



De Agile Portfolio Management Gids

Van Strategie naar Executie



Introductie

Scrum is ontwikkeld in de jaren '90 en we hebben Scrum steeds beter leren begrijpen. Agile Portfolio Management (APfM) hebben we sinds 15 jaar ontwikkeld. Deze APfM gids is schatplichtig aan de Scrum gids geschreven door Ken Schwaber & Jeff Sutherland; het is onze sterke overtuiging dat Agile teams en Agile Portfolio Management teams dezelfde theorie en filosofie delen.

Deze gids beschrijft het APfM framework; er wordt niet ingegaan op methoden, technieken en tooling die ten dienste staan van APfM: Het succes van het gebruik daarvan is immers context afhankelijk. Zo is het formuleren van doelen een belangrijk onderdeel van APfM teams. In deze gids wordt het belang ervan onderkend, maar wordt niet beschreven hoe die doelen worden geformuleerd.

De APfM gids wordt zo beknopt mogelijk beschreven en elementen van deze APfM gids kunnen op verschillende manieren worden ingezet. Echter, weglaten van een van de elementen kan leiden tot verminderde business resultaten. APfM bestaat slechts als geheel en functioneert goed als container voor andere technieken, methodologieën en gebruiken. Hoewel het implementeren van delen van APfM mogelijk is, is het daaruit volgend resultaat geen APfM.

Deze gids heeft tot doel om ons begrip van Agile Portfolio Management (APfM) te delen, de implementatie van APfM te verbeteren en te laten toetsen door hen die in de praktijk APfM uitvoeren. Wij evolueren deze APfM gids gezamenlijk met iedereen die Agile Portfolio Management in de praktijk uitvoert. We voeden deze APfM gids periodiek met gebruikerservaringen en publiceren vervolgens een nieuwe versie. Nieuwe versies ervan zijn voor iedereen beschikbaar en worden actief gedeeld in de communities waar we deel van uitmaken.

Martin Vodegel & Rini van Solingen November 2023

© 2023 Martin Vodegel & Rini van Solingen

Deze Agile Portfolio Management gids is schatplichtig aan de scrum guide die is geschreven door Ken Schwaber en Jeff Sutherland. Je kunt deze scrum gids vinden bij <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>. Deze Agile Portfolio Management gids is niet geschreven met commerciële doeleinden: Deze gids heeft tot doel om ons begrip van Agile Portfolio Management (APfM) te delen, de implementatie van APfM te verbeteren en te laten toetsen door hen die in de praktijk APfM uitvoeren. Het staat iedereen vrij om deze Agile Portfolio Management gids te verspreiden en naar believen aan te passen.

	3
	5
APfM Theorie	5
Transparantie	6
Inspectie	6
Aanpassing	6
APfM Waarden	6
Commitment	6
Focus	6
Openheid	6
Respect	7
Moed	7
Increment van het APfM Team	7
Agile Portfolio Management Team	7
APfM Leden	7
Portfolio Eigenaar	8
Portfolio Manager	8
APfM Gebeurtenissen	9
Strategie tot Executie Cyclus (SEC)	9
SEC Planning	10
SEC Sync	11
SEC Review	11
SEC Retrospective	11
APfM Commitments	12
APfM Backlog	12
SEC Backlog	13
Increment	13

APfM Definitie

APfM is een lichtgewicht raamwerk dat mensen, teams en organisaties helpt om waarde te creëren door strategie te verbinden met executie in een complexe omgeving.

Een portfolio verwijst zowel naar een organisatie-eenheid als naar een product. Het APfM team verbindt de uitvoering van de organisatie-eenheid met de strategie van de organisatie en doet dat onder meer door grote veranderingen te identificeren, te begeleiden en te ondersteunen.

In het kort heeft APfM een Portfolio Manager nodig om een omgeving te bevorderen waar:

1. Een Portfolio eigenaar het werk ordent in een Portfolio Backlog.
2. Een APfM Team een selectie van dit werk verandert in een waardevol Increment tijdens een Strategie tot Executie Cyclus (SEC).
3. Een APfM Team en zijn belanghebbenden de resultaten inspecteren en zich aanpassen voor de volgende SEC.
4. Herhaal.

