



# Agile Portfolio Management in Drie Stappen

Een lichtgewicht aanpak voor besluitvorming en roadmapping in Agile omgevingen

Auteur: Marjans van Benthem





# Inhoud

Samenvatting .....	3
Waarom is portfoliomanagement anders bij agile werken? .....	4
Agile Portfoliomanagement in drie stappen .....	5
Stap 1: Keuzes maken met behulp van een lichtgewicht besluitvormingsproces .....	6
Stap 2: Bepalen wat als eerste opgepakt gaat worden ..	10
Stap 3: Maken van een Portfoliomuur als transparante roadmap naar de toekomst .....	12
Hoe verder? Borgen van Agile Portfoliomanagement in de organisatie .....	13
Conclusies .....	15
Over de auteur .....	16
Bijlagen .....	17



# Samenvatting

Dit artikel heeft tot doel om Product Owners, Product Managers en Portfoliomanagers<sup>1</sup> een oplossing te bieden om snel keuzes te maken en deze te visualiseren in een transparante roadmap. Hiertoe wordt in dit paper een aanpak beschreven, die helpt om duidelijkheid te bieden in situaties waar een overdaad aan wensen en ideeën aanwezig is en waar het maken van echte keuzes daardoor vaak wordt ontweken.

De belangrijkste bijdrage van dit Whitepaper is een model voor Agile Portfoliomanagement. Dit model helpt om in drie stappen te komen tot keuzes, prioriteiten en een roadmap voor alle initiatieven binnen de gegeven capaciteit. De drie stappen in dit model zijn:

- 1) Keuzes maken met behulp van een lichtgewicht besluitvormingsproces
- 2) Bepalen wat als eerste opgepakt gaat worden
- 3) Maken van een portfoliomuur die werkt als transparante roadmap naar de toekomst

Agile portfoliomanagement is belangrijk omdat het zo vroeg mogelijk inzicht geeft in wat wel en wat niet zal worden opgepakt én wat vervolgens de volgorde is waarin de items worden opgepakt. Hiermee worden verwachtingen gemanaged en voorkomt het ontevredenheid bij stakeholders en klanten. Het belangrijkste symptoom dat Agile Portfoliomanagement onvoldoende is ingericht en op korte termijn verbetering nodig heeft, is wanneer er bij Agile werken klachten zijn rond onbetrouwbaar leveren en/of over onvoldoende toegevoegde waarde leveren.

Agile Portfoliomanagement in drie stappen biedt inzicht welke keuzes gemaakt zijn en hoe de huidige roadmap er uitziet. Daarmee geeft het duidelijkheid aan stakeholders, zoals management en teams en worden daarmee reële en realistische verwachting gewekt. Voor elk van deze drie stappen worden in dit artikel concrete handvaten beschreven. Dit artikel helpt daarmee om te begrijpen *hoe* Agile Portfoliomanagement in de praktijk kan worden ingericht.

---

<sup>1</sup> De Product Manager en Portfoliomanager zijn rollen die in SAFe4.0 (Scaled Agile Framework 4.0) beschreven worden. Binnen Scrum is dit één rol: de Product Owner. In een complexe organisatie waar met een groot aantal teams naast elkaar gewerkt wordt aan een product, is de ervaring dat de hoeveelheid werk te groot om deze bij één rol/persoon (Product Owner) neer te leggen. In SAFe wordt daarom een onderscheid gemaakt. Een Product Owner is teamgericht (backlogmanagement centraal), een Product Manager is markt/klant gericht (o.a. stakeholdermanagement). Product Owners en Product Managers werken samen met Portfoliomanagement, waar de focus ligt op het deel van het proces dat voorafgaat aan het brengen van werk naar de teams.





Aangezien capaciteit altijd is begrensd, is het noodzakelijk keuzes te maken. Agile portfoliomanagement doet dit en maakt het voor alle betrokkenen inzichtelijk. Niets weerhoudt om er direct mee te starten. Dit artikel legt uit hoe.

## **Waarom is portfoliomanagement anders bij agile werken?**

Doordat agile werken uitgaat van korte cycli waarbij nieuwe inzichten en veranderingen kunnen worden opgepakt, vraagt het om een totaal andere manier van portfoliomanagement. Dit komt voornamelijk doordat er een veel grotere flexibiliteit nodig is rond strategische keuzes en ook doordat plannen ter discussie blijven staan en niet in beton gegoten zijn.

Portfoliomanagement vindt plaats in het voorwerk van project- en programmamanagement. Het heeft vooral grote toegevoegde waarde in situaties waarbij er sprake is van bovengemiddelde (hoge) complexiteit. Portfoliomanagement ondersteunt bij het behalen van de strategische doelen van een organisatie. Vooral wanneer er een groot aantal projecten en programma's zijn met vele onderlinge afhankelijkheden en impact op andere initiatieven en producten, is het maken van strategische keuzes essentieel.

Traditioneel staan in Portfoliomanagement de programma's en projecten centraal. Het zijn de programma's en projecten waaraan budget wordt toegekend. Vervolgens worden mensen aan de projecten toegewezen. Aan het eind van het geld is -hopelijk- het project af, en worden de mensen op andere projecten ingezet. In meerjarenplannen wordt de marsroute bepaald.

