



Aanwijzing Agile werken binnen Defensie

A-CIO-304

Kenmerk van het document	A-CIO-304
Titel van het document	Aanwijzing Agile werken binnen Defensie
Vaststeller (directie/afdeling)	BS / CIO
Samensteller (directie/afdeling) +arbeidsplaatsnummer	BS/CIO
Vaststellingsdatum	7 november 2024 (CIO-beraad defensie)
Versienummer	Definitief, versie 1.0
Aanwijzing/Voorschrift/Instructie	Aanwijzing
Procesdomein (cfm SG-002 bijlage D)	Informatie
Proces (cfm SG-002 bijlage D)	Informatie
Trefwoord	Change, Projectmanagement, Agile
Referentienummer (Xpost)	BS2024038461
Vervanging	-
Referte	-
Dossierhouder	(CIO) L.W. Veenstra-Dumerniet

Chief Information Officer

DIGITAAL AKKOORD [XPW]

J.M. van der Vlugt

Colofon

	KD:Ambtelijke leiding DIRECTORAAT-GENERAAL BELEID
Locatie	Den Haag - Plein-Kalvermarktc. Kalvermarkt 32 's-Gravenhage
Postadres	Kalvermarkt 38 2511 CB 'S-GRAVENHAGE MPC 58B
Contactpersoon	L.W. Veenstra Dumerniet/S. Rabouw <i>Sr Adv CIO</i> M +31 6 12862611/ +31 6 13433447 LW.Veenstra.Dumerniet@mindef.nl / S.Rabouw@mindef.nl
Versie	1.0

Inhoud

1 Inleiding - 4

- 1.1 Doel - 4
- 1.2 Doelgroep - 4
- 1.3 Afbakening - 4

2 Visie op Agile - 4

3 Kaders voor Agile IT-ontwikkeling - 6

- 3.1 Processtap 1 – Onderscheid PPM Governance en Agile besturing - 7
- 3.2 Processtap 2 – Projectvoorstel en Afwegingskader - 8
- 3.3 Processtap 3 – Project Initiatie Document - 8
- 3.4 Processtap 4 – Uitvoeren van het MVP in sprints - 10
- 3.5 Processtap 5 – Evaluatie van het MVP - 12
- 3.6 Processtap 6 – Doorontwikkelplan - 12

4 CIO-toezicht - 13

5 Compliance & Wetgeving - 14

1 Inleiding

IT is een onlosmakelijk onderdeel van alle activiteiten van Defensie. Het is een belangrijk onderdeel van de operationele inzet en bedrijfsvoering. Technologische ontwikkelingen en veranderende verhoudingen in de wereld maken dat Defensie zich de komende jaren op relatief nieuwe domeinen gaat begeven en het noodzakelijk is om snel te reageren en op te schalen. Dit vraagt om een hoge mate van wendbaarheid en snelheid in het opleveren van waarde. Het belang van wendbaarheid wordt benadrukt in beleid, zoals Defensie Duurzaam Digitaal 2021 en het I-plan Defensie 2023-2026.

Wendbaarheid vertaalt zich in het Engels als 'Agility'. Om soepel in te kunnen spelen op veranderingen, is in IT-ontwikkeling de Agile-filosofie ontstaan. Agile streeft naar het iteratief en flexibel leveren van waarde door een nauwe samenwerking tussen zelforganiserende teams en IT-gebruikers. Het beoogt een snellere oplevering, een verhoogde kwaliteit van oplossingen, een verbeterd aanpassingsvermogen aan veranderende eisen en verbeterde klanttevredenheid door regelmatige feedback en betrokkenheid van de behoeftesteller.

Er bestaan verschillende good practices voor Agile, zoals de methodologieën Scrum, Scaled Agile Framework®¹ (SAFe®) en Kanban. SAFe® is gekozen voor het vormen van gemeenschappelijk taalgebruik en definities. De specifieke context van Defensie, zoals verantwoording en financiering, regulering en mogelijke afbreukrisico's, vraagt om een aangepaste benadering van deze methodologieën en frameworks, om zo toch de voordelen van Agile te kunnen benutten.

