

Portfolio issues bij het opschalen van agile teams

Bij organisaties die al wat langer Agile werken en een scaling framework gebruiken als SAFe zien we de laatste tijd vergelijkbare issues en patronen, waardoor ze niet optimaal functioneren. Deze patronen vielen ook op tijdens het jaarcongres van het Agile Consortium in oktober 2020 en werden herkend door zowel commerciële organisaties als overheidsorganisaties. Over welke patronen hebben we het dan en kun je er iets aan doen?

Wat is het patroon dat we zien?

In agile organisatie werken vaak vele teams naast elkaar. De samenwerking tussen de teams wordt daarbij ondersteund door de synchronisatie momenten zoals beschreven door het Framework, zoals bijvoorbeeld LeSS of SAFe. We zien nu dat in veel organisaties pas laat wordt geconstateerd dat er binnen teams wordt gewerkt aan 'iets' dat niet in lijn is met de strategische visie. Het werk is ook niet in een portfolio-overzicht terug te vinden als gepland werk en er is dus geen capaciteit is gereserveerd.

Verschillende klanten geven aan dat ze het lastig te vinden om een goed overzicht te krijgen van de gevraagde inzet voor de gevraagde producten en op basis daarvan capaciteit te plannen voor de realisatie. Dit probleem valt samen met de wijze waarop keuzes worden gemaakt over de volgorde van te realiseren producten door de business. Daarnaast zien we dat men dan niet weet wie daar nu wel of niet over beslist. Is dat belegd bij één rol of hoe zit dat?

Binnen de verschillende organisaties waar we dit opmerkten is er vaak al een mate van volwassenheid en flow in de werkwijze aanwezig bij de Scrum of DevOps teams. In veel gevallen wordt de geplande en gevraagde functionaliteit voor de teams al goed onderling besproken en voorbereid en ingepland tijdens de PI planningen. En is er een mate van volwassenheid van de samenwerking tussen de teams (of in ART/trein verband) al bereikt.

Hoe ontstaat dan toch het tekort aan inzicht en overzicht in de werkverdeling en planning?

Meestal is de rol van product owner (chief PO of productmanager binnen SAFe), als verantwoordelijke voor productontwikkeling en productmanagement, wel aanwezig maar is deze rol en zijn productvisie nog niet gekoppeld aan de strategische thema's van de organisatie. Als deze strategische thema's al bestaan (soms niet uitgewerkt en alleen een vage visie), dan zijn ze vaak niet concreet genoeg uitgewerkt en niet herkenbaar als uitgangspunt voor wat een organisatie aan werk wil en gaat inplannen. Juist deze strategische thema's kunnen helpen bij het Lean Portfolio management en de onderliggende toewijzing van geld via het Lean Budgettingsproces.

Hoe maak je de organisatie dan wendbaar voor onverwachte veranderingen?

Als een organisatie zijn missie, visie en strategische thema's goed op orde heeft, kan het nog steeds zo zijn dat dat niet goed wordt doorvertaald naar het onderhanden werk voor de uitvoerende teams. Het missen van een portfolio planning en portfolio overzicht maakt dat er tussen en over de teams geen duidelijk integraal beeld is van wie nou wat maakt, wanneer oplevert en welke totale capaciteit dat kost. Elke extra vraag of wijziging van de gevraagde deliverables levert dan een spanning op die alleen met overzicht over wat nu wel en niet wordt gerealiseerd en door wie kan worden beantwoord.

We zien dat het niet hebben van een goede aansluiting tussen strategische thema's met de wijze van portfolio management en de aansluiting van de product owners in dit portfolioproces negatief doorwerkt op teamniveau. Het heeft invloed op rol van de product owner en zijn mandaat en zal ook