In een organisatie waar agile gewerkt wordt, is deze dynamiek fundamenteel anders. Centraal staan dan namelijk de ontwikkelteams. Deze bestaan langdurig en worden zoveel mogelijk intact gehouden zodat ze ingespeeld raken en volwassen kunnen worden als team. Het werk wordt toegewezen aan deze teams. De teams worden in zijn totaliteit gefinancierd; niet de projecten. De keuzes wat wel en niet wordt gedaan zijn daarmee ontdaan van alle financiële afwegingen: de teams zijn tenslotte al betaald. Het besluitvormingsproces is daarmee puur en alleen inhoudelijk geworden. Om een idee te beoordelen wordt deze in eerste instantie getoetst aan strategie en visie en vervolgens op de waarde/inspanning-ratio. Op basis daarvan wordt besloten het wel of niet



op te pakken. Dit vormt de kern van Agile Portfoliomanagement: keuzes maken op inhoud, los van de financiering en budgettering.

Een belangrijke beweegreden voor een organisatie om agile te werken is om snel te kunnen inspelen op veranderingen in de markt. De inhoud van hooguit de eerstvolgende paar sprints of release staat vast, maar alles dat verder weg ligt in de tijd kan altijd nog gewijzigd worden als dat nodig is. Verandering en aanpassing wordt daarmee voorzien, omarmt en behapbaar gemaakt. In Agile Portfoliomanagement wordt daarom continu gepland en gereflecteerd: telkens worden iteratief nieuwe ideeën en initiatieven beoordeeld, keuzes gemaakt en de roadmap aangepast. De wendbaarheid wordt daarmee niet beperkt tot teams en hun backlogs, maar opgerekt naar de volle breedte: van idee tot oplossing kan continu worden bijgestuurd en worden aangepast.

## **Agile Portfoliomanagement in drie stappen**

Agile Portfoliomanagement in drie stappen zoals in dit Whitepaper wordt beschreven, is gebaseerd op patronen die in de praktijk bij vele organisaties zijn ontstaan. Dit zijn de volgende drie stappen:

- 1) Keuzes maken met behulp van een lichtgewicht besluitvormingsproces (kiezen)
- 2) Bepalen wat als eerste opgepakt gaat worden (prioriteren)
- 3) Maken van een portfoliomuur die werkt als transparante roadmap naar de toekomst (delen)

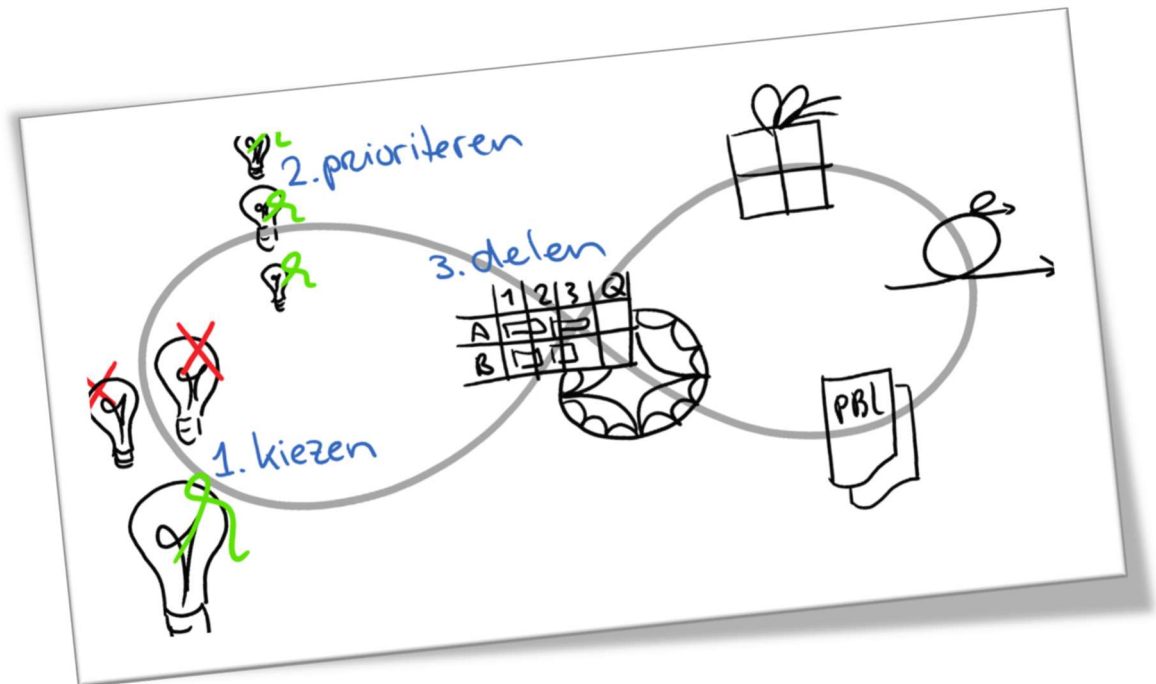
Vanuit de behoefte om duidelijkheid te scheppen voor de gehele organisatie is er de afgelopen jaren veel geëxperimenteerd met de inrichting van Agile Portfoliomanagement. In dit besluitvormingsproces wordt bepaald welke initiatieven ("projecten") geïmplementeerd zullen worden. Daarbij worden deze gekoppeld aan de beschikbare ontwikkelcapaciteit.

