

BEST PRACTICE

# AGILE

## Pocketguide voor wendbare organisaties

Theo Gerrits | Rik de Groot | Jeroen Venneman

AGILE  
POCKETGUIDE VOOR  
WENDBARE ORGANISATIES

## Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

### IT en IT-management

ABC of ICT™  
ASL®  
CATS CM®  
CMMI®  
COBIT®  
e-CF  
ISO 17799  
ISO 20000  
ISO 27001/27002  
ISPL  
IT4IT  
IT-CMF™  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA  
SIAM

### Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®  
GEA®  
Novius Architectuur Methode  
TOGAF®

### Business Management

*BABOK® Guide*  
BiSL® en BiSL® Next  
BRMBOK™  
BTF  
EFQM  
eSCM  
IACCM  
ISA-95  
ISO 9000/9001  
OPBOK  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Projectmanagement

A4-Projectmanagement  
DSDM/Atern  
ICB / NCB  
ISO 21500  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP®  
P3O®  
*PMBOK® Guide*  
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# AGILE

Pocketguide voor wendbare organisaties

**Theo Gerrits**

**Rik de Groot**

**Jeroen Venneman**



# Colofon

Titel:	Agile – Pocketguide voor wendbare organisaties
Auteurs:	Theo Gerrits, Rik de Groot en Jeroen Venneman
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
Reviewers:	Arie van Bennekum, (co-)author of the Agile Manifesto Dick Croes, Achmea Karel van de Meent, inspearit Sabine Scheepstra, PGGM Patrick Verheij, Agile Consortium
ISBN Hard copy:	978 90 8753 798 2
ISBN eBook:	978 90 8753 714 2
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, april 2013 Eerste druk, tweede oplage, juli 2013 Eerste druk, derde oplage, december 2014 Eerste druk, vierde oplage, april 2016 Eerste druk, vijfde oplage, augustus 2016 Eerste druk, zesde oplage, juli 2017
Vormgeving en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2013

©Van Haren Publishing 2013

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel deze uitgave met de grootst mogelijk zorg is opgesteld, kan noch de redactie, noch de uitgever enige aansprakelijkheid aanvaarden voor schade voortvloeiend uit fouten of onvolkomenheden in de tekst.

## TRADEMARK NOTICES

ASL® and BiSL® are registered trademarks of ASL BiSL Foundation.

ITIL® is a registered trademark of AXELOS.

PRINCE2® is a registered trademark of AXELOS.

PMBOK® Guide is a registered trademark of the Project Management Institute (PMI).

# Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Inleiding	9
Toelichting bij dit boek	11
<b>1 Wat is Agile?</b>	<b>15</b>
1.1 Inleiding	15
1.2 Definitie	18
1.3 Principes achter het Agile Manifest	19
1.4 Waarom Agile?	28
1.4.1 Hogere productiviteit	29
1.4.2 Kwaliteitsverbetering	30
1.4.3 Leveren van meer waarde	31
1.4.4 Kortere doorlooptijd	31
1.4.5 Een meer innovatieve bedrijfscultuur	32
1.4.6 Grotere klanttevredenheid	32
1.4.7 Grotere medewerkerstevredenheid	33
1.5 Agile toen en nu	34
1.5.1 Agile 2001 en Agile 2011	34
1.5.2 Manifesto for Agile Organizations	35
1.6 Agile, Lean en projectmanagement	44
1.6.1 Agile en Lean	45
1.6.2 Agile en projectmanagement	48
<b>2 Aan de slag met Agile</b>	<b>53</b>
2.1 Van idee tot product	54
2.1.1 Thema, Feature Set, Feature en User Story	56
2.1.2 Levenscyclus van een idee	57
2.2 Governance	59
2.3 Rollen en profielen	61

<b>3</b>	<b>Agile-transformatie</b>	<b>65</b>
3.1	Transformatie	67
3.2	Veranderstrategie	70
3.3	Teamsamenstelling	73
3.4	DevOps	75
3.5	Communicatie en veranderen	76
3.6	Coachingstijlen	76
3.7	Kunst van het loslaten	78
3.8	Meten van de transformatie	80
3.8.1	Wat te meten?	80
3.8.2	Agile-volwassenheidsniveau	82
3.8.3	Onderzoek en ervaringscijfers	83
<b>4</b>	<b>Zaken om rekening mee te houden</b>	<b>87</b>
4.1	Wanneer wel en wanneer niet Agile?	87
4.2	Gebruik van tools	89
4.3	Het Nieuwe Werken en gedistribueerd werken	91
4.4	Do's en Don'ts	93
4.4.1	Praktische tips	93
4.4.2	Veel gemaakte fouten	98
4.5	Hoe om te gaan met ...	99
	De auteurs	105
	Lijst van termen	107
	Referentielijst	115
	Index	119

# Voorwoord

Een toevallige samenloop van omstandigheden bestaat voor mij niet. Alles heeft kruisverbanden, oorzakelijke verbanden of anderszins een connectie met elkaar.