De geldende kaders voor portfolio-, programma- en projectmanagement zijn leidend (<https://publicatieportaal.mindef.nl/Wiki/Regelgeving%20DGB%20DBE.aspx> A-DGB-DBE-017). Enkel de beschreven hoofdstukken in deze aanwijzing zijn aanvullend voor projectmanagement in het IT-domein voor Agile initiatieven.

1.1 Doel

Het doel van deze aanwijzing is driedelig:

- 1 Het beschrijven van de visie van de CIO op de betekenis van Agile voor de wendbaarheid van de organisatie (operatie/bedrijfsvoering) in samenwerking met IT en op de beheersing van en toezicht op Agile voortbrenging in de organisatie en binnen de IT.
- 2 Het vastleggen van de kaders voor de uitvoering van Agile initiatieven voor het IT-domein, gericht op het waarborgen van een succesvolle uitvoering.
- 3 Het bieden van een fundament voor een meer integrale en geschaalde benadering van Agile indien dit in de toekomst relevant wordt.

1.2 Doelgroep

Deze aanwijzing is bestemd voor alle functionarissen binnen de IT voortbrengingsketen van Defensie van behoeftestelling tot waarde levering. Iedere functionaris is zelf verantwoordelijk voor het toepassen van de kaders volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.

1.3 Afbakening

Deze aanwijzing beperkt zich tot kaders voor het Agile werken binnen de Change van de organisatie met behulp van IT. De Change heeft betrekking op projecten vanaf de initiatieffase tot aan de overdracht naar beheer en de levering van waarde. Onder beheer valt in de context van Agile werken ook de continue doorontwikkeling en instandhouding in een DevOps-team.²

¹ www.scaledagileframework.com

² Een DevOps-team is een team waarin ontwikkeling (Development) en exploitatie (Operations) continu in samenhang plaatsvinden voor de gehele levenscyclus van een product.

Het Agile gedachtegoed is gericht op een iteratieve en flexibele werkwijze gefocust op het continu leveren van waarde. De watervalmethode volgt daarentegen een lineaire aanpak van ontwerp, ontwikkeling en testen zonder terug te keren naar een vorige fase. Bij ieder initiatief moet de afweging gemaakt worden wat passender is, de watervalmethode of Agile. In zijn algemeenheid geldt dat met name initiatieven die een hoge mate van detaillering en planning vragen of juist eenvoudig en voorspelbaar zijn, beter passen bij de watervalmethode. De Agile manier van werken sluit goed aan bij complexe en innovatieve initiatieven.

Om succesvol Agile te werken, is ook een andere denk- en handelwijze van belang (de Agile mindset). Dit noemt men ook wel het verschil tussen *Agile doen* en *Agile zijn*. Dit valt buiten de scope van deze aanwijzing, maar hier kan meer verdieping over worden gevonden via de vakgroep Agile van JIVC en (externe) opleidingen over Agile.

2 Visie op Agile

In het vormgeven van de kaders voor Agile besturing is gekozen voor een *hybride*³ variant: Het door CIO voorgeschreven stage-gateproces, gecombineerd met Agile (door)ontwikkeling. Zo wordt rekening gehouden met de organisatiebrede ervaring met Agile en met de Rijkskaders voor toezicht op IT-projecten. Het doel is om Agile te faciliteren op *initiatiefniveau* door de regeldruk te verlagen om snelheid en flexibiliteit te realiseren.

Op korte en middellange termijn blijft het object van projecten nog bestaan, al wordt het in deze aanwijzing al *initiatief* genoemd. Dit verwijst naar het perspectief dat verandering in de toekomst mogelijk een constante factor is die wordt beheert door vaste Agile teams.

Om het hybride model uit te leggen is het nodig om één van de essentiële verschillen tussen waterval en Agile te benadrukken.

- De besturing in een watervalproject gaat uit van een wijze van plannen en besturen gericht op een gedefinieerd eindproduct dat binnen de tijd en het budget wordt afgerond en waarvan de scope slechts marginaal mag veranderen, omdat de eisen hard gedefinieerd zijn. Als een afwijking ontstaat op een van deze factoren maakt een project een afwijkingsrapportage.

