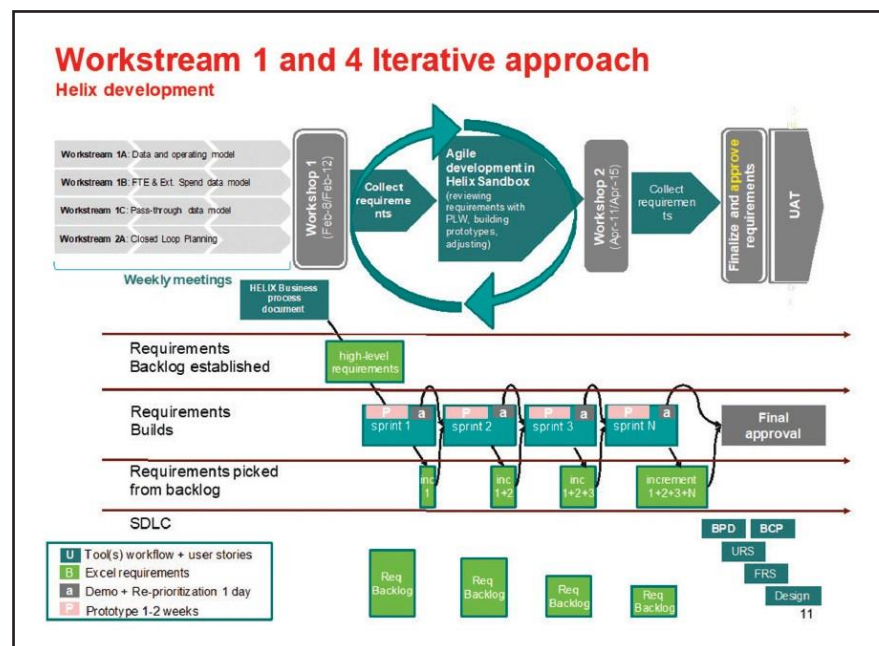


3. Transitie duurt jaren, een 'big bang' is niet altijd verstandig en daardoor ontstaan er hybride, tussentijdse vormen zoals bestaande projectorganisaties opgeschaald met zoveel mogelijk permanente scrumteams. Dat is niet

altijd het meest efficiënt en effectief. In een transitie zoekt iedereen een plek voor zichzelf en houdt daarom bijvoorbeeld vast aan overkoepelende stuurgroepen. Zelfsturing is daarmee beperkt omdat men tracht Prince2 stuurgroepen en scrum te combineren.

4. Grote programma's duren meestal meer dan een jaar en dat rechtvaardigt permanente scrumteams. Er is dan nog steeds een stuurgroep op programmaniveau. Deze aanpak zorgt dat de ontwikkeling van producten door het team zelf opgepakt kunnen worden. Ook dit is een voorbeeld van een hybride projectomgeving. Het is vaak een compromis in een omgeving waarin de klant nog niet over is naar volledig permanente teams. Een zogenoemde agile officer is dan de programmaondersteuner en neemt vaak deel in het team als scrummaster.

In het volgende plaatje ziet u hoe de Agile aanpak bij een klant van een internationaal, twee jaar durend programma is uitgewerkt.



5. Wellicht hoorde u al eens van de "big room meeting". Dit zijn grote planning meetings waarbij alle teamleden en managers betrokken worden

die voorheen in een projectvorm samenwerkten. Het is een andere naam voor program increment planning meetings. Binnen het SAFe-framework wordt het toegepast voor elke release train. Eén trein bevat 100-125 deelnemers waarvoor het werk gepland moet worden in één meeting in plaats van apart per project.

De kwartaalmeetings duren twee dagen en vragen dus veel voorbereiding. Bij een klant was de eerste keer een uitdaging stakeholders te overtuigen om deelnemers te leveren. Resultaat van de meeting is dat alle permanente projectteams een breed bekende planning hebben, er geen scopeveranderingen zijn gedurende een kwartaal en er geen escalaties zijn bij stuurgroepen en directie.



Op de foto is een van de zes planning tafels te zien waaraan methodisch gedurende 13 minuten een onderwerp gepland wordt. Op de achtergrond worden alle geplande onderwerpen op zogenoemde teamborden ver-

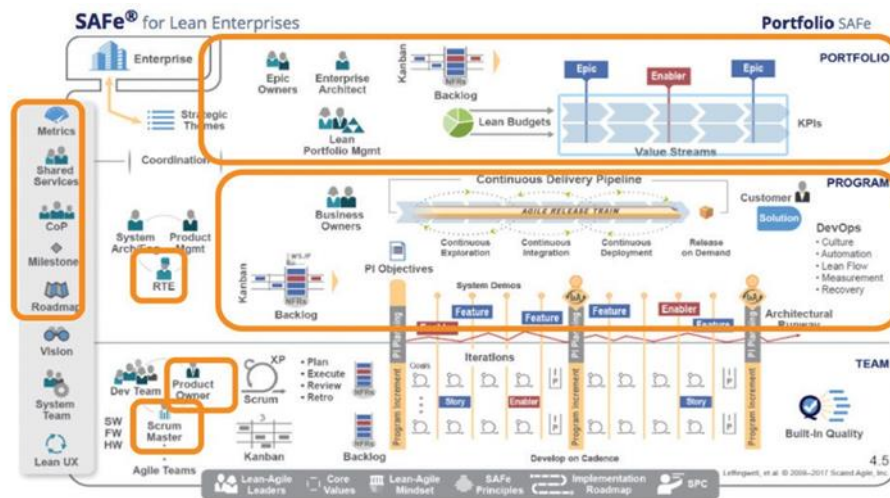
werkt. Tijdens het evenement wordt er gebruik gemaakt van een meterslange zogenaamde Brown Paper waarop alle geplande onderwerpen “features” geschreven worden. Zo ontstaat een overzicht van alle domeinen en teams.