Ik ken Jeroen, Rik en Theo, de auteurs van deze Agile pocket-guide persoonlijk vanuit de Agile Master certificering. Ze zijn al jaren actief binnen de Agile-wereld. Jeroen ken ik al 15 jaar: we zijn samen actief binnen Agile-gremia als het DSDM Consortium en het Agile Consortium.

De dag voordat ik dit voorwoord schreef heb ik na meer dan 10 jaar weer met een goede collega gesproken uit de tijd dat ik betrokken was bij het opstellen van het Agile Manifesto. Ook deze toevallige samenloop van omstandigheden heeft een verband: zij is op dit moment collega van de auteurs. Toeval? Voor mij dus niet. Relevant? Voor dit boek niet, voor mij zeker wel. Agile is immers ontstaan uit netwerken van professionals die met elkaar een inhoudelijke drive hebben. Die drive laat zich kenmerken door een grote ambitie en de absolute behoefte om kennis te delen. Die drive is er nog steeds. Het bewijs hiervan heb je nu in je handen. Ook deze pocketguide is weer zo'n voorbeeld. Agile is geen trend of hype meer. Agile is onuitwisbaar aanwezig in onze markt, onze dienstverlening en ons denken. We MoSCoW-en wat af met zijn allen, timeboxen erop los en itereren dat het een lieve lust is.

Regelmatig kom ik binnen bij partijen die zeggen Agile te doen of te zijn. Een paar opvallende, maar (in strekking) vaker gehoorde, citaten: ‘wij doen Agile, we documenteren ook niet’, ‘wij zijn Agile, want we doen sprints’, of: ‘wij doen ook Agile, maar dan zonder gebruikers’. ‘Blaartrekkend’, zou een oude vriend van mij hebben gezegd, als beroepsmilitair. Ook hier zit weer een verband. Agile is niet ‘rommel maar raak’ en ‘doe wat je leuk vindt’. Agile is ook geen methode. Agile is een interactiemodel, een concept en een mindset waaronder methoden zijn vertegenwoordigd. Het succes van Agile zit in het implementeren van de mindset en het juist toepassen van de technieken. Methoden als DSDM, Scrum, XP en dergelijke helpen daarbij en maken het concreet.

Hoe kom je zover? Hoe breng je Agile van projectniveau naar organisatieniveau? Van kortcyclische projectresultaten naar kortcyclische productontwikkeling. Mijn advies: neem dit boek ter hand en neem de ideeën daarin ter harte. De auteurs hebben hun ervaringen middels dit boek beschikbaar gesteld, en deze ervaringen kunnen je werkelijk verder helpen. Maak er gebruik van! Veel leesplezier en veel, heel veel, ‘Agile-succes’ gewenst!

Arie van Bennekum  
(co-)author of the Agile Manifesto  
Chair of the Agile Consortium International  
Agile Thoughtleader at PMtD  
Certified Agile Master  
Certified Professional Facilitator (CPF)

# Inleiding

Agile zorgt voor effectieve resultaten. Dit werd sinds het ontstaan van Agile al snel zichtbaar op teamniveau. Op organisatieniveau heeft dit langer geduurd, maar inmiddels heeft Agile zich ook op dit niveau bewezen. Verschillende onderzoeken onderbouwen dit. Agile is mainstream geworden en er is dan ook behoefte aan een goede aanpak voor de transformatie naar een wendbare organisatie.

Wij hebben meerdere jaren ervaring met Agile-transformaties. Naar aanleiding van vragen van managers, teams en anderen zijn we de transformatie in kaart gaan brengen. We verzamelden materiaal, ideeën en overtuigingen en hebben deze concreet en praktisch gemaakt.

Dit boek is breed toepasbaar en richt zich op de Agile-aanpak van team- tot en met organisatieniveau, en op de belangrijkste zaken die je tegenkomt bij de transformatie.

Agile is ontstaan vanuit het IT-domein, daar is de meeste ervaring opgedaan. Veel voorbeelden in dit boek zijn dan ook gebaseerd op situaties met een IT-component. Agile beperkt zich echter niet alleen tot de IT; de principes ervan zijn breder toepasbaar. Zo gaat Agile op organisatieniveau vanzelfsprekend verder dan IT. Een voorbeeld van de brede toepasbaarheid van Agile is het ontstaan van dit boek.

