

Inspirerend
projectmanagement
met Agile

Laurens Bonnema
& Dick Croes

Schrijvers: Laurens Bonnema & Dick Croes
Coverontwerp: Laurens Bonnema & Dick Croes
ISBN: 9789403652207
© Laurens Bonnema & Dick Croes

Voorwoord

We leven in een bijzondere tijd waarin veel veranderingen impact hebben op ons leven. Niet al deze veranderingen zijn onverwacht. Maar de impact is groot en deze veranderingen hebben een enorme impact op onze maatschappij en de kwaliteit van leven. En op ons vakgebied projectmanagement. Niet alleen in het soort projecten wat we voorgeschoteld krijgen, maar ook de manier waarop we deze projecten uitvoeren. Dit vraagt om nieuw leiderschap. Ook in de sturing van projecten en de wijze waarop we deze projecten tot een succes brengen.

Projectmanagement is en blijft een mensen vak. Ongeacht de aanpak. Maar juist nu moeten we wendbaar zijn en veerkracht tonen om onderscheidend en succesvol te zijn.

Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat 40% van alle economische activiteit in Nederland projectmatig is. Een percentage dat alleen maar meer waarde krijgt, omdat het stijgt. Onder meer, omdat de complexiteit toeneemt, de vraagstukken een internationale oplossing vragen (zoals duurzaamheid) en steeds meer organisaties projectgericht georganiseerd zijn en als zodanig hun vraagstukken aanpakken. Projectmanagement is in toenemende mate een onderscheidende competentie.

Om een verandering (project) succesvol tot een goed einde te brengen zijn een aantal elementen nodig. Naast kennis van het vakgebied en de sector is een goede methodiek of framework van groot belang. Maar ook een professional met de juiste competenties. Deze elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om inzicht te krijgen in jouw competenties als Agile projectprofessional is een IPMA Certificaat van grote waarde. Inzicht in waar je kracht ligt, welk project het beste bij je past of wat je nodig hebt om jezelf verder te ontwikkelen, is een goede stap in je professionele ontwikkeling. Vakmanschap blijft de basis.

De laatste jaren heeft de Agile aanpak om projecten aan te pakken een grote vlucht genomen, met meer en minder succes. Een Agile aanpak vraagt een andere mindset van degene die de verandering stuurt, van de professionals die in diverse teams betrokken zijn en —en dit wordt wel eens over het hoofd gezien—van de organisatie waarin het Agile project zich begeeft.

Ook een Agile project kan niet zonder voldoende projectbeheersing, voorspelbaarheid, het vaststellen van functionaliteit en besluitvorming om tot een succesvolle afronding te komen.

Het boek dat nu voor u ligt, 'Inspirerend Projectmanagement met Agile', geeft een goed handvat om in projecten met een Agile aanpak hier invulling aan te geven.

Dit boek is geschreven door twee mensen die de afgelopen jaren ruimschoots hun sporen hebben verdiend in Agile Projectmanagement. Laurens Bonnema en Dick Croes zijn erin geslaagd om hun enorme kennis en ervaring te bundelen en vanuit een breed perspectief naar de wereld van Agile projectmanagement en wat deze projecten succesvol maakt te kijken. Door deze combinatie zijn zij in staat geweest dit waardevolle boek samen te stellen en een grote bijdrage te leveren aan het professionaliseren van ons mooie vak.

Projectsucces is een keuze!

Joop Schefferlie
IPMA President

Voorwoord van de schrijvers.