- Een Agile initiatief werkt met een wijze van besturing waarbij flexibiliteit in de scope is toegestaan, en zet de factoren tijd en geld vast en realiseert hierbinnen zoveel mogelijk toegevoegde waarde. Er wordt gestart met een globalere scope voor de langere termijn, maar heel duidelijke resultaten op de korte termijn. Daarbij past een wijze van voortbrenging die gebaseerd is op kleine stappen en veel interactie tussen ontwikkeling en gebruikers.

Binnen Defensie bestaat ruime ervaring met de watervalbenadering en wisselende ervaring met Agile werken. Groeien in het Agile werken gebeurt daarom stapsgewijs; de eerste stap is beschreven in voorliggende aanwijzing als een hybride werkwijze. Later kan worden besloten om op te schalen naar een volledige Agile besturing.

Deze hybride werkwijze houdt in dat initiatieven altijd starten met een Minimum Viable Product⁴ (MVP). Deze fase volgt nog de klassieke besturing, maar met Agile realisatie methodieken. Zodra het MVP is gerealiseerd bepaalt de Stuurgroep of er wordt doorontwikkeld en het best passende besturingsmodel om verdere ontwikkeling vorm te geven. Dat kan zijn doorgaan met een Stuurgroep en bijbehorende governance of een overstap naar volledige Agile besturing, waar de verantwoordelijkheid verschuift naar de inrichtingsverantwoordelijke, Product Owner en ontwikkelteam en waarbij er wordt gestuurd op waarde. Dit kan bijvoorbeeld in een DevOps team. In projectvoorstel (PV) en Project Initiatie Document (PID) is al wel aangegeven dat op enig moment de overstap naar Agile besturing wordt gemaakt. Op deze wijze kan Defensie het

³ Binnen het IT-portfolio is een hybride portfolio een portfolio met klassieke projecten, programma's én Agile gestuurde initiatieven.

⁴ De eerste versie van een applicatie (of ander product) waar genoeg functionaliteit in zit om waarde toe te voegen voor de gebruikers en in de praktijk te beproeven (AcICT 2023) zie paragraaf 3.3)

Agile werken baseren op een aantoonbare minimale baseline die een robuust vertrekpunt vormt voor verdere doorontwikkeling.

Deze aanwijzing beschrijft de kaders die horen bij deze aangepaste benadering voor een Agile manier van voortbrenging binnen het IT-domein. Er wordt jaarlijks geëvalueerd of de aanwijzing actualisering behoeft, zodat Agile voortbrenging kan meebewegen met de ontwikkelingen binnen Defensie.