APfM is eenvoudig. Probeer het uit zoals het is en bepaal of de filosofie, theorie en structuur helpen om doelen te behalen en waarde te creëren. Het APfM raamwerk is doelbewust incompleet en definieert alleen de delen die nodig zijn om Scrum theorie te implementeren. APfM is gebouwd op de gezamenlijke kennis van de mensen die het gebruiken. APfM geeft geen gedetailleerde instructies maar begeleidt mensen in hun relaties en interacties.

Binnen het APfM raamwerk kunnen diverse processen, technieken en methoden worden toegepast. APfM wikkelt zich om bestaande gebruiken of maakt ze overbodig. APfM maakt de relatieve doeltreffendheid van huidig management, van de omgeving en van werktechnieken zichtbaar, zodat verbeteringen gedaan kunnen worden.

Scrum Theory

APfM is gebaseerd op empirisme en lean denken. Empirisme beweert dat kennis ontstaat uit ervaring en dat men beslissingen neemt op basis van wat bekend is. Lean denken vermindert verspilling en richt zich op de meest belangrijke dingen.

APfM past een iteratieve, incrementele aanpak toe om voorspelbaarheid te optimaliseren en risico's te beheersen. APfM verbindt groepen mensen die samen alle benodigde vaardigheden en expertise hebben, om het werk te kunnen doen. Als het nodig is delen ze deze vaardigheden met elkaar of verkrijgen ze deze vaardigheden.

APfM gebruikt gebeurtenissen om op basis van feedback bij te sturen richting strategische doelen. APfM implementeert een iteratieve en incrementele benadering om voorspelbaarheid te maximaliseren en risico's te beheersen. De benadering is gebaseerd op de drie onderdelen van empirische proces control, transparantie, inspectie en adaptatie. In elk van de gebeurtenissen wordt transparantie, inspectie en aanpassing in praktijk gebracht. De gebeurtenissen worden in paragraaf 6 beschreven.

Transparantie

Transparantie betekent, we kennen de huidige status van de Portfolio. Het proces waarlangs de producten van het APfM team wordt opgeleverd is inzichtelijk en de status van de Portfolio Backlog items is voor iedereen duidelijk. Met APfM worden belangrijke keuzes gebaseerd op de waargenomen staat van de drie formele producten van APfM, de Portfolio Backlog, de SEC backlog en het Increment. De producten worden in paragraaf 4 beschreven.

Transparantie maakt inspectie mogelijk. Inspectie zonder transparantie is misleidend en verspillend.

Inspectie

Inspectie betekent 'we checken ons werk terwijl we het doen'. De APfM artefacten en de voortgang richting overeengekomen doelen moeten regelmatig en grondig worden geïnspecteerd, om mogelijk ongewenste variaties of problemen te detecteren. Om inspectie te ondersteunen, biedt APfM cadans in de vorm van vijf gebeurtenissen.

Inspectie maakt aanpassing mogelijk. Inspectie zonder aanpassing is zinloos. APfM gebeurtenissen zijn ontworpen om verandering uit te lokken.

Aanpassing

Aanpassing betekent 'we passen ons werk en onze werkwijze en ons handelen waar nodig aan'. Als één of meer aspecten van een proces buiten de acceptabele grenzen vallen of als het resulterende product onacceptabel is, zal het proces of het onderhanden werk aangepast moeten worden. Een aanpassing moet zo snel mogelijk uitgevoerd worden om verdere afwijkingen te beperken.

Aanpassing wordt lastiger wanneer de betrokkenen niet bevoegd of zelfsturend zijn. Er wordt van een APfM Team verwacht zich aan te passen op het moment dat het APfM Team iets nieuws leert door inspectie.

APfM Waarden Commitment

De leden van een APfM team committeren zich aan het halen van de doelen van het APfM team, aan het ondersteunen van de uitvoering door Agile teams en aan de constructieve samenwerking met andere Portfolio management teams.

Focus

De leden van een APfM team hebben vaak meerdere rollen en verantwoordelijkheden en zijn niet alleen maar lid van het APfM team. APfM teamleden nemen echter voldoende tijd en aandacht voor hun rol in het team en staan open voor feedback van mede-teamleden op dit punt.

Openheid

De leden van een APfM team en de daarbij behorende belanghebbenden zijn transparant en open over het werk en

de uitdagingen.

Respect

De leden van een APfM team respecteren elkaar om de capabele, onafhankelijke mensen die ze zijn. Ze worden als zodanig ook gerespecteerd door de mensen waar ze mee werken.