Jaren geleden kwamen we elkaar tegen bij een event van het Agile Consortium waar we beiden spreker waren. We kenden elkaar al want we hadden daarvoor samen meegewerkt aan de ontwikkeling van het Agile Master examen. Aan de bar na het event besloten we samen een boek te schrijven. Omdat we beiden een projectmanagement achtergrond hadden leek dit HET onderwerp voor dit boek. Omdat we allebei een drukke baan hadden als Agile Coach ging het schrijven, zeker in het begin niet heel snel. Bovendien moesten we aan elkaar wennen want we hebben allebei een andere stijl van schrijven. Op een gegeven moment hebben we onze zondagochtenden gereserveerd voor het schrijven. Kantoortje in Rotterdam gehuurd waar we trouw iedere zondag om 9 uur aanwezig waren. Tussendoor ook nog een paar weekenden op de hei een huisje gehuurd om onderwerpen echt goed uit te werken. Maar het was niet alleen schrijven aan het boek, we wisselden onze ervaringen uit, gaven elkaar tips hoe we dingen in onze opdrachten beter konden doen en werden ook vrienden. Op een gegeven moment zeiden we tegen elkaar: “Ook als dit boek nooit uitkomt hadden we dit nooit willen missen, zo waardevol zijn deze zondagochtenden geweest”. Maar nu ligt het er dan toch echt. Een boek over inspirerend projectmanagement met Agile. We hopen dat je bij het lezen van dit boek net zoveel inspiratie krijgt als wij op onze zondagochtenden. Wij zitten inmiddels wel met een dilemma: hoe gaan we nu onze zondagochtenden invullen?

Dick & Laurens

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	11
2	Wat is Agile?.....	15
2.1	Agile denk- en werkwijze	15
2.2	Het Agile manifesto	18
2.3	Principes	22
3	Wat is een project?	35
3.1	Sturing	42
3.2	Structuur	43
4	Vorbereiding	47
4.1	Stakeholders	47
4.2	Inkoop en uitbesteding.....	51
4.3	Communicatie	54
5	Tijd, kosten en andere project-beperkingen	59
5.1	De ijzeren driehoek.....	60
5.2	Het gouden pentagoon	61
5.3	Het diamanten octagoon	63
5.4	Het platina decagoon.....	65
6	Risico's.....	71

7	Plannen en staffen	77
7.1	Plannen.....	77
7.2	Staffen.....	85
8	Bootcamp	89
9	Uitvoeren.....	107
9.1	Controleren, beheersen, monitoren.....	112
9.2	Compliance & Kwaliteitssystemen	123
9.3	Visueel management met Big Visual Information Radiators	131
10	Afronden	145

1 Inleiding

Dit boek gaat over Agile projectmanagement. 'Agile' betekent wendbaar en dus gaat het over het wendbaar managen van projecten in tegenstelling tot traditioneel 'waterval' projectmanagement dat gericht is op het realiseren van een vooraf opgesteld plan met zo min mogelijk afwijkingen daarvan. Agile is ontstaan aan het eind van de vorige eeuw als tegenhanger van de waterval aanpak. Dit resulteerde in 2001 bij een congres in de nabijheid van Salt Lake City in het Agile Manifesto¹. Op dat moment is ook de term Agile ontstaan als verzamelnaam voor een niet-traditionele, kort-cyclische projectaanpak. De essentie van de Agile aanpak is verwoord in het Agile Manifesto en de onderliggende Agile principes.

Een Agile projectaanpak is gericht op projecten waar het eindproduct van een project van tevoren niet geheel vast staat of als verwacht mag worden dat de eisen en wensen van de opdrachtgever ten aanzien van het eindproduct gedurende het project zullen wijzigen.

Alvorens een project te starten, en deze al dan niet op een Agile wijze uit te voeren, is de vraag aan de orde of überhaupt sprake is van een project. "Is dit echt een project, of een lijnactiviteit die om budgettaire redenen projectmatig wordt aangepakt?" Voor een lijnactiviteit is het optuigen van een projectorganisatie overkill. Een lijnactiviteit kan beter gewoon in de lijn belegd worden, zo nodig met bijzondere aandacht in de vorm van separaat agenderen in de reguliere overleggen. Daar is geen projectmanagement voor nodig. Een echt project is een uniek

¹ <http://Agilemanifesto.org/>

initiatief van tijdelijke aard met een duidelijke doelstelling. Voor zo'n initiatief wordt een aparte projectorganisatie in het leven geroepen om los van de lijnorganisatie te opereren. Daar is projectmanagement voor nodig.