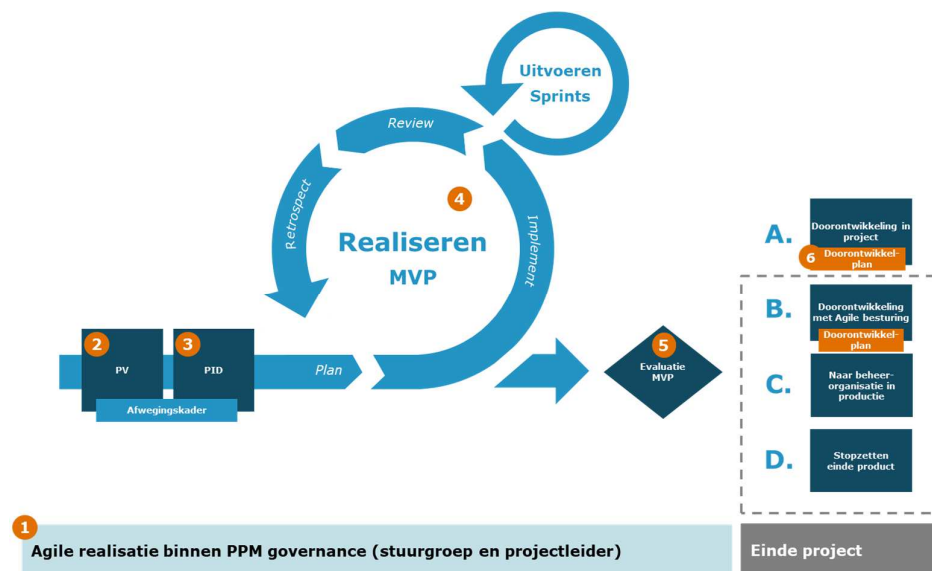
3 Kaders voor Agile IT-ontwikkeling

De kaders in dit hoofdstuk beogen het minimale te beschrijven om het succes van Agile initiatieven te vergroten. De geldende kaders voor portfolio-, programma- en projectmanagement zijn leidend.⁵ Enkel de hierin beschreven hoofdstukken zijn aanvullend voor projectmanagement in het IT-domein voor Agile initiatieven.

Op basis van de Agile-visie is een proces opgesteld om de flow van een initiatief te visualiseren en de kaders voor Agile IT-ontwikkeling te structureren. Hierbij hoort een nieuwe PV- en PID-template die beter past bij een Agile initiatief. Deze worden nog ontwikkeld.

De Agile procesflow in het hybride model van Defensie maakt onderscheid tussen de besturing en de realisatiemethode. De besturing gedurende de 'projectfase' voor het MVP kent een Stuurgroep en een Projectmanager, en er zijn afspraken over de scope, tijd en geld. Na afronding van het MVP wordt de besturing voor verdere doorontwikkeling bepaald.

Hieronder staan in het kort de processtappen beschreven. Verdere toelichting volgt in de volgende paragrafen.



Figuur 1. Procesflow van een Agile initiatief

1. Het uitvoeren van het Minimum Viable Product vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de Stuurgroep en de Projectmanager. Het ontwikkelteam maakt gebruik van Agile-methodieken. Bij de afronding van het MVP besluit de Stuurgroep over doorontwikkeling en het passende besturingsmodel, klassiek of Agile (zie paragraaf 3.1).
2. Onderdeel van het projectvoorstel (PV) is de beschrijving van de aanpak. Bij een Agile

⁵ A-DGB-DBE-017 - <https://publicatieportaal.minddef.nl/Wiki/Regelgeving%20DGB%20DBE.aspx>

benadering wordt verwacht dat het 'Agile afwegingskader' (via projectenbureau JIVC) wordt gebruikt om af te wegen of het probleem / de solution past bij een Agile voortbrenging en om eventuele aandachtsgebieden en beheersmaatregelen te identificeren (zie paragraaf 3.2). Dit afwegingskader is in beheer bij het Projectenbureau JIVC. De regiegroep/inrichtingsverantwoordelijke beslist uiteindelijk hoe het project wordt uitgevoerd.

3. Na goedkeuring op het PV in het PS&IB-proces (>5 mln) of de Regiegroep (<5 mln) wordt het PID opgesteld. Hierbij is het van belang om het initiatief uit te werken aan de hand van een *Minimum Viable Product* (zie paragraaf 3.3). Ook wordt wederom het 'Agile afwegingskader' gebruikt om te reflecteren op de teamaspecten.
4. De ontwikkelteams gaan op basis van de *backlog* iteratief aan het werk. De teams werken in sprints, betrekken de gebruikers via o.a. iteration reviews en vullen specifieke Agile rollen in, zoals de *Product Owner* en *Scrum Master* (zie paragraaf 3.4).
5. Bij de afronding evalueert de Stuurgroep of doorontwikkeling plaats gaat vinden, de ontwikkeling wordt gestopt of dat het MVP in beheer genomen gaat worden (zie paragraaf 3.5). Hierin zijn verschillende mogelijkheden.
 - a. Doorontwikkeling blijft binnen het project en de actuele governance (Stuurgroep en Projectmanager).
 - b. Doorontwikkeling gaat door *zonder* Stuurgroep en Projectmanager, oftewel een *Agile besturing*. Bij doorontwikkeling zonder Stuurgroep is het project afgerond en wordt onder toezicht van de Regiegroep en onder aansturing van de Product Owner doorontwikkeld in nauwe samenwerking met de gebruikers en gestuurd op het maximaliseren van businesswaarde, bijvoorbeeld in een DevOps-team.
 - c. Indien het MVP of de vervolgitatie niet meer wordt doorontwikkeld of is afgerond, gaat dit/deze over naar de beheerorganisatie. Ook kan dit betekenen dat een DevOps-team deze in beheer neemt en optimalisaties doorvoert gedurende de levensduur. Waarbij het wenselijk is dat de teamleden zoveel mogelijk worden behouden.
 - d. Het MVP en de verdere doorontwikkeling wordt gestopt, door bijvoorbeeld (niet limitatief) verschuivende prioriteiten of onvoldoende aantoonbare businesswaarde.
6. In het doorontwikkelplan (zie hoofdstuk 3.6) wordt de aanpak beschreven voor de doorontwikkeling. Dit wordt getoetst door de CIO (zie hoofdstuk 4).

