

WAT IS AGILE PORTFOLIO MANAGEMENT

Een reis naar meerdere bronnen

Auteur: René Hombergen
met een tekstbijdrage van
Jaco Wobma en Ronald Janssen

Agile
praktisch
toepassen



elix

isbn 9789082030839

Samenvatting Agile Portfoliomanagement

“Wat is Agile Portfoliomanagement?”, zo luidt de titel van dit boek. Daar zijn verschillende antwoorden op mogelijk. Een eerste antwoord is: Agile is een element uit de marketingmix van Microsoft en als de mist van de marketing is opgetrokken, hebt u een Enterprise resource planningstool gekocht. Kortom Agile Portfoliomanagement in de vorm van tooling. Een stap bij de techniek van een tool vandaan, betreft Agile Portfoliomanagement rapportage-processen over lopende projecten en selectiemechanismen voor nieuwe projecten. Nog een stap verder verwijderd van techniek en processen gaat het in Agile Portfolio Management om de communicatie tussen de top van het bedrijf die de strategie en de visie koesteren, en de projectmanagers die wekelijks diverse bijstellingen van hun projecten overwegen in het licht van de strategie en visie. In die sessies worden de strategie en projectvoortgang gedeeld en komen de betrokkenen de gewenste bijstellingen overeen.

Een zoektocht

In dit zojuist geschetste beeld op Agile Portfoliomanagement wordt uitgezoomd van tooling naar gegevens en processen, en dan naar afstemming. In onze zoektocht naar Agile Portfoliomanagement hebben we dit wijder wordende perspectief niet gevolgd maar gewoon direct antwoorden gezocht op de gestelde vraag.

- 1) Een eerste antwoord luidt in een simpele vertaling van de naam “Agile”.
- 2) Behalve taalkundig kijken we ook historisch naar wat als ontstaansbronnen voor Agile Portfolio Management geïdentificeerd kunnen worden.
- 3) Omdat samenwerking een belangrijk uitgangspunt is voor een Agile benadering, werpen we een nadere blik op teamenergie.

- 4) Vervolgens stellen we de vraag waarom een Agile programma-management (nog) niet bestaat.
- 5) Daarna onderzoeken we hoe de methode is beschreven.
- 6) Als voorlaatste kijken we of het mogelijk is om op basis van de Agile uitgangspunten een Agile portfoliomanagement te ontwerpen.
- 7) En tot slot stellen we de vraag hoe Agile Portfoliomanagement in de praktijk toegepast wordt.

Ad 1) Wat betekent: "Agile"?

De term "Agile" heeft inmiddels alle kenmerken van een container-begrip. Zoals elk woord dat een hype vertegenwoordigt, geldt ook voor Agile dat er veel onder wordt verstaan. Dat varieert van informele werkwijzen tot het strak hanteren van een planningstool.

soepel

Als we kijken naar de betekenis van het woord, dan duidt Agile op een filosofie waarin het werken in een organisatie soepel en gemakkelijk verloopt. Er is sprake van behendigheid, snelheid en een simpele en nuchtere non-sens mentaliteit.

Ad 2) Een historisch ontstaan

De Agile-benadering ontstaat expliciet met de declamatie van een hand-vest en een manifest in 2001. Het handvest benadrukt dat mensen en hun communicatie voornamer zijn dan processen en tools; de werking van op te leveren resultaten belangrijker is dan hun documentatie; dat samenwerken met een klant meer telt dan onderhandelen over contracten; en dat niet het volgen van voorschriften maar aanpassen de kern is van ontwikkeling. Het manifest vult deze vier kernwaarden van het handvest met een dozijn vergelijkbare principes aan.

Scrum

Naast de totstandkoming van deze beginselverklaring kan de project-management-aanpak Scrum als een ontstaansbron van Agile gezien worden. Scrum benadrukt het belang van samenwerking in teams en kort-cyclische onderlinge afstemming.