Een Agile projectopzet heeft tot doel voldoende ruimte te laten voor voortschrijdend inzicht van de belanghebbenden die daartoe nadrukkelijk zo nauw mogelijk bij het project betrokken worden. Door het regelmatig, met een vast tijdsinterval, opleveren van (deel)producten wordt er kort-cyclisch geleverd, wordt het overzicht bewaard en worden de risico's beperkt en gespreid.

Vanuit de optiek van een projectmanager dient een Agile aanpak vooral om zich te kunnen concentreren op de essentie van projectmanagement.

Het is doorgaans niet goed mogelijk van tevoren precies te voorspellen wat zich allemaal gaat voordoen bij het uitvoeren van een project. Een goed projectplan houdt daar rekening mee. De klassieke manier om rekening te houden met onverwachte gebeurtenissen is het inbouwen van buffers in de detailplanning. Door de uitnutting van de buffers goed te managen kan het project binnen de overeengekomen tijd en budget afgerond worden. Buffers hebben echter een belangrijk nadeel: werk heeft de neiging de ervoor beschikbare tijd te vullen (Parkinson, 1955). De ingebouwde buffers worden dan ook vrijwel altijd uitgenut.

Eén van de kernwaarden van Agile is aanpassen op basis van feedback. Dit geldt niet alleen voor eisen, wensen en ontwerp, maar ook voor het plan en het tijdpad. In Agile projecten wordt daarom meestal gebruik gemaakt van rolling wave adaptive planning². Deze manier van plannen is overigens niet

² <https://www.pmi.org/learning/library/manage-innovation-programs-rolling-wave-3515>

voorbehouden aan Agile projecten, maar een internationaal erkende best practice die door de Project Management Institute (PMI) is opgenomen in de Project Management Body Of Knowledge (PMBOK).

Het principe van de rolling wave adaptive planning passen we ook toe op het totale project door niet een volledig plan op te stellen en direct met een volledig projectteam te starten.

De planning op hoofdlijnen bestaat uit vier onderdelen, te weten:

1. Bepaling van de scope door projectdoelstellingen te bepalen
2. Verfijning van de scope door doelstellingen te vertalen naar features
3. Inschatting van de features in termen van tijd en geld
4. Realisatie van de eerste features en validatie van de eerdere inschattingen met één team.

Met de verkregen inzichten staffen we de rest van het projectteam en plannen we het resterende project in meer detail in de project kick-off bootcamp. Deze bootcamp is een belangrijk element in de Agile projectaanpak omdat hier de basis wordt gelegd voor de samenwerking in projectverband.

In dit boek leiden we de lezer door het hele proces van Agile projectmanagement.

2 Wat is Agile?

2.1 Agile denk- en werkwijze

Een Agile projectaanpak is gericht op projecten waar het eindproduct van een project van tevoren niet geheel vast staat of als verwacht mag worden dat de eisen en wensen van de opdrachtgever ten aanzien van het eindproduct gedurende het project zullen wijzigen. De traditionele aanpak probeert zekerheden te creëren door zoveel mogelijk vooraf het eindresultaat vast te leggen. Meestal geeft dit slechts schijnzekerheid en veel wijzigingen tijdens het project. Een Agile projectaanpak onderscheidt zich van een traditionele projectaanpak door veranderingen tijdens het project te verwelkomen in plaats van deze zoveel mogelijk te vermijden. De aanpak gaat ervan uit dat de eisen en wensen van de opdrachtgever gedurende het project veranderen en probeert aan deze veranderingen tegemoet te komen zonder daarbij het projectresultaat uit het oog te verliezen. De Agile aanpak is bij uitstek geschikt voor softwareontwikkelingsprojecten. De onderliggende principes zijn echter universeel toepasbaar in alle soorten projecten.

Vanuit historisch perspectief is in het proces van softwareontwikkeling in de loop der jaren steeds meer structuur aangebracht. In 1956 heeft Herbert D. Benington de methode beschreven die later "de waterval methode" zou worden genoemd.³ Winston Royce, die vaak genoemd wordt als de

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Waterfall_model