3.1 Processtap 1 – Onderscheid PPM Governance en Agile besturing

Zoals in de *Agile visie* (zie hoofdstuk 2) is benoemd, is er gekozen voor een hybride vorm om het Agile werken vorm te geven. Dit houdt in dat onderscheid wordt gemaakt tussen de klassieke besturing volgens de *PPM Governance* met een Stuurgroep en Projectmanager en een *Agile besturing*. Het realiseren van het *Minimum Viable Product* (zie paragraaf 3.3) doet een ontwikkelteam volgens de Agile-principes en -methodes passend bij de ervaring en standaard werkwijze van een team of afdeling. In deze werkwijze is het van belang om het MVP klein te definiëren.

Klassieke besturing - Gedurende de realisatieperiode van het MVP is de Stuurgroep er verantwoordelijk voor dat de businesscase en daarmee businesswaarde wordt gerealiseerd. Hiervoor is gekozen omdat het startpunt van een Agile initiatief binnen Defensie start met een vooraf gedefinieerd MVP. Daarmee kan het team aantonen dat het in staat is een minimale baseline neer te zetten dat een robuust vertrekpunt vormt voor verdere doorontwikkeling. De Stuurgroep en Projectmanager zien er op toe dat het vooraf gedefinieerde MVP binnen de kaders tijd en geld wordt gerealiseerd. Hiermee is de eerste fase van een initiatief wel Agile in de realisatie, maar kent het een klassieke besturing en sturing op productspecificatie.

Agile besturing - Na afronding van het MVP is er een evaluatiemoment om te besluiten over verdere doorontwikkeling (zie paragraaf 3.5). Op dat moment kan de Stuurgroep, in overleg met de Regiegroep, besluiten de 'projectfase' af te ronden en de besturing over te dragen aan de inrichtingsverantwoordelijke en over te stappen naar Agile besturing. Onder verantwoordelijkheid van de inrichtingsverantwoordelijke gaat het Agile team in nauwe samenwerking met de gebruikers verder met de doorontwikkeling van het MVP en wordt er gestuurd op het maximaliseren van de businesswaarde. Dit kan bijvoorbeeld in een DevOps-team.

Indien de Stuurgroep beoordeelt dat Agile besturing niet passend is voor een volgende iteratie blijft de klassieke besturing in stand.

3.2 Processtap 2 – Projectvoorstel en Afwegingskader

Binnen het IT-domein kan IT ontwikkeld worden volgens een watervalaanpak, een Agile aanpak of een combinatie. Bij het opstellen van het projectvoorstel (PV) en het Project Initiatie Document (PID) moet worden beschreven welke aanpak wordt gehanteerd. Voor initiatieven die een Agile benadering beogen, dient het Agile afwegingskader gebruikt te worden. Het afwegingskader en de borging hiervan ligt bij het Projectenbureau JIVC. De regiegroep/inrichtingsverantwoordelijke beslist uiteindelijk hoe het project wordt uitgevoerd.

