



Scaling Agile: de volgende stap naar een wendbare organisatie

A strategic inflection point is that moment when some combination of technological innovation, market evolution, and customer perception requires the company to make a radical shift or die.
—Andy Grove, *Only the Paranoid Survive*

We kunnen er niet omheen: technologische, regulatieve en economische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. Het is voor organisaties belangrijker dan ooit om wendbaar en adequaat te anticiperen op veranderingen, zodat er snel (toegevoegde) waarde ontstaat voor hun klanten. Met andere woorden: het is voor organisaties een must om agile te zijn. In dit artikel behandelen we een aantal belangrijke onderwerpen om context te geven aan dit vrij holistische begrip.

LESSEN UIT DE SOFTWARE DEVELOPMENT

Het *agile* gedachtegoed is ontstaan vanuit software development. Er werd ontdekt dat het sequentieel volgen van de stappen analyse, ontwerp, ontwikkeling, testen en opleveren van software voor problemen zorgt. Vaak blijkt aan het einde van het proces dat de klant het toch anders bedoeld heeft, of nieuwe inzichten heeft. Daarnaast zijn er binnen een groot project(team) allerlei omstandigheden en factoren die veranderlijk zijn, waardoor er onnodige complexiteit of vertraging kan ontstaan. Werken in kleine, multidisciplinaire teams, in korte iteraties, is daarentegen bijzonder effectief gebleken. Deze *agile* teams hebben een gemeenschappelijk doel en werken elke iteratie toe naar een 'increment'. Dit is een klein stukje eindresultaat dat de meeste waarde levert voor de klant en bijdraagt aan het uiteindelijke doel van het project. Deze principes en strategie zijn voor vele organisaties en/of specifieke afdelingen waardevol gebleken. Kenmerkende uitgangspunten voor een *agile* organisatie: bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie, kleine zelforganiserende teams, werken in iteraties en een duidelijke visie en strategie. Zo fungeert *agile* als het sleutelraamwerk tot een wendbare, tijdbesparende en kwaliteitverhogende werkwijze.

E. Otten MSc (links) is manager bij EY Advisory en leidt grootschalige digitale transformaties voor klanten in verschillende industrieën. Hij begeleidt zijn klanten bij het ontwerpen van een nieuwe digitale strategie, het creëren en implementeren van digitale business modellen en het opschalen van Agile.
M. Struijk MSc (midden) is consultant bij EY Advisory. Zij geeft advies over het waardevol toepassen van Agile ontwikkel- en werkmethodes voor teams, zoals Scrum. Daarnaast houdt zij zich bezig met de rol van nieuwe technologieën (bijvoorbeeld RPA, Blockchain) bij bedrijven.
M. Honingh MScBA is consultant bij EY Advisory en adviseert financiële instellingen over IT-gerelateerde en organisatorische vraagstukken. Zij onderzoekt, test en implementeert nieuwe technologieën zoals CSM calculation engines en AI, die klanten nieuwe mogelijkheden bieden inzake hun customer service en operations.

Ook veel organisaties binnen de financiële sector hebben de stap naar *agile* teams inmiddels gemaakt en onderzoeken nu de mogelijkheden om deze werkwijze op te schalen, of zelfs toe te groeien naar een volledig *agile* organisatie. Dit wordt enerzijds verklaard door externe factoren die organisaties dwingen klantrelevanter te worden, anderzijds worden argumenten genoemd zoals het willen verbeteren van de interne samenwerking en het zoeken naar meer efficiëntie.