Agile raamwerken zoals Scrum, SAFe, LeSS etc. zijn allen gebaseerd op deze zelfde patronen. De drie stappen die in dit paper beschreven worden zijn dan ook in vrijwel al deze raamwerken terug te vinden. Zo kent SAFe bijvoorbeeld een expliciet Portfoliolevel waar een vergelijkbaar besluitvormingsproces beschreven wordt. Maar hetzelfde mechanisme wordt daar ook ingezet op de Valuestream- en Programmalevels. In Scrum wordt dit "Backlogmanagement" genoemd: besluiten wat je wel of niet



gaat doen en die items vervolgens prioriteren om op basis daarvan een prognose (bijvoorbeeld in de vorm van een burnup-chart) af te geven.

In onderstaand model worden de 3 stappen van Agile Portfoliomanagement geïllustreerd:

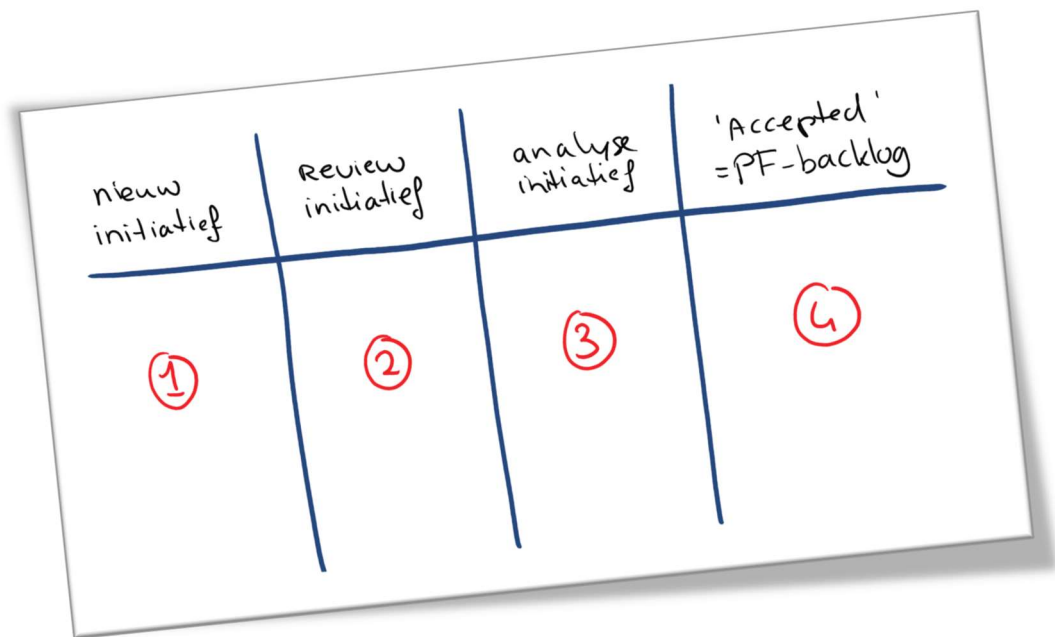


## Stap 1: Keuzes maken met behulp van een lichtgewicht besluitvormingsproces

Om inzicht te verschaffen in het Portfolio-besluitvormingsproces worden de initiatieven gevisualiseerd op een fysiek bord. Dit bord toont zowel de stappen in het proces (de kolommen) als het werk dat door het proces getrokken wordt (de kaarten of post-its in de kolommen op het bord).

### Portfolio besluitvormingsstappen

Het bord voor het Portfoliobesluitvormingsproces bestaat meestal uit de volgende processtappen:



### Portfoliobesluitvormingsbord kolom #1: Nieuw Initiatief

Dit is de inbox van het proces. Alle ideeën vanuit de organisatie mogen hierop geplaatst worden. Het kan gezien worden als een variant op de welbekende ideeën box. Iedereen in de organisatie of soms ook van daarbuiten, mag een idee opperen waarna het in de eerste kolom wordt geplaatst ter beoordeling.

### Portfoliobesluitvormingsbord kolom #2: Review Initiatief

Input:	Output:
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Strategische thema's van de organisatie</li><li>▪ Productvisie</li><li>▪ Value Statement<sup>2</sup> door indiener van het idee</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Besluit ja/nee</li><li>▪ Eigenaar van het initiatief toegewezen (kan indiener zijn, maar ook iemand anders)</li></ul>

Degene die een idee heeft ingediend wordt uitgenodigd door het portfoliomanagementteam om het idee te komen toelichten. In deze toelichting worden verder doel, scope en succescriteria beschreven. Dit format wordt een Value Statement genoemd. Het geeft net voldoende informatie om een betekenisvolle discussie over het idee te kunnen voeren. Het idee wordt getoetst aan de strategische thema's van de organisatie en

<sup>2</sup> Sjabloon van een Value Statement is te vinden in de bijlage van deze whitepaper



de productvisie. Ter plekke wordt een beslissing genomen of het idee verder uitgewerkt zal worden of dat het niet verder zal worden opgepakt.

