

Het beste uit twee werelden voor een optimaal projectresultaat

PRINCE2 AGILE

Tijdens de laatste Gartner PPM Summit, 8 en 9 juni 2015 in Londen werd het nog eens bevestigd. 'One size doesn't fit all', geldt ook in de wereld van projecten. Zijn betrouwbaarheid en kosten het belangrijkste of gaan we voor merkbekendheid, omzet en klantenbeleving? Hebben we te maken met langdurige of kortlopende contracten? Is de focus IT of juist organisatiebreed? Hebben we het over veelvuldige of een beperkt aantal opleveringen binnen korte of langere doorlooptijden? Vele debatten zien we in de media, Agile versus PRINCE2, alles Scrum, maar hoe zit het met de governance? Het antwoord van Axelos is PRINCE2 Agile waarin het beste vanuit beide werelden wordt ingezet om een project goed uit te kunnen voeren.

P RINCE2 Agile omvat zowel het bestaande PRINCE2 als het Agile gedachtengoed. Hierbij moet het Agile gedachtengoed gezien worden als Agile gedrag, concepten, raamwerken, focusgebieden en technieken. De bestaande PRINCE2 principes, processen en thema's blijven bestaan, maar moeten op basis van de Agile uitgangspunten per project op maat worden gemaakt. Binnen PRINCE2 Agile wordt gezocht naar het beste uit beide werelden, waarbij het accent van PRINCE2 gebruik ligt binnen de projectbesturing en het projectmanagement en de Agile aanpak vooral terugvindt binnen de productoplevering.

Afhankelijk van de situatie kan meer of minder van het Agile of PRINCE2 gedachtengoed toegepast worden. Zie figuur 1.

DE ZES PROJECTBESTURINGSPARAMETERS

Binnen PRINCE2 komen zes projectbesturingsparameters (de zeshoek) aan bod. Tijd, geld, scope, kwaliteit, risico's en baten. Alle zes kennen hun eigen toleranties. PRINCE2 Agile onderkent dezelfde zes projectbesturingsparameters, met dat verschil dat bij een Agile aanpak tijd en geld vast gezet worden (geen tolerantie), kwaliteit en scope gedeeltelijk variabel zijn (geen toleranties voor de essentiële criteria en producten) en risico's en baten volledig variabel kunnen zijn (toleranties in overleg tussen projectmanager en stuurgroep).

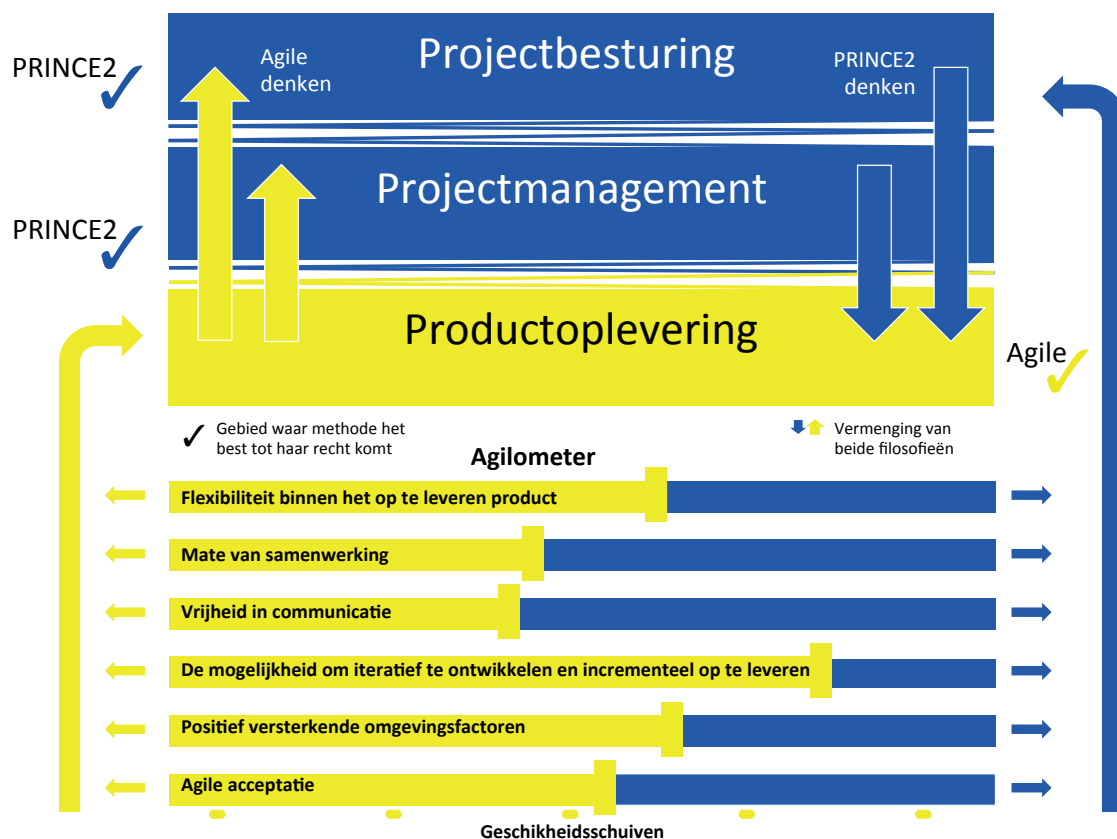
De zeshoek resulteert in vijf doelstellingen die het waarom verklaren:

1. Wees op tijd, haal de mijlpalen
2. Garandeer het gevraagde kwaliteitsniveau
3. Omarm veranderingen
4. Houd het team bij elkaar
5. Accepteer dat de gebruiker niet alles nodig heeft.

In de volgende paragrafen wordt ingezoomd hoe de principes, thema's en processen op maat kunnen worden gemaakt vanuit het agile gedachtengoed.



AUTEUR **HENNY PORTMAN**
Partner Hedeman Consulting



Figuur 1

PRINCIPES

De zeven PRINCE2 principes blijven overeind. Wel voegt PRINCE2 Agile hier vijf gedragscomponenten aan toe:

- Transparantie - ten aanzien van de voortgang van het project
- Samenwerking - tussen de leden van het projectteam en met belanghebbenden
- Rijke communicatie - overleg boven e-mails, visualisatie boven tekst
- Zelf organiserend vermogen - empower en faciliteer het projectteam
- Ontdekken - nieuwsgierigheid boven sec uitvoeren van de regels.

DE PROCESSEN

Opstarten en initiëren van het project

Maak bij het opstarten van een project een eerste inschatting hoe agile binnen het project opgepakt kan worden. Binnen PRINCE2 Agile is daarvoor de Agilometer ontwikkeld. En herhaal deze evaluatie in de initiatiefase en bij de verschillende faseovergangen.

Agilometer (zie figuur 1)

De Agilometer bestaat uit een zestal aandachtsgebieden die bij de inschatting van de toepassing van Agile binnen het

project moeten worden beoordeeld. De zes beoordelingspunten zijn:

- Agile acceptatie
- Positief versterkende omgevingsfactoren
- De mogelijkheid om iteratief te ontwikkelen en incrementeel op te leveren
- Vrijheid in communicatie
- Mate van samenwerking
- Flexibiliteit binnen het op te leveren product.

De projectmanager voert deze analyse uit en bekijkt per aandachtsgebied in hoeverre een verbetering mogelijk en noodzakelijk is en geeft inzicht hoe Agile het project kan worden opgezet. Het zijn dus geen ja/nee vragen. Het heeft geen zin om een gemiddelde over de zes schuiven te berekenen. In deze komt de Agilometer sterk overeen met de Vragenlijst Agile-projectaanpak binnen AgilePM.