Lean Six Sigma

Verder geldt dat Agile vaak in één adem wordt genoemd met Lean Six Sigma. De aanpak Lean Six Sigma is een combinatie van twee benaderingen om processen te verbeteren. Hoe kan een bepaalde bestaande werkwijze worden verbeterd en begrijpelijker worden? Deze gedachte van eenvoud en continu willen verbeteren, is eveneens een kenmerk dat in de vernieuwingsprocessen van Agile project- en portfoliomanagement naar voren komt. Het werk moet soepel verlopen en je steeds uitdagen tot verbetering.

Naast de verwijzingen naar de uitgangspunten, de projectmanagement-methode Scrum en de procesverbetering methode Lean Six Sigma, is er ook in directe zin sprake van Agile Portfolio Management, namelijk in de vorm van enkele boekpublicaties die zich expliciet op Agile portfolio Management richten. Zie daarover paragraaf 5. Hier eerst aandacht voor het eminente belang van teams, zie de eerstvolgende paragraaf 3, en de vraag naar doelsturing, zie de daarna volgende paragraaf 4.

Ad 3) Het belang van teamsamenwerking

Een goede samenwerking in teams is essentieel voor het halen van projectresultaten. Deze wijsheid lijkt ouder dan de weg naar Rome. De mensheid dankt naar alle waarschijnlijkheid een groot deel van zijn succes aan de samenwerkingsbereidheid die mensen kenmerkt in een vergelijking met andere diersoorten.

Belbin en Takeuchi & Nonaka

In projectmanagementland is deze wijsheid opnieuw treffend geïllustreerd door Belbin die liet zien dat een team met alleen maar haantjes geen potten breekt en een team zonder onnodige onderlinge strijd meer succes heeft. Takeuchi en Nonaka getuigden vanuit hun Japanse achtergrond dat teams zelftranscendent zijn en gedijen bij *control by love*. Scrum heeft dit principe tot uitgangspunt geschematiseerd...

team als hoofdbron van de rivier

Het team is het centrum van energie. Een projectresultaat wordt ontwikkeld door betrokken medewerkers. Zij stemmen kort-cyclisch dagelijks af en sturen elkaar snel bij. Voor wie eerder strak oude waterval-achtige methoden volgde (waarbij functionele specificatie, technisch ontwerp, vervaardiging, test en implementatie gescheiden fasen waren), is het werken in een multifunctioneel team een verademing.

Toch leidt deze aanvankelijke verademing gemakkelijk tot verstikking als zij niet gevolgd wordt door een aanhoudende beademing vanuit een inspirerende visie. Grote teams werken uitmuntend samen. Grootse teams hebben daarnaast een leidende visie. Dit minder thematiseren van visie en strategie als voorwaarden voor vernieuwing, is een belangrijke faalfactor voor een Agile Portfolio Management zoals we hierna zien.

Ad 4) Waar is Agile-programma-management?

Het is in Agile wellicht niet toevallig dat Agile programma-management ontbreekt. Agile projectmanagement bestaat substantieel in de vorm van Scrum en enkele andere methoden voor softwareontwikkeling, plus als losse aanpak op basis van het handvest en het manifest. Aan Agile portfoliomanagement wordt welbewust gerefereerd in enkele boeken; daarbij wordt zowel in de tekst zelf naar Agile

Portfolio Management verwezen als in sommige titels. Maar van een Agile programma-management lijkt geen sprake te zijn.

sturen op doelen

Kan Agile geen sturing op doelen aan zoals programma-management dit voorstaat? Blijft Agile beperkt tot sturing op een resultaat of op alle resultaten van een onderneming? Agile laat niet zien hoe resultaten met doelen, doelen met strategische doelen en strategische doelen met missie en visie verbonden worden. Het bottom-up proces stopt bij resultaten, bij alle daarvoor benodigde resources en de samenhang van die twee.

ontbreekt

Sturen op een gewenste samenhang in divers doelstellingen wordt niet of nauwelijks gethematiseerd in Agile benaderingen. Hier is de spagaat van Agile het meest voelbaar: handelen vanuit teamenergie en willen sturen vanuit visie, strategie en doelstellingen zijn (te) ver van elkaar verwijderd.