### Portfoliobesluitvormingsbord kolom #3: Analyse initiatief

Input:	Output:
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lichtgewicht business case<sup>3</sup> door eigenaar van het idee</li><li>▪ Het initiatief nader (grof) opgesplitst in features</li><li>▪ Hierin is een bottom-up grove inschatting (door het ontwikkelteam) in storypoints van de inspanning opgenomen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inschatting door het gezamenlijke Porfoliomanagementteam van de waarde van features van het initiatief, opgenomen in de business case</li><li>▪ De ratio waarde/inspanning bepaalt of het initiatief een "Go" krijgt en op de portfoliobacklog geplaatst wordt: de laatste kolom van de Portfolio-kanban</li></ul>

De eigenaar van het initiatief werkt in deze fase aan een business case, die net genoeg detail bevat voor het portfoliomanagementteam om hier verder over te beslissen. Voor het opstellen van de business case werkt de eigenaar van het initiatief samen met o.a. (andere) PO's, architect en teams. Het aantal initiatieven dat tegelijkertijd in één van de stappen in het besluitvormingsproces in behandeling is, is gelimiteerd (de wip-limiet). Wanneer de analyse gereed is, wordt deze voorgelegd aan en besproken met het portfoliomanagementteam. Gezamenlijk wordt tenslotte de waarde van de features van het initiatief ingeschat. Deze waarde-inschatting staat centraal in de tweede stap van het Agile Portfoliomanagementmodel.

## Wat is er nodig voor een snelle besluitvorming?

Door de hoeveelheid werk die zich tegelijkertijd in een processtap bevindt te limiteren<sup>4</sup>, wordt er voor focus op het afmaken van het werk gezorgd. Dit helpt bij het creëren van snelheid in het proces. Een andere vorm van het limiteren van werk is dat er een maximum gesteld wordt aan

<sup>3</sup> Sjabloon van een lichtgewicht businesscase is te vinden in de bijlage van deze whitepaper.

<sup>4</sup> Work-in-progress limieten, ofwel WIP-limieten, kunnen op een bord per kolom bepaald worden. Dit wordt gevisualiseerd door de limiet boven de kolom aan te geven. Bijvoorbeeld: "2". Dat betekent dat er nooit meer dan 2 zaken tegelijkertijd in behandeling mogen zijn in deze stap van het proces.





geaccepteerde initiatieven<sup>5</sup>. Het heeft geen zin meer initiatieven op de portfoliobacklog te plaatsen dan dat er capaciteit in de teams beschikbaar is. Hierdoor worden de verwachtingen realistischer ten aanzien van de implementatie van de initiatieven: niet meer dan de organisatie aankan.

De items op het bord worden op regelmatige basis door het gezamenlijke Portfoliomanagementteam bij het bord besproken. We noemen dit ook wel socialisering van de besluitvorming. Door zaken samen te bespreken ontstaat consensus en draagvlak.

Kortom: Een kanban-bord voor het visualiseren van het besluitvormingsproces zorgt voor

1. Inzicht en structuur
2. Helpt bij het stellen van realistische verwachtingen
3. Ondersteunt socialisatie van het proces

Het is belangrijk dat het Portfoliomanagementteam content-mandaat heeft om ter plekke besluiten te kunnen nemen. Daarnaast is het belangrijk dat dit team een vaste samenstelling heeft. Hiervoor gelden dezelfde redenen als voor een ontwikkelteam:

1. het team raakt steeds beter op elkaar ingespeeld,
2. kennis van de materie wordt steeds verder opgebouwd wat de besluitvorming vergemakkelijkt,
3. teamleden ontwikkelen een gezamenlijk referentiekader dat belangrijk is voor het maken van inschattingen.

Wie onderdeel is van het portfoliomanagementteam is anders voor elke organisatie: omvang, schaal van de ontwikkelwerkzaamheden, hiërarchie, wijze van schalen van de werkzaamheden, product en waardeketen spelen daarin allemaal een rol. Over het algemeen zitten in dit team de (Chief)PO/Product Manager en interne key-stakeholders. Cruciaal is in ieder geval dat (een vertegenwoordiging van) degenen die over het "wat" gaan deelnemen en meepraten. Dit is anders dan bij traditioneel portfoliomanagement, waar portfolio- en/of programma- dan wel projectmanagers lid zijn van het team. Zij kunnen het proces faciliteren, maar hebben geen mandaat om besluiten te nemen ten aanzien van de scope (content).

---

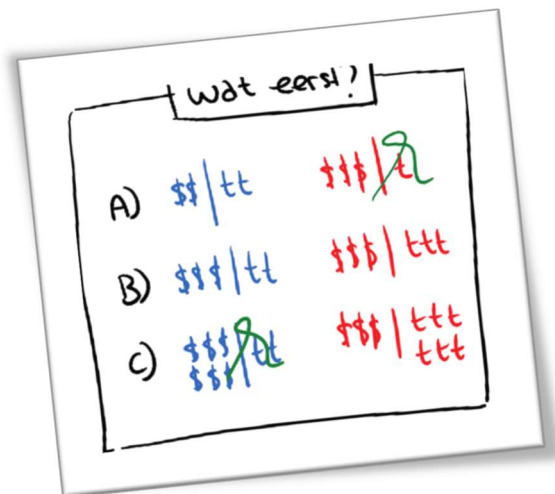
<sup>5</sup> Het betreft hier een maximum op de som van *inspanning* van alle initiatieven



## Stap 2: Bepalen wat als eerste opgepakt gaat worden

Product Owners kunnen verschillende manieren hanteren om de volgorde - de prioritering- van hun backlog te bepalen. Over het algemeen is daarbij vooral persoonlijke ervaring en inzicht van de Product Owner bepalend. Hoewel er vaak wel geïnformeerd wordt bij stakeholders, is het uiteindelijk de Product Owner die in isolement de beslissingen neemt waardoor er niet altijd draagvlak ontstaat ten aanzien van haar beslissingen. Product Owners die verdere stappen maken in hun groeipad, nemen ook waarde mee in de prioritering van de backlog. Zij hebben als expliciet doel de levering van waarde te maximaliseren.