Binnen het Opstarten en Initiëren van het project gaat het erom om de juiste balans te vinden tussen de risico's die met het project verbonden zijn en de mate van detail waarin de zaken vooraf moeten worden uitgezocht. Er moet gestreefd worden naar maximale vrijheid om gedurende de uitvoering van het project het project bij te kunnen sturen. Soms wordt in Agile het Opstarten en Initiëren van het Project aangeduid met sprint 0 of de ontdekkingsprint. De Project Productbeschrijving wordt in deze dan aangeduid als de project backlog. >

> *Cynefin model*

In PRINCE2 Agile wordt het Cynefin model geïntroduceerd om het niveau van onzekerheid vast te stellen en wat de daarbij meest logische aanpak en aansturing van het project is. Het Cynefin model onderkent vijf domeinen:

- Vanzelfsprekend: eenduidige oorzaak-gevolgrelatie
- Gecomplieerd: oorzaak-gevolgrelatie niet eenduidig
- Complex: oorzaak-gevolgrelatie alleen achteraf te verklaren
- Chaotisch: oorzaak-gevolgrelatie is niet aan te geven
- Wanorde: onduidelijk tot welk domein de verandering behoort.

Bij eenduidige oorzaak-gevolgrelaties is er meestal sprake van een eenvoudig project of 'business as usual'. Projecten vinden we met name binnen de domeinen gecomplieerd en complex. Hoe complexer in zijn omgeving hoe meer een Agile aanpak gewenst is. Als de oorzaak-gevolgrelatie niet is aan te geven, dan is een procesaanpak het meest geschikt.

Sturen van het project

Bij 'business as usual' stuurt de producteigenaar het agile-proces. In een projectomgeving zien we de binnen PRINCE2 gehanteerde rollen van opdrachtgever, senior gebruiker en senior leverancier. Bij eenvoudige projecten kunnen deze rollen voor een deel worden samengevoegd. In alle gevallen is het van belang dat samengewerkt wordt op basis van vertrouwen, en dat er dus geen blaamcultuur heerst. Sturen op uitzondering kenmerkt zich dan door empowerment en rijke informatiestromen.

Beheersen van een fase / Managen productoplevering

Binnen PRINCE2 Agile is het mogelijk dat er geen fasen zijn maar alleen timeboxen, al dan niet binnen releases of increments. Releases of increments kan men ook definiëren als fasen, als op het eind daarvan een expliciete go/no-go beslissing wordt gepland. Belangrijk is om rond de functies (deelproducten) te plannen en flexibele werkpakketten te gebruiken die benadrukken dat teams zoveel mogelijk zelf organiserend zijn, rijk communiceren en sturen op uitzonderingen mogelijk maken. Focus ligt op het op te leveren resultaat, dus de scope en kwaliteitscriteria en het beheersen van de Agile risico's. Het Beheersen van een Fase kenmerkt zich door transparantie, samenwerking en rijke communicatie, zelforganiserend vermogen en flexibiliteit.

Het hebben van frequente releases resulteert in het eerder kunnen verzilveren van de baten, het eerder verkrijgen van gebruikersfeedback, het reduceren van risico's, het bieden van vertrouwen dat het project zal leveren en het verkrijgen en vasthouden van de interesse van belanghebbenden. Kleine releases zijn vaak ook makkelijker in productie te nemen. Uiteraard zullen de releases gepland moeten worden zodat duidelijk wordt wanneer welke functies (deelproducten) worden opgeleverd.

Managen van een faseovergang

Bij faseovergangen (increments of releases) is het van belang om te beoordelen hoeveel is opgeleverd, met welke kwaliteit, en welke baten zijn of al kunnen worden verzilverd. Daarnaast vindt beoordeling van de agile werkwijze plaats en de vaststelling of de gehanteerde werkwijze moet worden

aangepast. Dit komt overeen met de retrospectieve in Scrum. Uiteraard moet deze stap met zo min mogelijk ceremonie plaatsvinden.

Afsluiten van het project

Binnen Agile is weinig beschreven over het formeel afsluiten van een project. Meestal zijn er tussentijds al meerdere producten opgeleverd. PRINCE2 Agile onderstreept de volgende activiteiten die al of niet in workshop vorm uitgevoerd kunnen worden. Beoordeel het uiteindelijke resultaat ten opzichte van het oorspronkelijke plan. Stel de formele gebruikersacceptatie vast. Evalueer het proces en ook het toepassen van agile binnen het project. Rondt tenslotte de benodigde documentatie af. Draag het eindresultaat formeel over aan de klant.