Hoe wordt de inzet van de teams verenigd met de koers van de organisatie?

Ad 5) Publicaties over Agile Portfolio Management

De diverse beschrijvingen van Agile Portfolio Management zijn te beschouwen als pogingen om een brug te slaan tussen bottom-up energie en top-down inspiratie. De beschrijvingen van Agile Portfolio Management falen hierin. Zij voegen zo goed als niets toe aan de klassieke mechanismen om een projectportfolio optimaal af te stemmen op de omgevingsvereisten.

oude wijn in nieuwe zakken

De Agile-aanpakken van Krebs, Rothman en Wysocki nuanceren enkele rapportagemechanismen en kiezen voor een beperkte set gegevens om beslissingen te nemen over de portfolio. Toch staan bij hen nog altijd processen en informatietools meer voorop dan de onderlinge menselijke communicatie die Agile volgens zijn kernwaarde centraal stelt. De vraag wat Agile is aan het portfoliomanagement van deze auteurs blijft helaas grotendeels onbeantwoord.

De drie aanpakken zijn een algemeen “klassiek” portfoliomanagement. Daarbij wordt weliswaar regelmatig Agile genoemd maar de werkwijzen voor portfolio-samenstelling, -management en -bijsturing feitelijk dezelfde blijven als in de klassieke processen waar Agile zich tegen afzet.

Ad 6) Een Agile portfoliomanagement ontwerpen?

Als auteurs geen bevredigend antwoord bieden op de vraag wat Agile Portfolio Management is, is het wellicht mogelijk om zelf een passend antwoord te vinden. Is het mogelijk om vanuit de Agile principes een Agile Portfolio Management te ontwerpen? Op basis van de kern-waarden van Agile ligt het hart van Agile portfoliomanagement in laag-drempelige kort-cyclische communicatie. Het topmanagement maakt zijn wens tot controle daarbij secundair.

afstemmen als kern

Niet een check op administratieve volledigheid noch een inhoudelijke beoordeling van de projecten op basis van rapportagegegevens en toets-processen staan voorop. Nee. Primair is de eigen afstemming met alle project- en portfoliobetrokkenen belangrijk. Tracht door communicatie op menselijke maat tot een gerichte strategische bijstelling van alle projecten te komen.

hoe vorm te geven?

Een dergelijk Agile afstemmingsproces kan er als volgt uitzien: met drie structuurkenmerken en een essentieel houdingsaspect:

structuurkenmerken

- Alle projectmanagers overleggen wekelijks onder procesbegeleiding van een portfoliomanager en ad hoc nemen regelmatig bestuurders deel.
- De portfoliomanager brengt maandelijks samen met de topbestuurder en naar wens enkele andere bestuurders, onderwerpen vanuit een top-down strategisch perspectief in.
- Alle interne en externe klanten participeren daar waar hun belangen geraakt worden.

Deze structurele bouwstenen van het afstemmingsproces zijn nodig om een soepele communicatie mogelijk te maken waarin uitwisseling van mens tot mens de kern vormt in plaats van voorgeschreven processen, rapportages en tools. Maar het kale raamwerk is en blijft een middel; het vormt geen doel op zich.

Om het doel van afstemming op essenties, in plaats van op indekken gerichte rapportages, werkelijk waar te maken, is de houding van de portfolio-deelnemers en betrokkenen minstens even belangrijk, als hun georganiseerde aanwezigheid. Naast het wekelijks projectenoverleg, de maandelijks strategische bijstelling en de klantparticipatie, geldt dan ook als een vierde kenmerk van een Agile portfoliomanagement:

en aspect van attitude

- En alle deelnemers zijn zowel doelgericht als verander bereid...