Wanneer een feature weinig inspanning kost om te realiseren en veel waarde heeft, is het overduidelijk dat deze als eerste opgepakt moet worden. Dus vóór een feature met een hoge inspanning en een vergelijkbare waarde. In de dagelijkse realiteit echter, zijn features over het algemeen niet homogeen qua inspanning en waarde. Dat maakt het moeilijk om te bepalen wat eerst opgepakt moet worden. Om toch tot een rangorde te komen van de items die niet homogeen zijn wat betreft inspanning en waarde, kijken we daarom naar de ratio waarde/inspanning.



## Hoe wordt de waarde van een feature bepaald?

Net zoals de inschatting van inspanning in Storypoints door een ontwikkelteam (planningpokeren), kan het portfoliomanagementteam een inschatting maken van waarde in relatieve punten. Deze relatieve punten noemen we Valuepoints. Een manier om tot deze inschatting te komen is bijvoorbeeld door te waardepokeren. De meerwaarde hiervan is dat de portfoliomanagementteamleden de content bespreken, daarmee een gezamenlijk beeld vormen en tot consensus komen. Door het waardepokeren wordt instant draagvlak gecreëerd.



Een andere, meer objectieve en betere manier van het kwantificeren van waarde is door deze te definiëren in termen van Cost of Delay<sup>6</sup>. Cost of Delay combineert urgentie en waarde, ofwel de impact van tijd op het resultaat dat we proberen te bereiken. Het is namelijk van essentieel belang om te weten hoeveel waarde we mislopen wanneer er langzaam of later wordt geleverd.

Ook wanneer ervoor gekozen wordt om Cost of Delay te gebruiken om waarde in uit te drukken, bespreekt het portfoliomanagementteam gezamenlijk het item en komen de leden tot consensus over de inschatting. Wanneer we de waarde kwantificeren in termen van Cost of Delay, wordt de ratio waarde/inspanning WSJF<sup>7</sup> (Weighted Shortest Job First) genoemd.

### **Portfoliobesluitvormingsbord kolom #4: 'Accepted' AKA de Portfoliobacklog**

Input:

- Berekende ranking op basis van de waarde/inspanning-ratio of WSJF
- Inzicht in de totale jaarlijkse ontwikkelcapaciteit in storypoints

Output:

- Geprioriteerde Portfoliobacklog
- Gemaximeerd op de beschikbare capaciteit

Hoe hoger de ratio waarde/inspanning, hoe hoger de prioriteit van de features van het initiatief op de portfoliobacklog.

Het is niet mogelijk om méér op de portfoliobacklog op te nemen dan dat er aan capaciteit beschikbaar is. Zaken die vanwege een lage prioriteit onderaan de backlog staan, zullen wanneer er een nieuwe feature met hogere prioriteit op de backlog komt van de backlog verwijderd worden. Op deze manier wordt voorkomen dat er onrealistisch lange backlogs ontstaan en kunnen de verwachtingen van de stakeholders al in een vroeg stadium worden gemanaged.

---

<sup>6</sup> Cost of Delay = Business Value + Time Criticality + Risk Reduction and/or Opportunity Enablement

<sup>7</sup> D. Reinertsen, *Principles of Product Development Flow: second generation Lean Product Development*. Celeritas Publishing 20019

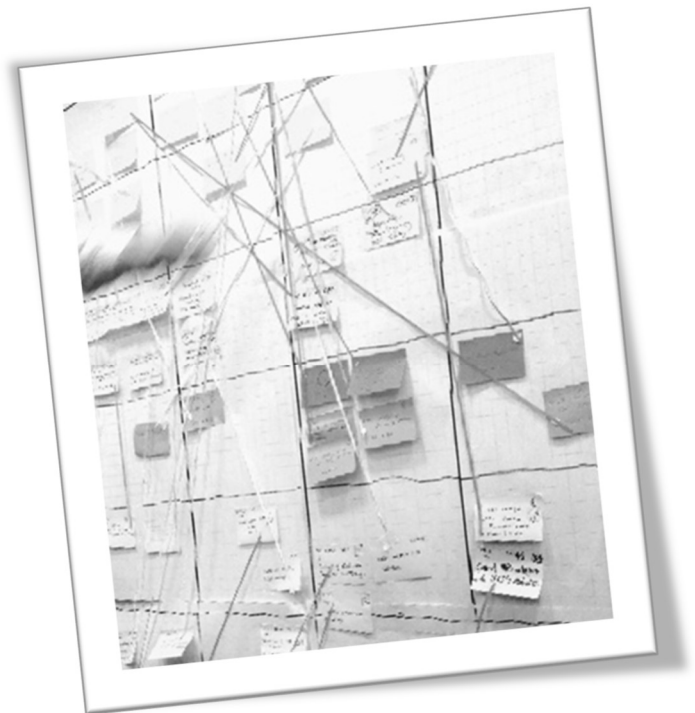


## Stap 3: Maken van een Portfoliomuur als transparante roadmap naar de toekomst

Om iedereen in de organisatie maximaal inzicht te geven in de portfoliobacklog, worden de items van de portfoliobacklog geplot op een Portfoliomuur. Door dit te doen ontstaat een visueel inzicht in de Roadmap. Daarnaast fungeert de Portfoliomuur als prognose.