THEMA'S

Alle thema's binnen PRINCE2 vindt men terug in PRINCE2 Agile. Sommige thema's zijn echter binnen het agile gedachtengoed belangrijker dan andere.

Zakelijke rechtvaardiging

De business case voor het gehele project wordt tijdens het opstarten/Initiëren van het project opgesteld en op het einde van iedere fase geactualiseerd. Daarin moet ook duidelijk het minimaal bruikbare product worden omschreven, gebaseerd op de geprioriteerde eisenlijst (must-haves). De toegevoegde waarde van de afzonderlijke functionaliteiten wordt in de verschillende Timeboxplannen geprioriteerd. Een gevraagde functionaliteit die geen waarde toevoegt aan de organisatie zal niet worden gerealiseerd.

Organisatie

De bekende rollen van opdrachtgever, senior gebruiker en senior leverancier blijven in een Agile project overeind maar worden vanuit gebruikersperspectief veelal uitgebreid met de rol van bedrijfsambassadeur (DSDM) of producteigenaar (Scrum). De Projectmanager heeft een meer faciliterende rol dan een managerial rol. Afhankelijk van het zelforganiserende vermogen van het ontwikkelteam en de Agile methode die wordt toegepast, kan de rol van de Teammanager formeel worden ingevuld, worden ingevuld door een Scrummaster (Scrum) of worden ingevuld door het team als geheel. Voor de projectmanager is het van belang dat hij in ieder geval een aanspreekpunt heeft in het team en dat in het team iemand vanuit de gebruikers aanwezig is (bedrijfsambassadeur of producteigenaar).

Als het project slechts uit één Agile team bestaat, dan volstaat een eenvoudige Agile aanpak met één producteigenaar en één scrummaster. Bestaat het project uit meer teams dan moeten de verschillende producteigenaren en scrummasters het werk en de voortgang op elkaar afstemmen (scrum van scrums).

Plannen

Een project is eindig. Voor ieder project moet er een geplande einddatum zijn. Daarvoor is dan ook een overall projectplan nodig. Dat onderscheidt ook de Agile projectaanpak van de Agile onderhoudsaanpak als onderdeel van de business as usual. Het projectplan bij de Agile aanpak moet

zich echter beperken tot de hoofdpunten. Het moet juist voldoende zijn om de totale doorlooptijd en het totale budget vast te kunnen stellen, uitgaande van een voldoende tolerantie in de op te leveren functionaliteiten. Per increment of timebox wordt het projectplan vervolgens nader gespecificeerd. Binnen een Agile aanpak worden daarbij de tijd en geld toleranties op nul gezet en de speelruimte gevonden in de tolerantie van de functionaliteiten.

PRINCE2 Agile schrijft geen verplichte planningstechniek en geen planningsaanpak voor. Vanuit het Agile gedachtengoed is het opportuun het projectplan empirisch op te stellen in samenspraak met het projectteam en de verschillende timebox plannen door het ontwerpteam zelf op te laten stellen. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van een eenvoudig scoringssysteem zoals planningspoker, of T-shirt planning.

Voortgangsbewaking

Net als bij PRINCE2 gaat het bij PRINCE2 Agile om het op te leveren product. Bij PRINCE2 Agile gaat het echter minder om de vraag of het gaat lukken om het gedefinieerde product binnen de gegeven tijdshorizon op te leveren, maar om de vraag hoeveel functionaliteiten binnen de gegeven tijdshorizon kunnen worden opgeleverd. Voor de voortgangsrapportage op projectniveau kan in belangrijke mate gebruik worden gemaakt van de stand-up besprekingen, informatie-radiators, teamborden en visuele burn-down of burn-up grafieken die worden gebruikt op teamniveau. Daarnaast wordt binnen agile teams vaak gebruik gemaakt van het begrip productiesnelheid (velocity). Dit is een maat voor de productie van het ontwikkelteam in een bepaalde periode (timebox), waarmee men ook kan vaststellen in hoeverre een team leert en zodoende in de loop van de tijd meer kan realiseren.