Hoe meer afhankelijkheden er zijn, hoe groter de noodzaak is om de organisatie te veranderen. Dit is een bewustwordingsproces dat meerdere kwartaalplanningen vraagt voordat men klaar is voor zo’n grote verandering. Ondertussen begeleiden vele projectleiders de coördinatie tussen alle teams.



Agile Lean portfoliomanagement

Wat is het en waarom is het anders dan traditioneel project- portfoliomanagement? Het kernbegrip binnen agile werken is waarde. In het klassieke denken werkte men met de afweging tussen kosten en baten, maar het begrip waarde is breder. Dat richt zich namelijk ook op het elimineren van verspilling ‘Lean’. Het is dus zaak om het totale overzicht van klantproces –de value stream– te hebben, zodat er geoptimaliseerd kan worden. In SAFe start men met het implementeren van agile- of scrumteams door eerst de bedrijfsprocessen in kaart te brengen voordat teams worden gevormd.



Over de schaalbaarheidsvraag –hoe richting te houden bij meerdere scrum-teams– is al veel nagedacht. Het bovenstaande, vreselijk ingewikkelde plaatje beschrijft in essentie hoe te komen tot een lijst met werk op basis van de strategie en hoe deze te ordenen en te beheersen.

De agile portfoliomanager vertaalt, samen met businessanalisten en -architecten, de strategie naar value streams (thema's). De portfoliomanager is in deze context ook een agile officer, en kan ervoor kiezen zich te laten assisteren door nog een agile officer die vooral informatie verzamelt en rangschikt. De agile PMO-consultant richt de processen, rollen en tooling van een portfolioteam in.

Vervolgens is er nog een laag nodig die de zaken in beweging zet. De gekozen term suggereert ook beweging: men spreekt van agile release trains. Welke trein wanneer vertrekt staat in de dienstregeling, in SAFe-termen de 'roadmap'.

Het portfolioproces leidt uiteindelijk tot een program increment backlog, dat de scrum teams op dienen te pakken. De agile officer ondersteunt dit proces. De portfoliomanager wil geïnformeerd blijven over de uitvoering en zal dus een dankbaar ontvanger zijn van door de agile officer verzamelde rapportages over de voortgang.

Bestaan er dan geen projecten meer?

Jawel. Niet alles is voorspelbaar en veel organisaties zijn erg 'waterval' ingericht. Het duurt jaren voordat men de nieuwe manier van werken omarmt. Zo verwachten velen dat de overheid niet snel over zal stappen, omdat men van tevoren wil polderen over nieuwe wetten. Lees: een watervalaanpak. Maar hoe vaak is een nieuwe wet niet toch moeilijk toepasbaar gebleken na implementatie?

Agile adviseert in dit geval het totaal te produceren werk op te delen in kleine brokjes –in dit geval: delen van de wetgeving–, zodat men sneller goedkeuring krijgt in de Tweede Kamer en terugkoppeling uit de samenleving. In agile heet dit minimum viable product: hoe kunnen we zo snel mogelijk iets waardevols opleveren in een sprint, oftewel korte projectfase van al een paar weken?

Een ander voorbeeld waar nog veel in projecten wordt gewerkt is een internationale omgeving. Vaak heeft elke entiteit of landorganisatie zijn eigen projectmanagementmethode en dit alles komt in een overkoepelend gremium samen. Projectleiders zijn vaak de olie in de motor en communiceren zich suf tussen al deze locaties. De projectleider is dan vaak ook een sterke persoonlijkheid die zich bewust is van alle verschillen in cultuur en werkwijze. Voordat er één manier van werken is, is men jaren verder.

Welke projectmanagement- en PMO-rollen zien we in SAFe?

Over het algemeen zijn bij agile-transities de volgende mogelijkheden en trends te herkennen:

Van programmamanager naar release train engineer:

Iemand met sterke stakeholdercompetenties en kennis van een van de bedrijfsprocessen. Het is een ambassadeur voor de trein.

Projectleider:

Scrummaster (hoe) óf product owner (wat en waarom). Je bent of een proces- of inhoudelijk specialist. Je hebt echter geen hiërarchische verantwoordelijkheid en werkt mee binnen het team.

Portfoliomanager en portfolio-PMO:

De positionering verandert beperkt; zie agile lean portfoliomanagement. De werkwijze verandert wel enorm. Zoals in het artikel vermeld noemen wij dit de agile officer.

Programma PMO:

Deze organiseert de 'big room sessies'. Deze rol wordt vaak ook ingevuld door de portfolio-PMO in een agile portfolioteam, omdat deze gedurende het kwartaal de volgende 'big room sessie' voorbereidt in samenwerking met de businessanalisten en -architecten. Alle nieuwe initiatieven moeten immers voorbereid worden zodat de deelnemers begrijpen wat er gepland moet worden. In dit artikel kun je meerdere voorbeelden vinden waarin de agile officer werkzaam is op een agile programma- of projectorganisatie. De programma-PMO is dus ook een agile officer. De PMO'er en projectleider op teamniveau verdwijnt. Behalve bij grote organisaties met veel teams bestaat de mogelijkheid dat de agile officer de scrummasters ondersteunt of de rol van scrummaster vervult. De projectleider kan prima de rol van Agile Officer of Scrummaster oppakken.

Over de auteur

Henry Suiker is 20 jaar werkzaam in proces- en projectmanagement en werkt bij WINPMO als PMO-consultant bij diverse grote organisaties.
www.winpmo.nl