Zoals gezegd ligt het belang van een strategie vaak minder in een gedetailleerd ontwerp op zich maar juist in de focus die een schetsontwerp geeft voor afstemming en bijstelling onderweg. Het strategisch proces om een portfolio waar te maken en tijdig aan te passen, ligt conform Agile vooral in een snelle en soepele onderlinge menselijke uitwisseling en minder in het ontwerp van een ingenieur dat vervolgens wordt opgevolgd zonder een eigen creërende inbreng. Een Agile Portfolio Management verwacht niet zozeer rapportages en beslissingen daarover maar veel meer een ondernemende houding van alle betrokkenen die in gezamenlijk overleg de gewenste koers bepalen en bijstellen.

Ad 7) Agile portfoliomanagement in de praktijk

In de praktijk geldt voor Agile Portfoliomanagement hetzelfde als in de theorie. Er wordt veel Agile geroepen maar nog slechts zeer weinig Agile Portfolio Management gedaan. In Nederland heeft CB (bekend als voorheen Centraal Boekhuis) een Agile Portfolio Management vorm gegeven.

een reële casus

Men heeft bij CB als voornaamste oplossing, om de spanning tussen het bottom-up teammanagement en de top-down eis van verantwoording te overbruggen, gekozen voor een regelmatig kort en laagdrempelig overleg tussen bestuur en projectmanagers onder procesbegeleiding van een portfoliomanager. Dit maakt bij veranderingen in de omgeving snelle strategische wijzigingen van projecten mogelijk met een groot draagvlak onder de betrokkenen.

Slotwoord

Agile Portfolio Management is meer dan een loos hype begrip waarbij klassiek portfoliomanagement van een Agile benaming wordt voorzien of waar een Enterprise resource-plannings-tool wordt aangeschaft om alle voorkomende

project-werkzaamheden te managen vanaf één centraal punt. Het is vooral een vorm van overleg over alle projecten van een organisatie, hun strategische bijdrage en hun vereiste bijstellingen waarin communicatie face to face centraal staat en rapportages secundair zijn.

een lastig feestje

Zo'n overleg is een ondernemingsfeest en tegelijkertijd weerbarstig. Het vraagt van alle betrokken niet alleen een aanhoudende resultaat- en strategische doelgerichtheid maar ook een openheid van geest om zowel de strategie als de onderhanden projecten aan te passen naar datgene wat de omgeving naar verwachting van de organisatie vraagt.

WAT IS AGILE PORTFOLIO MANAGEMENT?

Makkelijk en soepel vernieuwen

Een reis naar meerdere bronnen

Wat biedt dit boek u?

Dit boek is een verslag van een zoektocht. De vraag "Wat is Agile Portfolio Management?" leidt u naar bekende en onverwachte bronnen. Omdat de theorie over Agile geen bevredigend antwoord geeft, bieden de auteurs u een passend praktisch ontwerp van Agile Portfolio Management. Deze aanpak wordt gesierd door eenvoud en souplesse en is direct in de dagelijkse praktijk toepasbaar. Dit boek verschaft u een bruikbaar handvat voor het makkelijk en laagdrempelig leiden van een portfolio aan programma's en projecten.

Wie schreven dit voor u?

René Hombergen studeerde automatisering, bedrijfskunde, communicatiewetenschappen en economie, en heeft vijf en twintig jaar ervaring met vernieuwingsmanagement. Dit is zijn achtste boek op het vakgebied portfolio-, programma- en projectmanagement. Zijn zelf in de praktijk ontwikkelde A4-aanpak is bekroond met "meer dan uitstekend handvat".

Jaco Wobma en Ronald Janssen zijn beide werkzaam bij CB, hebben een uitgebreide ervaring met ICT, en zijn succesvolle portfoliomanagers met een zelf ontwikkelde Agile-aanpak voor hun projecten-portfolio.