We zijn geïnspireerd door collega's, klanten, communities en vrienden die zich bezighouden met Agile en de daarmee gepaard gaande veranderingen. In het bijzonder willen we de volgende personen bedanken: Serge Beaumont, Geert Bossuyt, Remco Dijkxhoorn, Menno van Eekelen, Edwin Oldenbeuving, Pieter Rijken, Erik van der Velde en de collega's van de afdeling ACT van Xebia.

En speciale dank gaat uit naar de reviewers Arie van Bennekum, Dick Croes, Karel van de Meent, Sabine Scheepstra, Ronald Sperber en Patrick Verheij.

Voorjaar 2013

Theo Gerrits, Rik de Groot en Jeroen Venneman

# Toelichting bij dit boek

## Welk deel is interessant voor mij?

Dit boek beslaat een breed scala aan onderwerpen die voor verschillende doelgroepen interessant kunnen zijn. De onderwerpen zijn los van elkaar te lezen, maar het is ook mogelijk om het boek als één geheel door te nemen. Het boek is gegroepeerd in onderstaande hoofdstukken.

## Wat is Agile?

Agile is een mindset, een manier van denken en werken. Wat houdt dit in en wat kun je ermee bereiken; waarom Agile? Waar komt Agile vandaan, waar staat het nu en hoe past Agile in een bestaande context?

## Aan de slag met Agile

Aan de slag met Agile, wat betekent dit in de praktijk? Agile is een evolutionair proces waarbij een multidisciplinair team op basis van ‘inspect and adapt’ continu verbetert. Agile richt zich niet op projectresultaten maar op businessresultaten, dus op de hele waardeketen: van idee tot productie. Aan de slag met Agile betekent focus op samenwerking over de hele waardeketen, van multidisciplinaire projectteams naar multidisciplinaire ketenteams. Dit betekent niet alleen een verandering op projectniveau, maar het raakt de hele organisatie en haar besturing.

## Agile-transformatie

Als een organisatie het Agile-gedachtegoed omarmt, vergt dat meer dan een eenvoudig verandertraject. We spreken van een ware transformatie. Een organisatietransformatie naar een Agile manier van werken heeft een sterke cultuurcomponent. Het is een uitdagend en langdurig traject. Maar ook een traject met

heel veel plezier en fantastische resultaten. Om deze resultaten te bereiken heeft een transformatie een strategie nodig. Hoe start je de verandering, of beter gezegd, hoe start je de continue verbetering? Welke strategie kun je kiezen, hoe lang gaat het duren voordat je resultaten ziet en hoe meet je de voortgang van de transformatie?

Een transformatie gaat niet vanzelf. Verschillende coaching-stijlen en interventies, zoals trainingen en workshops, zijn nodig om de transformatie te verwezenlijken.

### **Zaken om rekening mee te houden**

Tijdens de Agile-transformatie zullen ook uitdagingen moeten worden overwonnen. Waar kun je tegenaan lopen? Wanneer wel en wanneer niet Agile? Aan bod komen praktische tips, do's en don'ts, gebruik van tools en uitdagingen zoals 'Het Nieuwe Werken' en gedistribueerd werken.

#### **De CompEx-case**

De onderwerpen in deze pocketguide worden aan de hand van een case toegelicht. Deze case beschrijft het fictieve bedrijf CompEx. Dit bedrijf start met Agile en gaat later onderdeel uitmaken van een groter bedrijf.

De Agile-transformatie bespreken we vanuit het perspectief van het management, de medewerker en de coach. Deze case vormt de rode draad in deze pocketguide.

De volgende personen spelen een rol in de case.

#### **Manager Mike**

Mike is ondernemer, hij is destijds een klein bedrijf gestart en maakt nu de 'eenvoudige' transitie door naar een kleine, wendbare organisatie. Het bedrijf van Mike is succesvol

met een klantgericht verzekeringsproduct. Mike laat zich overnemen door een groter bedrijf met de bedoeling om het succes te injecteren in de afdeling waar dit product geïntegreerd wordt. Daarna volgen andere afdelingen in de transformatie naar een grote, wendbare organisatie. Mike wordt na de overname afdelingsmanager en programmamanager voor de transformatie.