AGILE TEAMS

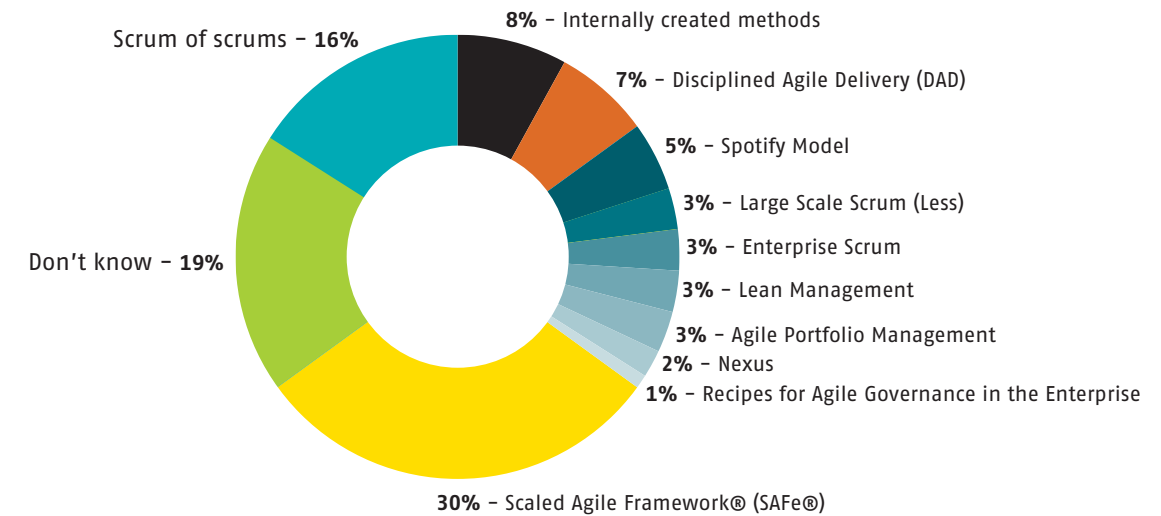
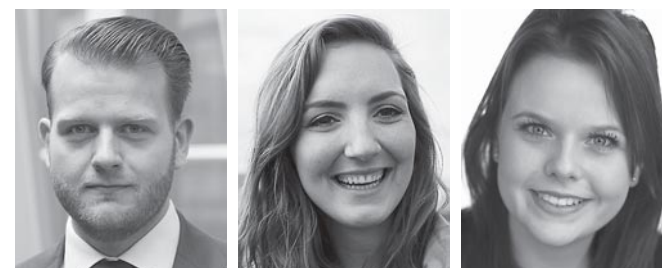
Agile teams kennen vaak drie rollen: iemand die de inhoudelijke richting van het product of de dienst bepaalt (vaak aangeduid als 'Product Owner'), iemand die het team coacht, faciliteert en obstakels wegneemt (vaak aangeduid als de 'Scrum Master') en tot slot het multidisciplinaire ontwikkelteam dat het product of dienst ontwikkelt. Deze rolverdeling zorgt ervoor dat elke iteratie daadwerkelijk een deelresultaat oplevert. Dit maakt het mogelijk om snel te valideren, tijdig risico's te signaleren en zo nodig bij te sturen en te verbeteren. Als het gaat om *agile* teams binnen actuariële afdelingen, dan werken deze teams, afhankelijk van het type team en afnemer, aan bijvoorbeeld aanpassingen in de kasstroommodellen voor het verhogen van de efficiëntie, modelleren van nieuwe producten, herstellen van 'bugs' of het wegnemen van handmatige correcties achteraf. Of het gaat om terugkerend werk, zoals het opleveren van rapportages voor het jaarverslag (IFRS) of Solvency II rapportage.

DE BASISPRINCIPES VAN AGILE

Individuals and interactions over processes and tools
Working software over comprehensive documentation
Customer collaboration over contract negotiation
Responding to change over following a plan

Geraadpleegd van <https://agilemanifesto.org/>

Centraal bij *agile* teams staat de empirische aanpak, gestoeld op transparantie, aanpassingsvermogen en zelforganisatie. Bijkomend voordeel van deze aanpak is dat het ook de werknemersbetrokkenheid doet toenemen. Dit komt doordat *agile* teams gefocust zijn op een gemeenschappelijk doel, met daarbij aandacht voor continue reflectie en verbetering. Slechts een methodiek toepassen (zoals Scrum) is niet genoeg. *Agile* zijn vereist een omarming en doorleving van de *agile* principes, uitgangspunten die staan genoemd in het befaamde *agile*-manifesto.