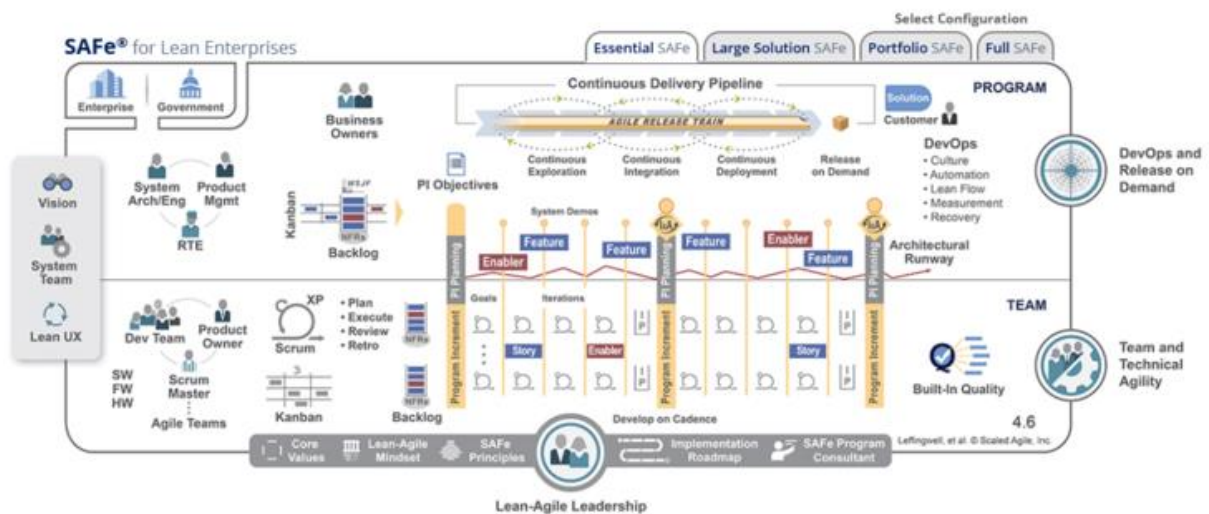
een mate van doorwerking hebben op de daadwerkelijke inzet en motivatie van de teams als er te vaak dwars door hun eigen planning heen wordt gemodderd.

We zien bij verschillende klanten dat nieuwe strategieën en tactische wijzigingen (bijvoorbeeld door druk vanuit wet- of regelgeving EU of overnames of uitbestedingen) niet via een centraal overleg met de bepalers van de strategische thema's en product managers en -owners wordt afgestemd. Als er geen afstemming en coördinatie over het gehele portfolio aan wensen is, dan kan er dus geen rekening worden gehouden met overlappend werk tussen de teams de schaarse ontwikkelcapaciteit van de teams. We zien juist dat er toch rechtstreeks opdrachten naar de productmanager of teams worden gestuurd i.p.v. dat via een portfolio-rol te coördineren.

Dit gebeurt, in de onderzochte gevallen, vooral door het nog niet ingericht hebben van de "tussenlaag". We bedoelen hiermee de coördinatie- en informatie laag tussen de rollen die gaan over de strategische en tactische beslissingen(productmanagement).

Wat kan helpen dit patroon te doorbreken?

De oorzaak van het patroon is, in SAFe termen, gelegen in het feit dat er te weinig aandacht is voor de portfolio functie. We zien dat het Essential SAFe model (de basis van het SAFe framework, zie figuur 1) bij de betreffende organisaties is ingericht vanuit teamniveau. Dat functioneert, maar deze wordt gekoppeld aan de "oude" Projectportfolio management en de Planning en Control functie zoals dat nog bestaat uit de traditionele werkwijze van de organisatie. In een agile werkwijze zou dat dus ook anders moeten werken. In figuur 2 zien we hoe de traditionele werkwijze zich verhoudt tot een agile werkwijze.



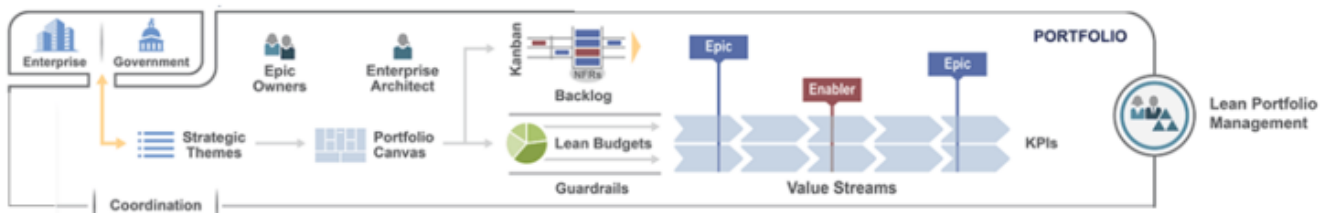
Figuur 1 Het Essential SAFe-model.

Traditional Approach	Lean-Agile Approach
#1 Centralized control	Decentralized decision-making
#2 Project overload	Demand management; continuous value flow
#3 Detailed project plans	Lightweight, epic-only business cases
#4 Centralized annual planning	Decentralized, rolling-wave planning
#5 Work breakdown structure	Agile estimating and planning
#6 Project-based funding and control	Lean-Agile budgeting and self-managing Agile Release Trains
#7 Waterfall milestones	Objective, fact-based measures and milestones

© Scaled Agile, Inc.