Het *Agile afwegingskader* dient ertoe om aandachtsgebieden te identificeren indien wordt gekozen voor een Agile aanpak. Van geïdentificeerde risico's wordt verwacht dat deze in de aanpak worden beheerst om de slagingskans van de aanpak te vergroten. Net zoals dit nu ook al wordt gedaan voor de klassieke projecten.

In het PV wordt middels het afwegingskader gereflecteerd of het type probleem past bij een Agile voortbrenging. In het PID wordt gereflecteerd of het team, en in de context waarin het opereert, geëquipeerd is om succesvol volgens de Agile-principes te werken.

3.3 Processtap 3 – Project Initiatie Document

Een aangepast PID⁶ voor Agile initiatieven legt de nadruk op kernelementen zoals scope, doelstellingen, uitwerking aanpak, het *Minimum Viable Product*, realisme, risico's en randvoorwaarden. Hiermee beoogt zij een slankere vorm te krijgen dan het PID dat voor watervalprojecten wordt geschreven. Deze paragraaf staat in het teken van het *Minimum Viable Product (MVP)* en scope beschrijving.

Minimum Viable Product

Om flexibel en snel waarde op te leveren wordt altijd eerst gewerkt aan een *Minimum Viable Product (MVP)*. Een initiatief beschrijft wat het MVP is en in welke mate dit bijdraagt aan de scope en het beoogde eindresultaat.

Het is belangrijk om te benadrukken dat het doel van een MVP is om zo snel mogelijk waarde te leveren en een werkend product te ontwikkelen, te implementeren en feedback te verzamelen. De ontwikkeltijd van een MVP heeft als richtlijn een doorlooptijd van drie tot negen maanden vanaf start realisatie.

De definitie van een MVP is:

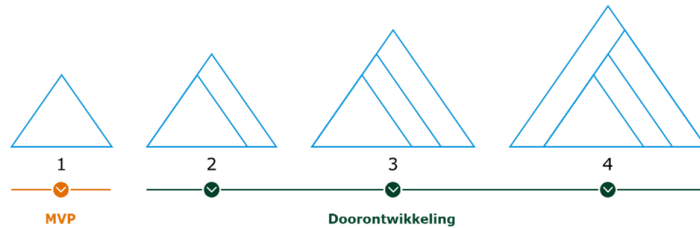
de eerste versie van een applicatie (of ander product) waar genoeg functionaliteit in zit om waarde toe te voegen voor de gebruikers en in de praktijk te beproeven (AcICT 2023⁷).

Een initiatief moet in het PID uitgewerkt worden in functionaliteiten en starten met een eerst werkende versie die in productie genomen kan worden en waarde oplevert voor de business.

⁶ Een vervangend PID-template voor Agile initiatieven wordt nog ontwikkeld

⁷ Handreiking Wie (A)gile zegt moet ook b zeggen – AcICT december 2023

Dit gebeurt in afstemming met de gebruiker, beveiligingscoördinator en beherende organisatie. Overige functionaliteiten staan op de *roadmap* (zie volgende alinea). Het uitgangspunt hierbij is dat het MVP zo klein mogelijk gehouden wordt. Zie figuur 2 voor een visualisering van het MVP en de doorontwikkeling.



Figuur 2. Visualisering van de doorontwikkeling van een MVP volgens John Mayo-Smith

Het resultaat van het realiseren van het MVP kan zijn:

- creëren van meer waarde middels het doorontwikkelen van nieuwe functionaliteiten, waarbij het MVP mogelijk al in gebruik wordt genomen;
- wijziging in de scope, door bijvoorbeeld gebruikersfeedback;
- stopzetten van de doorontwikkeling en/of implementatie.

Onderdeel van de afronding van een MVP is het maken van een *doorontwikkelplan* indien de behoefte bestaat om verder te ontwikkelen (zie paragraaf 3.7).