Moed

De leden van een APfM team hebben de moed om het juiste te doen, en om aan de lastige problemen te werken. transparency, inspection, and adaptation come to life building trust.

Increment van het APfM Team

Het APfM team werkt iteratief en incrementeel aan (management) producten die, de verbinding tussen strategie en uitvoering helpen maken: de Portfolio visie, de doelen van het Portfolio, de Portfolio Roadmap en de Portfolio Backlog. Deze producten ontwikkelen zich iteratief en incrementeel doordat voortdurend nieuwe kennis wordt vergaard over de (strategische) doelen en de beste weg die naar deze doelen leidt. Deze producten worden gezamenlijk het increment genoemd.

Het APfM team werkt samen met belanghebbenden bij de totstandkoming van grote initiatieven (epics) en ondersteunt de uitvoering ervan. Terwijl het APfM team erkent en accepteert dat Agile teams zelfsturend zijn, ondersteunt het APfM team in sommige gevallen de coördinatie bij de uitvoering van epics. Deze epics geven inhoud aan de strategie van hun organisatieonderdeel en waaraan vaak door meerdere teams tegelijk wordt gewerkt. Ook draagt het APfM team actief bij aan de oplossing van impediments die tijdens uitvoering zichtbaar worden.

Agile Portfolio Management Team

Het APfM team is een klein team van mensen die gezamenlijk eindverantwoordelijk zijn voor de resultaten van hun organisatie-eenheid. Het APfM team kent twee speciale rollen, de Portfolio eigenaar (de product owner van het APfM team) en de Portfolio manager (de scrum master van het APfM team) en daarnaast de overige teamleden die frequent een substantiële bijdrage leveren aan de producten van het APfM team.

APfM teams zijn multidisciplinair en zelfsturend; ze kiezen zelf waaraan ze werken, wie het werk doet en hoe het wordt verricht. Binnen het APfM team bestaat geen hiërarchie.

APfM Leden

Het APfM team is een zelfsturend team dat het Agile Portfolio Management framework hanteert om haar werk te orchestreren. APfM Team leden zijn iedere cyclus geëngageerd te werken aan de best mogelijke versie van de producten van het APfM team. APfM werken ieder kwartaal (SEC) aan:

- Het garanderen van kwaliteit door vast te houden aan de Definition of Done bij het werken aan de nieuwe versie van het increment
- Het creëren van een kwartaal (SEC) doel en een daarmee samenhangend plan voor het komende kwartaal (SEC)
- Het aanpassen van de APfM backlog richting het doel
- Het elkaar verantwoordelijk houden als professionals.

Teamleden kunnen ook tijdelijk lid van het APfM team zijn: Epic Owners ondersteunen de besluitvorming en coördinatie van uitvoering van epics die aan hen zijn toegewezen door het APfM team voor de duur van de epic. De permanente APfM team leden blijven echter eindverantwoordelijk.

Portfolio Eigenaar

De Portfolio Eigenaar is de 'product owner' van het APfM team en is verantwoordelijk voor de verbinding tussen strategie en executie, Portfolio visie, strategische doelen en Portfolio roadmap.

De Portfolio Eigenaar is ook verantwoordelijk voor effectief Portfolio Backlog management, wat het volgende omvat:

- Het ontwikkelen en duidelijk overbrengen van de strategische doelen en de kwartaal (SEC) doelen;
- Het creëren en helder overbrengen van Portfolio Backlog items;
- Het ordenen van Portfolio Backlog items;
- Het ervoor zorgen dat de Portfolio Backlog transparant en zichtbaar is en begrepen wordt.

De Portfolio Eigenaar kan bovenstaand werk zelf doen of de verantwoordelijkheid delegeren aan anderen. De Portfolio Eigenaar blijft hier echter eindverantwoordelijk voor.

Om de Portfolio Eigenaar succesvol te kunnen laten zijn, moet de gehele organisatie haar beslissingen respecteren. Deze beslissingen zijn zichtbaar in de inhoud en ordening van de Portfolio Backlog en de additionele besluitvorming door het APfM team tijdens uitvoering.

De Portfolio Eigenaar is één persoon, geen comité. De Portfolio Eigenaar kan de behoeften van vele belanghebbenden vertegenwoordigen in de Portfolio Backlog. Zij die de Portfolio Backlog willen veranderen, kunnen dat doen door de Portfolio Eigenaar proberen te overtuigen.