### **Teamlid Tim**

Tim werkt vanaf dag 1 in het bedrijf van Mike. Tim is ontwikkelaar en een gedreven klantgerichte vakman. Tim werkt nauw samen met (een vertegenwoordiging van) eindgebruikers en alle overige disciplines die nodig zijn om tot het gewenste eindproduct te komen. Tim is de initiator van een Agile manier van werken en is een inspirerend voorbeeld voor bestaande en vooral ook voor nieuwe collega's. Na de overname krijgt Tim het echter lastig. Hij krijgt het gevoel dat hij van een speedboot op een olietanker terecht is gekomen. Hij mist de wendbaarheid van de organisatie en zijn invloed daar op.

### **Coach/veranderaar Kate**

Kate is Certified Agile Master en heeft veel ervaring met Agile-transformaties binnen grote organisaties. Zij kent zowel Mike als Tim van bijeenkomsten van het Agile Consortium. Tijdens deze bijeenkomsten hebben Mike en Tim veel kennis en ervaring gedeeld en ideeën opgedaan die hen verder hebben geholpen bij de relatief 'eenvoudige' transitie binnen het kleine bedrijf. Echter bij de transformatie in de grote organisatie, heeft Mike direct de hulp van Kate ingeroepen.



# 1 Wat is Agile?

## 1.1 Inleiding

Letterlijk vertaald betekent Agile: wendbaar, behendig, lenig, vlug. Het woord Agile kreeg in 2001 een speciale betekenis. In dat jaar werd namelijk het ‘Manifesto for Agile Software Development’ [Manifesto2001] opgesteld. Vanaf dat moment is het begrip Agile gekoppeld aan dit Manifesto en kreeg daardoor extra betekenis in de wereld van de softwareontwikkeling. Tegenwoordig is Agile zeker ook van toepassing op productontwikkeling in het algemeen, met of zonder IT-component. Het belang hiervan is veel groter dan vroeger, en het wordt steeds belangrijker: de wereld verandert steeds sneller en alleen diegenen die zich snel kunnen aanpassen zullen succesvol blijven.

### Case

Tim: ‘Gezond verstand heeft een naam: Agile! Ik las vandaag een artikel over Agile met een verwijzing naar het Manifesto for Agile Software Development. Het was net alsof ik het zelf geschreven had. Samenwerken in multidisciplinaire teams, zelforganisatie met een gemeenschappelijke teamverantwoordelijkheid. En ook nog snel toewerken naar (deel)resultaten, zodat er snel feedback komt op wat er gemaakt is, in plaats van achteraf te horen dat het anders moest. Logisch toch? Gewoon gezond verstand gebruiken, zelfs op organisatieniveau. Nu het een naam heeft, kan ik het makkelijker uitleggen aan anderen. Ik ga snel een keer lunchen met Mike, hier moeten we meer mee doen’.

Mike: ‘Vandaag geluncht met Tim. We hebben het over Agile gehad. Fascinating! Ik had wel eens van Agile gehoord, maar dacht dat dit een methode voor softwareontwikkelaars was. Het gaat blijkbaar veel verder, want je kunt het ook op het level van de organisatie toepassen! Agile is voor sommigen, zoals Tim, bijna een way of life! Leuk om van Tim te horen hoe dit bijdraagt aan een betere aansluiting bij onze klanten. Agile is niet alleen iets voor een individu, maar hier moeten we als organisatie iets mee doen’.

Kate: ‘Ik ben gevraagd om samen met mijn huidige opdrachtgever een presentatie te verzorgen op een bijeenkomst voor het Agile Consortium. Het onderwerp is ‘Agile op organisatieniveau’. We moeten zowel aansluiten bij hen die relatief onbekend zijn met Agile, als bij hen die dit al kunnen dromen en op zoek zijn naar de volgende stap. Het Manifesto is immers al meer dan tien jaar oud. Wat zijn de huidige problemen en oplossingen met betrekking tot Agile? Wat zijn de gerelateerde doelstellingen? Agile is immers geen doel op zich. Een mooie gelegenheid om in te gaan op het Manifesto for Agile Organizations’.

Voordat het Manifesto for Agile Software Development werd opgesteld waren al diverse nieuwe systeemontwikkelmethoden ontstaan vanuit best practices. Deze waren vooral bedoeld om de problemen met de toepassing van traditionele Waterval-methoden<sup>1</sup> te voorkomen. De methoden hadden echter op dat moment nog geen benoemde gemeenschappelijke basis. In 2001 kwamen

---

1 De ‘traditionele’ aanpak waarbij wordt aangenomen dat alles van te voren helder is en niet meer verandert.

vertegenwoordigers van die systeemontwikkelmethoden bij elkaar. Zij zochten naar de overeenkomsten tussen die methoden en vatten die gemeenschappelijkheid samen in het begrip Agile.