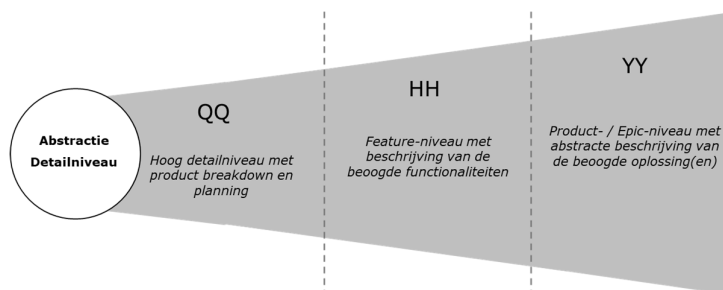
Uitwerkingsniveau Minimum Viable Product

Voor een Agile initiatief hoeft er geen volledige product breakdown te zijn met een lineaire detailplanning voor de volledige doorlooptijd. Alleen voor het MVP wordt deze uitwerking gemaakt. Door niet teveel detail te vragen aan de voorkant kan flexibiliteit worden behouden. Wederom laat dit het belang zien van een klein gedefinieerd MVP.

In plaats van een detailplanning werkt een initiatief met een roadmap. Hierop staan de geplande ontwikkelingen in de vorm van *Epics en Features* met daarbij een schatting van de tijdslijn, omvang, kosten en business waarde. De definities uit het *Scaled Agile Framework* zijn hierin leidend. De roadmap is tevens onderdeel van het doorontwikkelplan.

Gedurende het proces wordt de roadmap continu bijgehouden en na elke sprint verfijnd zodra er meer helderheid is over de aankomende ontwikkelingen en planning. De roadmap is opgebouwd via het QHHYY-principe, zoals hieronder gevisualiseerd. Oftewel kwartaal, halfjaar en jaar.

Op de korte termijn is er veel duidelijkheid en een heldere scope. Op de langere termijn wordt wel erkend waar het initiatief naartoe werkt, maar is er minder detail uitgewerkt. Oftewel, *groot denken maar klein beginnen*.



Figuur 3. Uitwerkingsniveau volgens QHHYY-principe

Scope en eindresultaat

Een van de belangrijke verschillen met een waterval aanpak is sturen op het maximaliseren van business waarde, in plaats van productspecificatie. Beschrijving van de scope en beoogd eindresultaat van een Agile initiatief bevat minimaal:

- Een beschrijving van de (strategische) doelstelling(en) van Defensie waaraan wordt bijgedragen.
- Een beschrijving van de outcome van de totaaloplossing: het beoogde eindresultaat of de gewenste impact van het initiatief.
- Een beschrijving van de output: wat is de specifieke, meetbare prestatie of activiteit die wordt bereikt door de totaaloplossing.
- Een beschrijving van de scope: belangrijkste functies, vereisten en resultaten die worden verwacht binnen het MVP.
- Een beschrijving van de roadmap: een high-level plan met belangrijkste doelen, producten en functionaliteiten geplaatst op een high-level tijdslijn voor de totale doorlooptijd van een initiatief. Dit betreft zowel het MVP als de verdere doorontwikkeling. Het detailniveau voor onderdelen aan de voorkant is hoger en wordt verder in de tijd lager om ruimte te houden om keuzes te maken. Het uitgangspunt is dat detaillering wordt uitgesteld waar dit kan.
- Voorlopige⁸ Definition of Done: functionele vereisten, technische vereisten en acceptatiecriteria van belanghebbenden voor de iteratie.

3.4 Processtap 4 – Uitvoeren van het MVP in sprints

Dit hoofdstuk beschrijft de uitvoering van het MVP door een ontwikkelteam. De ontwikkelteams bestaan uit een set van vaste rollen in korte iteraties, ofwel sprints.

Rollen

De Agile rollen uit het *Scaled Agile Framework* worden aangehouden binnen Defensie voor de Agile teams. Zoals eerder benoemd blijft de Stuurgroep en Projectmanager nog bestaan voor het realiseren van het MVP, totdat is besloten dat een initiatief overgaat naar een Agile besturing.