Risicomanagement

Binnen PRINCE2 Agile krijgt risicomanagement minder aandacht omdat veel projectrisico's al door de agile-aanpak worden geminimaliseerd. Wel worden door een mogelijke discrepantie tussen de Agile aanpak en de meer geconditioneerde projectomgeving nieuwe risico's geïntroduceerd. Om deze risico's te inventariseren is de Agilometer geïntroduceerd. Op basis daarvan kan de projectaanpak op de situatie worden toegesneden. Binnen PRINCE2 Agile dragen ook de vijf gedragscomponenten bij om mogelijke projectrisico's te beheersen.

Kwaliteit

Binnen PRINCE2 Agile is het van belang om een minder formele kwaliteitsmanagementstrategie op te stellen, maar deze wel vast te leggen: wat en hoe wordt binnen de ontwerpteams getest en wat, hoe en door wie wordt op het eind van de timeboxes getest. Binnen de projectproductbeschrijving vinden we ook de beschrijving van de te realiseren noodzakelijke veranderingen in de organisatie op basis van het op te leveren resultaat. Verder staan de acceptatiecriteria en de 'definition of Done' centraal binnen het kwaliteitsthema. Kwaliteitscriteria van de gevraagde producten vindt men terug in de productbeschrijvingen op projectniveau en in de user stories op teamniveau.

Wijzigingsbeheer

PRINCE2 Agile omarmt veranderingen. Hoe meer veranderingen, hoe beter het op te leveren product waarschijnlijk aan zal sluiten op de bedrijfsbehoefte en hoe groter de gebruikersbetrokkenheid en daarmee de kans op acceptatie van het product. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de wijzigingen in de officieel vastgelegde configuratie (projectproductbeschrijving), die formeel op projectniveau moet worden bewaakt en de nadere uitwerking van die configuratie die binnen het ontwikkelteam en de gebruikersvertegenwoordiger (informeel) kan worden afgestemd. Voor dat laatste geldt dat nieuwe onderdelen wel moeten worden uitgeruild tegen minder belangrijke onderdelen, aangezien er binnen Agile projecten geen tijd- en geldtoleranties zijn.

Lean start-up

Binnen dit kader wordt in PRINCE2 Agile ook het principe van Lean start-up geïntroduceerd. Bij Lean start-up ligt de focus op leren en daarnaar handelen. Test zo snel mogelijk (fail fast). Maar neem ook (onderdelen van) producten zo snel mogelijk in gebruik en leer daarvan. Het product waarin de meeste leerervaringen zijn verwerkt, levert meestal ook de meeste toegevoegde waarde.

AGILE EN LEVERANCIERSCONTRACTEN

Agile in combinatie met strikte leverancierscontracten blijft voor velen een uitdaging. Binnen PRINCE2 Agile wordt deze problematiek op een heldere wijze uitgewerkt en daarvoor ook verschillende handvatten geboden. Nuttige aanbevelingen zijn:

- Focus ligt op het eindresultaat (outcome) en niet op het eindproduct (output)
- Definieer de mate van gebruikersparticipatie gedurende het project
- Beschrijf de, in de tijd gezien, belangrijkste opleveringen (sprints en/of releases)
- Neem een clause op dat de stuurgroep kan besluiten om voortijdig te kunnen stoppen
- Neem een bonus/malus clause op, aan de hand van de hoeveelheid opgeleverd eindresultaat
- Definieer globale eisen en prioriteer ze. Gedetailleerde eisen leveren te veel noodzakelijke aanpassingen op tijdens het project
- Maak het contract zo simpel mogelijk (afhankelijk van het onderlinge vertrouwen).

AGILE RAAMWERKEN

Binnen PRINCE2 Agile komen Scrum en Kanban raamwerken en de bijbehorende technieken zoals user stories, MoSCoW prioritering, planningspoker en T-shirt schattingen uitgebreid aan de orde. <