Agile is vanuit kleinere, vernieuwende IT-projecten gegroeid naar toepassing op organisatieniveau met bewezen resultaten voor de business. Agile heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld en is volwassen geworden. Agile op organisatieniveau is nog relatief onbekend bij veel mensen. Bovendien is het inmiddels ook een interessant onderwerp voor mensen buiten de IT-wereld.

Agile is een manier van denken, werken, misschien wel leven. Daarom kunnen en willen wij in dit boek niet beschrijven hoe je precies Agile moet werken. Sterker nog, de mogelijkheden in de diverse contexten zijn eindeloos. Als we Agile zouden vastleggen, zouden we de flexibiliteit die Agile wil bieden teniet doen.

Elke beschrijving van Agile is niet Agile. Dat wil zeggen dat ook dit boek slechts kan raken aan wat Agile is: Agile is niet een vaste verzameling regels of één manier van werken: In elke situatie werkt het net anders, voelt het anders en is de concrete invulling anders. Wij beseffen terdege dat dit soort vaagheid niet de wens is van mensen die iets willen leren. Wij denken desondanks dat het onjuist is om een ‘juiste werkwijze’ op wat voor manier dan ook vast te leggen, omdat dit altijd starheid, stroefheid en niet openstaan voor verandering of potentiële verbetering met zich meebrengt. Het gaat erom dat elke werk- of productiesituatie aan verandering onderhevig is en dat het daarom verstandig is om die verandering mee te nemen in de denk- en werkvormen die in die situatie worden toegepast.

## 1.2 Definitie

Agile is een verzameling waarden en principes; een gedachtegoed. Zoals hiervoor al genoemd heeft het woord in eerste instantie extra betekenis gekregen in de context van softwareontwikkeling. Deze IT-oorsprong zie je dan ook expliciet terug in het Manifesto for Agile Software Development. Omdat dit hoofdstuk de oorsprong en definitie van Agile behandelt, wordt softwareontwikkeling wat meer benadrukt. In de rest van dit boek zullen we laten zien dat Agile ook zeer goed past in de bredere context van productontwikkeling.

De Nederlandse versie van het Manifesto luidt als volgt:

### Manifest voor Agile Software Ontwikkeling

Wij laten zien dat er betere manieren zijn om software te ontwikkelen door in de praktijk aan te tonen dat dit werkt en door anderen ermee te helpen. Daarom verkiezen we

**Mensen en hun onderlinge interactie** *boven* processen en tools

**Werkende software** *boven* allesomvattende documentatie

**Samenwerking met de klant** *boven* contractonderhandelingen

**Inspelen op verandering** *boven* het volgen van een plan

Hoewel wij waardering hebben voor al hetgeen aan de rechterkant staat vermeld, hechten wij méér waarde aan wat aan de linkerzijde wordt genoemd.

Bovenstaande vier regels worden *de vier Agile-waarden* genoemd.

### 1.3 Principes achter het Agile Manifest

Het Agile Manifest is uitgewerkt in een twaalfstal principes.<sup>2</sup>

- 1 Onze hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant door het vroegtijdig en voortdurend opleveren van **waardevolle** software.
- 2 **Verwelkom veranderende behoeftes**, zelfs laat in het ontwikkelproces. Agile processen benutten verandering tot concurrentievoordeel van de klant.
- 3 **Lever regelmatig werkende software op**. Liefst iedere paar weken, hooguit iedere paar maanden.
- 4 Mensen uit de **business** en **ontwikkelaars** moeten dagelijks **samenwerken** gedurende het gehele project.
- 5 Bouw projecten rond **gemotiveerde individuen**. Geef hen de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren.
- 6 De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen in en met een ontwikkelteam is door **met elkaar face-to-face te praten**.
- 7 **Werkende software is de belangrijkste maat voor voortgang**.
- 8 Agile processen bevorderen **duurzame ontwikkeling**. De opdrachtgevers, ontwikkelaars en gebruikers moeten een constant tempo eeuwig kunnen volhouden.
- 9 Voortdurende aandacht voor **technisch meesterschap** en een goed ontwerp versterken agility.
- 10 **Eenvoud**, de kunst van het maximaliseren van het werk dat niet gedaan wordt, is essentieel.
- 11 De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit **zelforganiserende teams**.
- 12 Op vaste tijden, **reflecteert het team hoe het effectiever kan worden** en past vervolgens zijn gedrag daarop aan.

- 2 Deze principes zijn overgenomen van de Nederlandse vertaling van het Manifesto [Manifest2001] met enkele wijzigingen voor de leesbaarheid en voor een betere aansluiting met het Engelse origineel.