Portfolio Manager

De Portfolio Manager is de 'scrum master' van het APfM team en is verantwoordelijk voor het opzetten van APfM, zoals staat beschreven in de APfM Gids. Portfolio Managers doen dit door iedereen te helpen om APfM theorie en praktijk te begrijpen, zowel binnen het APfM Team als binnen de organisatie.

De Portfolio Manager is verantwoordelijk voor de effectiviteit van het APfM team. Portfolio Managers doen dit door het APfM team in staat te stellen zijn werkwijzen te verbeteren binnen het APfM raamwerk.

Portfolio Managers zijn leiders die het APfM team en de grotere organisatie dienen.

De Portfolio Manager dient het APfM team op een aantal manieren, waaronder:

- Het coachen van teamleden in zelfsturing en multidisciplinair werken;
- Het APfM team helpen focussen op het creëren van Portfolio backlog met hoge waarde, die voldoen aan de Definition of Done;
- Het zorgdragen voor de verwijdering van belemmeringen ('impediments') in de voortgang van het APfM team;
- Het zorgen dat alle APfM gebeurtenissen plaatsvinden en dat deze positief, productief en binnen de timebox zijn.

De Portfolio Manager dient de Portfolio Eigenaar op een aantal manieren, waaronder:

- Het helpen bij het vinden van technieken voor effectieve strategisch doel definitie en Product Backlog management;
- Het Scrum Team helpen de noodzaak in te zien van duidelijke en beknopte Product Backlog items;
- Het helpen tot stand brengen van empirische portfolio planning voor een complexe omgeving;
- Het faciliteren van samenwerking met belanghebbenden wanneer gevraagd of nodig.

De Portfolio Manager dient de organisatie op een aantal manieren, waaronder:

- Het leiden, trainen en coachen van de organisatie in haar Agile Portfolio management adoptie;
- Het plannen en adviseren van APfM implementaties in de organisatie;
- Het helpen van medewerkers en belanghebbenden bij het begrijpen en volgen van een empirische benadering voor complex werk;
- Het verwijderen van hindernissen tussen belanghebbenden en APfM teams.

APfM Gebeurtenissen

Ieder kwartaal wordt iteratief en incrementeel gewerkt aan de verbinding tussen Strategie en Executie Cyclus: Deze strategie tot executie cyclus (SEC) is een overkoepelende gebeurtenis voor alle andere gebeurtenissen. Elke gebeurtenis in APfM is een formele gelegenheid om de APfM producten te inspecteren en aan te passen. Deze gebeurtenissen zijn specifiek ontworpen om de benodigde transparantie mogelijk te maken. Wanneer het niet lukt om één van deze gebeurtenissen te laten werken zoals beschreven, dan raakt een kans op inspecteren en aanpassen verloren. Gebeurtenissen in APfM worden gebruikt om regelmaat te creëren en om de behoefte te minimaliseren tot vergaderingen die niet in APfM zijn gedefinieerd. Het meest gunstig is om de gebeurtenissen op dezelfde plek en op dezelfde tijd te houden om complexiteit te verminderen.

De Strategie tot Executie Cyclus (SEC)

SEC's zijn de hartslag van APfM, waar ideeën worden omgezet in waardevolle Portfolio backlog items die vervolgens door zelfsturende Agile teams worden gepulld. De vaste lengte van SEC's zorgt voor consistentie en aansluiting met Agile teams. Een nieuwe SEC start direct nadat de vorige SEC is afgelopen.

Binnen een SEC wordt al het noodzakelijke werk gedaan dat nodig is om het doelen te bereiken. Een SEC wordt gepland (SEC Planning en SEC doel), er wordt bijgestuurd tijdens de SEC (de SEC Sync), er wordt buiten en binnen het team feedback opgehaald (SEC Review en SEC Retrospective).

Tijdens de SEC:

- Worden geen veranderingen aangebracht die het SEC Doel in gevaar kunnen brengen;
- Neemt de kwaliteit niet af;
- Mag de scope van de SEC worden verduidelijkt en heronderhandeld met de Portfolio Eigenaar naarmate meer wordt geleerd.

SEC's maken voorspelbaarheid mogelijk, doordat zij verzekeren dat er tenminste éénmaal per kwartaal inspectie en aanpassing plaatsvindt ten aanzien van voortgang richting het SEC doel. Wanneer een SEC te lang duurt, kan

het SEC-doel ongeldig worden, kan complexiteit toenemen en kan het risico groter worden. Kortere SEC's kunnen ingezet worden om meer leercycli te genereren en beperken het risico op onnodige kosten en inzet tot een kortere tijdsspanne.