De Portfoliomuur is een matrix waarin de werkzaamheden (de features) afgezet zijn tegen de tijd (x-as) en toebedeeld zijn aan (clusters van) teams (y-as). Het eerste deel van de tijdslijn is gedetailleerd (de eerstvolgende sprints of release), wat daarna komt is vager. Want wat verder weg ligt in de tijd, is onderhevig aan wijzigingen in inzicht. We willen daar dan ook niet te veel tijd en aandacht aan besteden.

Omdat er mogelijk afhankelijkheden zijn tussen features, zal het portfoliomanagementteam gezamenlijk de Portfoliomuur reviewen en handmatig aanpassen waar dat nodig is. Doel blijft echter altijd de waarde te maximaliseren. Vaak worden afhankelijkheden tussen items op de muur gevisualiseerd door een touwtje van het ene item naar het andere item te trekken.



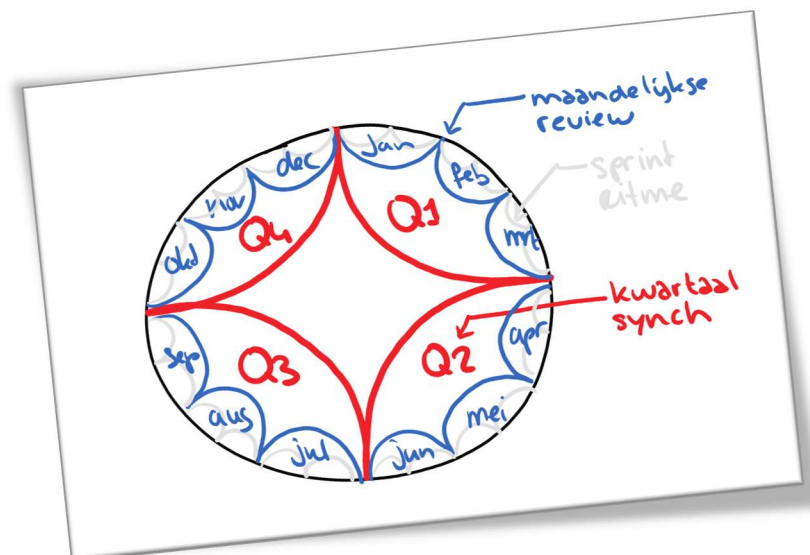


# Hoe verder? Borgen van Agile Portfoliomanagement in de organisatie

Agile Portfoliomanagement is een cyclisch, iteratief proces dat in dezelfde cadans meeloopt als het bouwen van de producten. Belangrijk is om daarbij de volgende aandachtspunten in het oog te houden:

1. Zorg voor een vast portfoliomanagementteam met contentmandaat
2. Visualiseer voor maximale duidelijkheid en inzicht (portfoliobesluitvormingsbord en portfoliomuur)
3. Limiteer onderhanden werk om snelle doorlooptijden te realiseren
4. Limiteer de Portfoliobacklog overeenkomstig de beschikbare capaciteit
5. Praat met elkaar, doe het samen: creëer consensus en draagvlak

Het cyclische, iteratieve karakter van Agile Portfoliomanagement, wordt in het volgende model geïllustreerd:



Per organisatie kan de exacte uitwerking van de cadans er anders uitzien. Een voorbeeldagenda van de bijeenkomsten zoals hieronder beschreven, kan gehanteerd worden om zeker te stellen dat alle portfoliomanagementelementen aan bod komen.





#### Maandelijks bijeenkomst:

- Bijeenkomst van het Portfolioteam bij het portfoliobesluitvormingsbord, inclusief genodigden, waarin de status gereviewed wordt:
  - Nieuwe ideeën worden toegelicht en besloten of deze doorgaan of verwijderd worden
  - Bij een Go wordt een eigenaar aangewezen
  - Initiatieven in de analysefase waarvan de businesscase gereed is worden besproken met de eigenaar
  - Inschatting van de waarde van het initiatief
  - Indien nodig her-inschatting van de waarde van de overige initiatieven op de portfoliobacklog (onder invloed van tijd en nieuwe inzichten kan dit wijzigen)
  - Her-prioritering van de portfoliobacklog
  - Verwijderen van portfoliobacklogitems die buiten de limiet (beschikbare capaciteit) van de backlog vallen
- Herijken en updaten van de portfoliomuur
- Informeren van alle stakeholders

#### Kwartaalbijeenkomst:

- Herijken en updaten van strategie en visie
- Briefen van de teams en organisatie ten aanzien van strategie en visie
- Briefen van de teams en organisatie ten aanzien van de roadmap ("what's next")
- Syncen met Finance

# Conclusies

Aangezien capaciteit altijd is begrensd, is het noodzakelijk keuzes te maken. Dat is bij Agile werken niet anders. De belangrijkste drijfveer om keuzes te maken is het nastreven van het maximaliseren van de waarde van de producten en/of diensten die worden ontwikkeld. Agile portfoliomanagement helpt waarde te maximaliseren en maakt het voor alle betrokkenen inzichtelijk. Initiatieven met een dermate lage prioriteit dat ze buiten de beschikbare capaciteit van de Portfoliobacklog vallen worden rigoureus verwijderd. Het heeft geen zin om tijd en aandacht te besteden aan zaken met weinig waarde. Niets weerhoudt om direct met Agile portfolio aan de slag te gaan.