CollabNet VersionOne. (2019). The 13th annual state of Agile report. Geraadpleegd van <https://www.stateofagile.com/>

METHODIEKEN OM AGILE OP TE SCHALEN

Om de effectiviteit van agile maximaal te benutten, kiezen steeds meer organisaties er voor om *agile* in te zetten op grote schaal. Er zijn verschillende methodieken en *best practices* om *agile* op te schalen. Drie benaderingen die eruit springen zijn: Scaled Agile Framework (afgekort SAFe), Scrum Of Scrums (SoS) en intern ontwikkelde methodieken. Deze laatstgenoemde gaan vaak gepaard met Squads, Tribes en Guilds. Eén voorbeeld van zo'n interne methodiek is aanvankelijk ontwikkeld door Henrik Kniberg voor Spotify en later ook toegepast door ING. Scrum of Scrums (ook wel 'fractal scrum' genoemd) is een basale, eenvoudige benadering die met name uitgaat van frequente afstemming tussen de eerder genoemde Scrum Masters en Product Owners. Het Scaled Agile Framework is het meest veelomvattende *framework*, dat bovendien commercieel wordt onderhouden door scaledagile.com. We zien hierbij een industrie-onafhankelijke, significante trend rondom de adoptie van SAFe. Daarnaast zien we de groei van intern ontwikkelde methodieken (zoals het 'Spotify-model') afnemen. We vermoeden dat dit voornamelijk te maken heeft met het ontbreken van een gedeelde, actuele kennisbron rondom principes en *best practices*. Feit is dat als je een model specifiek ontwikkelt voor je eigen organisatie, het niet per definitie toepasbaar is binnen andere organisaties.

DE WAARDESTROOM CENTRAAL

Organisaties ontlenen hun bestaansrecht aan de (toegevoegde) waarde die zij aan hun klanten leveren met hun producten of diensten, dat maakt hen relevant en waardevol. De 'waardestroom' is een *lean* concept en beschrijft de stappen die noodzakelijk zijn om dit bestaansrecht veilig te stellen. Een praktijkvoorbeeld: een verzekeraar levert waarde door verzekeringen aan hun klanten te leveren. De stappen die normaliter volgen zijn: het bepalen van een goede prijs, inschatten van de impact op de jaarrekening en de SII ratio, kanalen vinden om het product aan te bieden en het inrichten of bijstellen van de nodige processen. Een waardestroom met een lage doorlooptijd zorgt voor tijdig rendement en biedt de mogelijkheid om nieuwe producten of diensten snel te valideren, en zo nodig aan te passen. Gek genoeg zijn de meeste bedrijven niet als zodanig georganiseerd.

Afdelingen en teams zijn meestal taakgestuurd en fungeren als individuele silo's. Een afdeling is succesvol als die haar taak naar behoren volbrengt. Het verdelen en doorzetten van werkzaamheden over verschillende afdelingen zorgt echter voor wachttijden in het proces en maakt het moeilijk om overzicht te bewaren en tijdig bij te sturen. Door mensen en systemen die bij de integrale levering van bepaalde producten of diensten (de letterlijke waardeestroom) betrokken zijn, bij elkaar te brengen, wordt het aantal overdrachtsmomenten beperkt en nemen de wachttijden af. Doordat de verschillende cross-functionele teams naar hetzelfde doel toewerken, wordt de kans op fouten geminimaliseerd. Terwijl de uiteindelijke snelheid waarmee de organisatie waarde levert juist toeneemt.

CONCLUSIE

Wanneer organisaties willen overstappen naar *agile* werken, dan zijn de juiste schaalstrategie, methodiek en aanpak in hoge mate afhankelijk van interne organisatorische factoren. Denk hierbij aan de grootte van de organisatie, de bedrijfscultuur en onderlinge relaties binnen afdelingen. De belangrijkste doelstellingen bij een *agile* transformatie hebben altijd met dergelijke 'krachten' te maken. Er bestaat overigens niet zoiets als '*agile by the book*'. Organisaties dienen altijd uit te gaan van de principes en uitgangspunten van *agile*. Hierbij dienen eigen doelstellingen en cultuur voorop gesteld te worden. Elke *agile* transformatie, ongeacht de methodiek, heeft de grootste kans van slagen als het op een iteratieve, incrementele manier wordt toegepast. ■