SEC Planning

SEC Planning start de SEC door het uit te voeren werk voor de SEC uit te stippelen. Het resulterende plan wordt gemaakt door het gezamenlijke werk van het gehele APfM Team.

De Portfolio eigenaar verzekert zich ervan dat de aanwezigen voorbereid zijn voor de bespreking van de meest belangrijke Backlog items en hoe deze zich verhouden tot het SEC Doel. Het APfM Team mag ook anderen uitnodigen om de SEC planning bij te wonen als adviseur.

SEC Planning behandelt de volgende onderwerpen:

Onderwerp 1: Waarom is de SEC waardevol?

De Portfolio eigenaar doet een voorstel hoe de producten van het team in waarde en bruikbaarheid zou kunnen toenemen tijdens de komende SEC. Het hele APfM Team werkt vervolgens samen om een SEC Doel te definiëren dat aangeeft waarom deze SEC waardevol is voor de belanghebbenden. Het SEC Doel of de SEC doelen moet(-en) vastgelegd zijn voor het einde van de SEC Planning.

Onderwerp 2: Wat kan deze SEC worden afgerond?

In overleg met de Portfolio eigenaar selecteren de teamleden items uit de SEC- backlog om op te nemen in de huidige SEC. Het APfM Team kan deze items tijdens dit proces verder uitwerken, zodat begrip en vertrouwen toenemen.

Het kan uitdagend zijn om te selecteren hoeveel werk gedaan kan worden binnen een SEC. Echter, hoe meer de teamleden weten over hun vorige prestaties, hun aankomende capaciteit en hun Definition of Done, hoe meer vertrouwen zij zullen hebben in hun SEC prognoses.

Onderwerp 3: Hoe zal het gekozen werk gedaan worden?

Voor elk geselecteerd SEC Backlog item plannen de teamleden het werk dat nodig is om een item te maken dat aan de Definition of Done voldoet. Dit gebeurt vaak door SEC Backlog items op te breken in kleinere werk items die gedaan kunnen worden binnen een week. Hoe dit gebeurt, is volledig aan de teamleden. Niemand anders mag ze vertellen hoe ze de items omzetten in waardevol werk.

Het SEC Doel, de items die geselecteerd zijn voor de SEC, plus het plan hoe ze worden opgeleverd, worden gezamenlijk de SEC Backlog genoemd.

De SEC Planning duurt maximaal vier uur voor een SEC van een kwartaal.

SEC Sync

Het doel van de SEC sync is om voortgang richting het SEC doel te inspecteren en de SEC Backlog als nodig aan te passen, waarbij het aankomend gepland werk wordt bijgesteld.

De SEC Sync is een wekelijkse gebeurtenis van 15 minuten voor APfM teamleden. Om complexiteit te verminderen, wordt het op dezelfde werkdag op dezelfde tijd en op dezelfde plaats gehouden. Als de Portfolio Eigenaar of Portfolio Manager actief werken aan items in de SEC Backlog nemen ze deel als overige teamleden.

De teamleden kiezen zelf de structuur en techniek die ze willen, zolang hun Sync focust op voortgang richting het SEC Doel en het een uitvoerbaar plan genereert voor de komende periode. Dit creëert focus en verbetert de zelfsturing.

SEC syncs verbeteren communicatie, identificeren belemmeringen, helpen in het snel nemen van beslissingen en nemen daarmee de noodzaak voor andere vergaderingen weg.

Een SEC sync is niet het enige moment waarop de teamleden hun plan mogen aanpassen. Tussentijds komen ze samen voor meer gedetailleerde discussies over het aanpassen of het herplannen van de rest van het werk van de SEC.

SEC Review

Het doel van de SEC Review is om de uitkomst van de SEC te inspecteren en toekomstige aanpassingen te bepalen. Het APfM Team presenteert de resultaten van hun werk aan de belangrijkste belanghebbenden en de voortgang richting strategische doelen wordt besproken.

Tijdens de SEC Review beoordelen het APfM Team en belanghebbenden wat werd bereikt in de SEC en wat er is veranderd in hun omgeving. Op basis van deze informatie werken de aanwezigen samen om te bepalen wat als volgende te doen. De Portfolio Backlog kan ook aangepast worden om nieuwe kansen te grijpen. De SEC Review is een werksessie en het APfM Team zou moeten vermijden dat het bij een presentatie blijft.