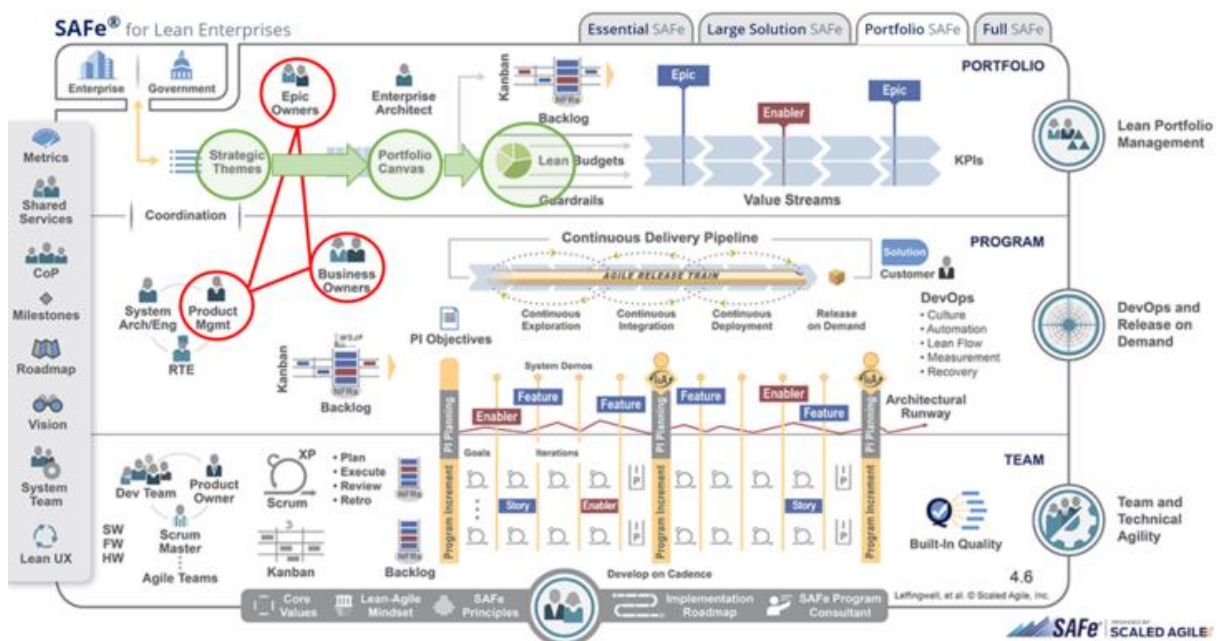
Figuur 2 Verschil in traditionele en agile aanpak

De oude portfoliofunctie is niet of onvoldoende meegenomen in de inrichting van de nieuwe agile organisatievorm die moet zorgen voor de coördinatie en communicatie van de strategische thema's en het portfolio canvas (de roadmap voor productmanagement en doorwerking naar de teams):



Figuur 3 Lean Portfolio management laag in het SAFe framework

De portfolio laag in SAFe (fig.3) geeft als belangrijke concretisering de vertaling aan van de strategische thema's naar een overzichtelijk portfolio (portfolio canvas) met duidelijk beschreven budget, scope afspraken en randvoorwaarden (Lean budgets en guardrails in de figuur):



Hierbij is de verantwoordelijkheid voor het maken van keuzes en de coördinatie belegd bij Epic Owners (trekkers van een strategisch thema). Zij zorgen voor de afstemming en communicatie naar de business owners/opdrachtgevers en product management. Voor het realiseren van de strategische thema's en het goed afstemmen van de consequenties van nieuwe keuzes is namelijk de kennis en kunde nodig van de interne opdrachtgever /business owner (vaak ook budgethouder) en de product management rol (product manager/product owner). Tussen hen vindt juist de afstemming plaats over wat wel en niet wordt gevraagd en wat door welk team wanneer kan worden gerealiseerd. Het portfolio niveau neemt dus geen beslissingen. Dit kan namelijk niet zonder informatie van bottom-up, dus van product management in samenwerking met de product owners van de betreffende teams.

Conclusie

Bij veel bedrijven zien we een zelfde patroon; de aansluiting tussen strategie en uitvoering is niet goed georganiseerd. Onze ervaring over dit onderwerp komt uit opdrachten en werkbezoeken bij o.a. Belastingdienst, UWV, Rabobank, Univé, ABN Amro, NXP, etc. Ook daar is veelal gestart met een aantal scrum teams en de coördinatie van werk op teamniveau en is pas later de inrichting "naar boven" opgezet, richting portfolioniveau. Zodra het portfolioniveau goed is georganiseerd en strategische thema's op een logische wijze worden doorvertaald naar werkpakketten voor de teams, is er een nieuw en robuust patroon, waarin de planningsproblemen van de teams verleden tijd zijn.

Harm Jan Brondijk

Agile coach bij Improve Quality Services