Wil je je verdiepen in Agile portfoliomanagement, dan is het volgen van de training Leading SAFe een prima eerste stap. Portfoliomanagement wordt daar als onderwerp ingekaderd binnen het raamwerk van patronen van productontwikkeling op grote schaal. Er ontstaat zo een goed inzicht in de bredere context waarbinnen Agile Portfoliomanagement gehanteerd wordt. Verdere verdieping specifiek voor de invulling van de rollen van Product Owner en Product Manager wordt onder meer aangeboden in de SAFe PMPO training.

Maar Agile Portfoliomanagement is ook een kwestie van gewoon doen. Soms is het fijn om daar mee op gang geholpen te worden. Hiervoor is er een Agile Portfoliomanagement Implementatietrack ontwikkeld, dat bestaat uit vier praktische workshops waarin we de stappen van het model gaan inrichten en hands-on begeleiding om dat in jouw organisatie ten uitvoer te brengen



## Over de auteur



**Marjans van Benthem**  
**Practice Leader Agile Portfoliomanagement**

Marjans van Benthem werkt als zelfstandig Agile Change Consultant en trainer. In deze rollen ondersteunt ze organisaties in hun transformatie naar een wendbare, agile organisatie.

Marjans heeft 20+ jaar ervaring in ICT (ERP) en software gedreven organisaties in Finance, Publishing en Online Services. Een groot aantal jaren heeft zij managementfuncties in Operations op tactisch en strategisch niveau vervuld. Later is Marjans zich gaan focussen als programmamanager en business consultant op zowel complexe softwareontwikkel- als organisatieveranderingstrajecten, waarbij ze rond 2009 met Agile teams is gaan werken. Haar ervaring en expertise op dit vlak is breed. Daarbij heeft ze zich gespecialiseerd -binnen deze complexe ontwikkeltrajecten op schaal- op het vlak van Agile Portfoliomanagement.

Haar ervaringen en inzichten deelt ze graag met anderen, die waarschijnlijk vergelijkbare worstelingen in hun organisatie meemaken. Ze is nieuwsgierig om te horen hoe anderen vergelijkbare problemen oplossen. Onder het motto "meer delen is meer leren", neemt ze als practice leader Agile Portfoliomanagement deel aan diverse events zoals meetups en conferenties. Ze is actief bestuurslid van de Stichting Agile Coach Camp. Maar natuurlijk staat ze ook open voor een goed gesprek bij een kop koffie. Contactgegevens van Marjans zijn te vinden op de website [www.marjansvanbenthem.nl](http://www.marjansvanbenthem.nl)

# Bijlagen





## Beschrijving case

### Situatie

De directie van FinCorp heeft veel tijd en aandacht besteed aan het uitwerken van Missie en Visie van het bedrijf en daar ook een aantal strategische doelen bij geformuleerd en zelfs al heel concreet gemaakt in afdelings specifieke doelstellingen voor dat jaar. In een informatiesessie van een halve dag worden de afdelingshoofden daar over geïnformeerd. Belangrijk is dat dat jaar de omzet met 15% zal moeten groeien én dat de klanttevredenheid verbetert van een 7 naar een 8. Michiel is als Hoofd Operations verantwoordelijk voor de afhandeling van alle nieuwe orders, het onderliggende administratieve proces en de klantenservice. Zijn afdelingen vervullen een belangrijke rol in het verwezenlijken van de strategische bedrijfsdoelstellingen.

### Taak

De directie vraagt aan alle aanwezige unithoofden om in een tactisch plan uit te werken hoe zij denken bij te dragen aan de realisatie van de ambitieuze doelstellingen van het bedrijf. De initiatieven van Michiel voor dat jaar zullen voornamelijk gericht zijn op het realiseren van een efficiënt afhandelingsproces. Operations zal op de kosten moet letten: hoewel er meer werk te verwachten is bij het gestelde groei in de omzet, mag er niet uitgebreid worden in aantal fte's.

De unithoofden krijgen 2 weken de tijd voor de plannenmakerij, die daarna op een off-site aan elkaar gepresenteerd wordt. De directie heeft daar een mooie template voor die de unithoofden moeten invullen. Tijdens die dag zal er dan een integraal bedrijfsplan ontstaan.

### Actie

Michiel heeft bij FinCorp de ervaring dat er bij de units Marketing en Sales altijd mooie initiatieven worden gelanceerd, die echter in de details niet goed uitgewerkt zijn. Dat komt onder meer doordat er geen onderlinge afstemming plaatsvindt. Er worden producten bedacht en zelfs vaak al verkocht, die niet door de systemen ondersteund worden. Michiel zegt dan ook wel eens vertwijfeld dat hij zich het afvoerputje van de organisatie voelt. Alles wat mis gaat bij de uitvoering van de initiatieven, komt bij Operations tot uitdrukking.

Om deze keer niet overvallen te worden door alle projecten die zijn collega-hoofden bedenken, maakt hij van deze twee weken tot aan de off-site gebruik om met iedereen te gaan praten en informatie op te gaan halen. Per slot van rekening zal al het werk dat door deze projecten gecreëerd wordt, door zijn afdelingen afgehandeld moeten worden. En dus moet hij daar in zijn eigen plannen rekening mee houden.





## **Resultaat**

Tijdens de off-site presenteren de unithoofden één voor één hun plannen. Michiel is de hekkensluis. In de afgelopen periode heeft hij geworsteld met zijn eigen plan. In de aanloop naar de off-site werd door zijn inventarisatie duidelijk dat er zo'n 100 projecten geïnitieerd zouden worden. Mét alle efficiency maatregelen die hij dacht te kunnen nemen, zou hij in het beste geval 20 van de 100 projecten kunnen absorberen met zijn afdelingen.