De SEC Review is de voorlaatste gebeurtenis van de SEC en duurt maximaal vier uur voor een SEC van een kwartaal. Voor kortere SEC's duurt deze gebeurtenis meestal korter.

SEC Retrospective

Het doel van de SEC Retrospective is om manieren te bedenken om kwaliteit en effectiviteit te verhogen en in te plannen.

Het APfM Team inspecteert hoe de afgelopen SEC is gegaan met betrekking tot teamleden, interacties, processen, tools en de gemeenschappelijke Definition of Done. Aannames die niet juist bleken, worden geïdentificeerd en hun oorsprong onderzocht. Het APfM Team bespreekt wat goed ging tijdens de SEC, welke problemen het is tegengekomen en hoe deze problemen werden (of niet werden) opgelost.

Het APfM Team identificeert de meest nuttige veranderingen om zijn effectiviteit te verhogen. De meest impactvolle verbeteringen worden zo snel mogelijk aangepakt. Ze kunnen zelfs worden toegevoegd aan de Sprint Backlog voor de volgende Sprint.

De SEC Retrospective sluit de SEC. Het is getimeboxt tot een maximum van drie uur voor een SEC van een maand. Voor kortere sprints duurt deze gebeurtenis meestal korter.

APfM Commitments

De producten van APfM vertegenwoordigen werk of waarde. Ze zijn ontworpen voor maximale transparantie van de belangrijkste informatie. Dankzij deze transparantie heeft iedereen, die deze producten inspecteert, dezelfde basis voor aanpassing.

Producten bevat een commitment om ervoor te zorgen dat het informatie geeft die de transparantie en de focus verhoogt, waaraan de vooruitgang kan worden gemeten:

- Voor de APfM team Backlog is dit het Portfolio doel.
- Voor de SEC Backlog is dit het SEC Doel.
- Voor het Increment is dit de Definition of Done.

Deze commitments bestaan om empirisme en de APfM waarden te versterken voor het APfM team en zijn belanghebbenden.

APfM Backlog

De APfM Backlog is een levende, geordende lijst van wat nodig is om het portfolio te verbeteren. Het is de enige bron van het werk dat door het APfM Team gedaan wordt.

APfM Backlog items die binnen een SEC 'Done' gemaakt kunnen worden door het APfM Team, worden beschouwd als klaar voor selectie in een SEC Planning. De items halen dit niveau van transparantie gebruikelijk na verder uitgewerkt te zijn. Het uitwerken van deze Backlog ('refinement') is het verkleinen en verder definiëren van items in kleinere, meer nauwkeurige items. Dit is een doorlopende activiteit om details zoals een beschrijving, volgorde en grootte toe te voegen. De attributen verschillen vaak per domein van het werk.

De APfM teamleden die het werk doen zijn verantwoordelijk voor het inschatten van de grootte. De Portfolio Eigenaar mag de teamleden beïnvloeden door ze te helpen bij het begrijpen en selecteren van afwegingen.

Commitment: Portfolio Doel

Het Portfolio Doel beschrijft een toekomstige staat van het Portfolio, die kan dienen als een doel voor het APfM Team om tegen te plannen. Het Portfolio Doel is onderdeel van de APfM Backlog. De rest van de Portfolio Backlog wordt voortdurend aangevuld met items die definiëren "wat" invulling zal geven aan het Portfolio Doel.

Het Portfolio Doel is de lange termijn doelstelling van het APfM Team. Ze moeten het ene doel bereiken (of opgeven) voordat ze het volgende doel aanpakken.

SEC Backlog

De SEC Backlog is samengesteld uit het SEC Doel (het waarom), de set van Product Backlog items geselecteerd voor de SEC (het wat) en een uitvoerbaar plan voor het opleveren van het Increment (het hoe).

De SEC Backlog is een plan voor en door de APfM teamleden. De SEC Backlog is een zeer zichtbaar, real-time beeld van het werk dat de APfM teamleden van plan zijn te doen gedurende de SEC om het SEC Doel te bereiken. Daarom wordt de SEC Backlog geüpdatet tijdens de SEC, naarmate er meer wordt geleerd. De SEC Backlog zou voldoende detail moeten hebben, zodat de APfM teamleden hun voortgang kunnen inspecteren tijdens de SEC sync.

Commitment: SEC Doel

Het SEC Doel is de enige doelstelling voor de SEC. Het SEC Doel is een commitment door de APfM teamleden. Het geeft flexibiliteit in de vorm van het exacte werk dat nodig is om het doel te behalen. Het SEC Doel geeft ook samenhang en focus, zodat het APfM Team wordt aangemoedigd om samen te werken in plaats van aan verschillende initiatieven apart te werken.

Het SEC Doel wordt opgesteld tijdens de SEC Planning en daarna toegevoegd aan de SEC Backlog. Tijdens het werken in de SEC houden de APfM teamleden het SEC Doel voor ogen. Indien het werk anders blijkt te zijn dan de APfM teamleden hadden verwacht, werken zij binnen de SEC samen met de Portfolio Eigenaar om over de scope van de SEC Backlog te onderhandelen, zonder daarbij het SEC Doel aan te tasten.

Increment

Een Increment is een concrete stap in de richting van het Portfolio Doel dat bestaat uit een samenhangend geheel van strategische doelen, Portfolio visie, Portfolio roadmap en Portfolio Backlog. Elk Increment is een toevoeging aan alle voorgaande Increments en grondig getoetst om ervoor te zorgen dat alle Increments samenwerken. Om waarde te creëren, moet het Increment bruikbaar zijn.

Er kunnen meerdere Increments gemaakt worden binnen een SEC. De som van de Increments wordt gepresenteerd tijdens de SEC Review en ondersteunt zo het empirisme. Een Increment mag aan belanghebbenden geleverd worden voor het eind van de SEC. De SEC Review mag niet worden beschouwd als een poort naar het vrijgeven van waarde.

Werk kan niet worden beschouwd als onderdeel van een Increment, tenzij het voldoet aan de Definition of Done.

Commitment: Definition of Done

De Definition of Done is een formele beschrijving van de staat van het Increment wanneer deze voldoet aan de kwaliteitseisen die voor het product benodigd zijn.

Op het moment dat een SEC Backlog item voldoet aan de Definition of Done, ontstaat een Increment.

De Definition of Done zorgt voor transparantie, doordat iedereen een gedeeld begrip heeft van wat voor werk is afgerond als onderdeel van het Increment. Als een SEC Backlog item niet voldoet aan de Definition of Done, dan kan het niet gereleased worden en zelfs niet in de SEC Review gepresenteerd worden. In plaats daarvan gaat het item terug naar de Portfolio Backlog, voor toekomstige overweging.

Als de Definition of Done voor een Increment onderdeel is van de standaarden van de organisatie, dan moeten alle APfM Teams deze ten minste volgen. Als de Definition of Done geen standaard van de organisatie is, moet het APfM Team een Definition of Done opstellen die geschikt is voor de Portfolio.

De APfM teamleden zijn verplicht zich te houden aan de Definition of Done. Als er meerdere APfM Teams aan hetzelfde product samenwerken, moeten zij gezamenlijk dezelfde Definition of Done definiëren en eraan voldoen.

End Note

Deze gids wordt u aangeboden door Prowareness Xeleron. Binnen de Waada groep levert Prowareness Xeleron consultancy en tooling op het gebied van Agile Portfolio Management. Wij evolueren deze APfM gids gezamenlijk met iedereen die Agile Portfolio Management in de praktijk uitvoert. We voeden deze APfM gids periodiek met gebruikerservaringen en publiceren vervolgens een nieuwe versie. Nieuwe versies ervan zijn voor iedereen beschikbaar en worden actief gedeeld in de communities waar we deel van uitmaken.

© 2023 Martin Vodegel & Rini van Solingen

Deze Agile Portfolio Management gids is schatplichtig aan de scrum guide die is geschreven door Ken Schwaber en Jeff Sutherland. Je kunt deze scrum gids vinden bij <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>. Deze Agile Portfolio Management gids is niet geschreven met commerciële doeleinden: Deze gids heeft tot doel om ons begrip van Agile Portfolio Management (APfM) te delen, de implementatie van APfM te verbeteren en te laten toetsen door hen die in de praktijk APfM uitvoeren. Het staat iedereen vrij om deze Agile Portfolio Management gids te verspreiden en naar believen aan te passen.



Prowareness Xeleron | Neem contact op met Martin:

Martin van Langen
Managing Director Prowareness Xeleron
06-27746318
m.vanlangen@xeleron.nl