Na rijp beraad besluit Michiel om zijn presentatie anders in te steken. De template schuift hij terzijde en op de dag zelf presenteert hij een grote trechter, die de capaciteit van zijn afdelingen visualiseert. Hij vraagt de aanwezigen aan te geven welke projecten het belangrijkste zijn en in welke volgorde ze de trechter in moeten gaan.

Tijdens de presentatie is er wat gemompel. Zou het kwartje vallen? De enige vraag die na afloop van zijn presentatie gesteld wordt, is waarom hij de template niet heeft gebruikt. De directie breekt de zitting op voor lunch met de belofte bij een latere gelegenheid het gesprek verder te voeren.

Het gesprek is nooit gevoerd. Dat was ook niet nodig, aldus de directie: elk project was belangrijk met het oog op het verhogen van de omzet. Alle projecten zijn -de meeste nog in hetzelfde kwartaal- gelanceerd. Operations werd overstelpt door werk, waardoor er gigantische achterstanden bij administratie ontstonden en wachttijden van een half uur aan de telefoonlijnen meer norm dan uitzondering waren. De omzetdoelstelling is niet gehaald dat jaar, de klanttevredenheid daalde van een 7 naar een dramatische 5.

## **Reflectie**

Op een wel zeer vervelende manier heeft FinCorp moeten ervaren dat capaciteit eindig is. Wanneer je het systeem volstouwt met werk, raakt het verstopt: de bottlenecks zijn bepalend voor je resultaten. Het is dus belangrijk om keuzes te maken en de projecten die je wel besluit te doen te prioriteren. Het komen tot keuzes zal echter niet gebeuren, wanneer er niet allereerst en vooral onderlinge afstemming plaatsvindt. Over de silo's heen. Alleen dan kan er inzicht en begrip ontstaan.

Het idee van Michiel was goed om voorafgaand aan de off-site een inventarisatie te maken. In plaats van iedereen apart te spreken, was het handiger geweest om een workshop te organiseren waarin de unithoofden gezamenlijk de inventarisatie konden maken. Iedereen had dan de gelegenheid om zijn ideeën aan de anderen uit te leggen. Ook waren dan bezwaren of consequenties meteen duidelijk geworden. Zowel ten aanzien van de afzonderlijke plannen, als ten aanzien van het totaal van projecten zou er een gezamenlijk beeld zijn ontstaan of het allemaal realistisch was.



Via een eenvoudige workshop hadden de unithoofden dus al voorafgaand aan de off-site een integraal én realistisch plan kunnen opstellen. Tijdens de off-site hadden ze dan vervolgens tijd kunnen besteden aan discussie en het maken van afspraken hoe ze hier een iteratief besluitvormingsproces van konden maken. Een proces zoals Agile Portfoliomanagement in drie stappen.

# Hoe maak je een Portfoliobesluitvormingsbord en een portfoliomuur






Benodigd voor het maken van een Portfoliobesluitvormingsbord:

- Een beschikbare muur
- Brownpaper, whiteboard (een ondergrond die beplak- en beschrijfbaar is)
- Schilderstape (voor het trekken van lijnen en om brownpaper aan de muur te bevestigen),
- Post-its (om de headers te maken en de initiatieven op te noteren)
- Stiften
- Een Portfoliomanagementteam
- Een getimeboxte workshop waarin het kanban-bord gemaakt en gevuld wordt en afspraken gemaakt worden over de samenwerking en het proces








Benodigd voor het maken van een Portfoliomuur:

- Een beschikbare muur
- Brownpaper, whiteboard (een ondergrond die beplak- en beschrijfbaar is)
- Schilderstape (voor het trekken van lijnen en om brownpaper aan de muur te bevestigen)
- Post-its (om de headers te maken en de initiatieven op te noteren)
- Stiften
- Bolletje wol of touw (om afhankelijkheden aan te geven)
- Plakband om wol/touwtjes te bevestigen
- Het Portfoliomanagementteam
- Een getimeboxte workshop waarin de portfoliomuur gemaakt en gevuld wordt

## Value Statement Canvas (deel 1-2)

<p>Titel</p>	<p>Idea </p> <p><b>Voor</b> &lt;klanten&gt;, <b>die</b> &lt;iets doen&gt; <b>de</b> &lt;oplossing&gt; <b>is een</b> &lt;"iets" – de "hoe"&gt; <b>die/dat</b> &lt;deze waarde levert&gt;</p> <p><b>In tegenstelling tot</b> &lt;concurrent, huidige oplossing, niet-bestaande oplossing&gt;, <b>onze oplossing</b> &lt;doet iets beter – de "waarom"&gt;</p>		<p>Succescriteria </p>
<p>Datum indienen</p>	<p>In scope </p>	<p>Buiten scope </p>	<p>Niet-functionele vereisten </p>

## Business Case Canvas (deel 2-2)

<p>Sponsors</p> 	<p>Gebruikers, markt</p> 	<p>Features Beschrijving, incl "benefits" van de feature</p> <p>Valuepoints of <u>CoD</u></p> <p>Storypoints</p> <p>Ranking (WSJF)</p> 		
<p>Impact op producten, services</p> 		<p>Impact op Sales en Distributie</p> 		
<p>Bijlagen</p> 		<p>Afhankelijkheden</p> 		





WWW.MARJANS VAN BENTHEM.NL

Agilista | Organizational Change Coach | Trainer