Er wordt erkend dat de Projectmanager rol en Product Owner rol werken vanuit een andere ziens- en werkwijze. Daar waar de Projectmanager stuurt op het realiseren van scope, is de Product Owner gericht op het maximaliseren van waarde beide werken binnen de kaders tijd en geld. De Projectmanager en Product Owner hebben regelmatig contact over de voortgang, knelpunten en prioriteiten. De Projectmanager gaat hier over de projectplanning en risicomanagement en de Product Owner over de prioriteiten voor de productinhoud. Bij grote wijzigingen trekken ze samen op richting de Stuurgroep.

Al met al dragen zij een gedeelte verantwoordelijkheid en is een duidelijke demarcatie van taken en verantwoordelijkheden van belang. Dit is onderdeel van het PID.

Stuurgroep: De samenstelling van de Stuurgroep blijft onveranderd. Het is randvoorwaardelijk dat de business actief deelneemt aan de Stuurgroep, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het beoordelen van businesswaarde ten behoeve van het prioriteren van de backlog, gedurende het ontwikkelproces. De Stuurgroep neemt deel aan sprint of systeem demo's en voorziet ontwikkelteams van feedback. De Projectmanager en Product Owner zijn agendaleden.

Projectmanager: Een Projectmanager binnen een initiatief onderschrijft de Agile aanpak. De Projectmanager is verantwoordelijk voor het resultaat en faciliteert de teams zodat zij zich zo goed mogelijk kunnen richten op het realiseren van waarde. Daarmee draagt de Projectmanager

⁸ Voor zover op dat moment redelijkerwijs bekend kan zijn. Wetende dat verdere specificering plaatsvindt gedurende het traject en tevens onderdeel is van elke feature en user story.

zorg voor het toezicht op het projectbudget, scope en tijd en beslist over de projectplanning en risicomanagement. Ook verzorgt de Projectmanager de coördinatie tussen en zorgt voor heldere communicatie met de verschillende teams/afdelingen en escaleert projectissues. De focus ligt op het beheren van de projectvoortgang en het opleveren van projectresultaten binnen de afgesproken scope.

Ontwikkelteam – Een crossfunctionele groep medewerkers die een increment van waarde definieert, bouwt, test en oplevert binnen een sprint. Dit is een team waarbij is vastgelegd dat de individuele leden (wekelijks) capaciteit beschikbaar hebben om te werken aan het initiatief. Situationeel kan het nodig zijn om specifieke domeinkennis toe te voegen uit de business.

Voor de invulling van de Agile rollen geldt het principe: pas toe, of leg uit.

Product Owner – De Product Owner komt uit de business en is vaak een fulltime rol in het agile team. De Product Owner vertegenwoordigt de klant en brengt de eisen en visie van de klant over aan het team. Dit is niet hetzelfde als een systeemeigenaar. De Product Owner focust zich op het maximaliseren van waarde door het beheren van de product backlog en het prioriteren van de klant- en bedrijfsbehoeften. De Product Owner werkt nauw samen met de Project Manager en bespreken met elkaar regelmatig de voortgang, knelpunten en prioriteiten.

Scrum Master: Een Scrum Master waarborgt de Agile werkwijze door de vaste evenementen te organiseren (stand-ups, retrospectives, sprintplanning, review, demo's etc). De Scrum Master faciliteert en optimaliseert het Scrumproces, zorgt voor de eliminatie van obstakels, het identificeren en beheersen van risico's en stimuleert een cultuur van open communicatie en continue verbetering binnen een team. Deze rol kan niet worden vervuld door dezelfde persoon die ook de Product Owner is en kan een parttime rol zijn.

Optioneel:

Agile Coach – De rol van Agile coach kan optioneel worden ingevuld; dit is iemand die expliciet geen inhoudelijke rol vervult in het team. De Agile coach begeleidt en ondersteunt teams en organisaties bij het begrijpen en toepassen van Agile-waarde en -principes. De Agile coach kan onder andere interventies doen in het groepsproces, met als doel de samenwerking en effectiviteit van het team te verbeteren. Zeker voor een team met nog weinig Agile ervaring of in een nieuwe samenstelling is dit een waardevolle toevoeging.

Vaste evenementen binnen een iteratie (twee à vier weken)

De Agile werkwijze kan binnen de kaders naar eigen inzicht worden ingevuld door de teams. Echter, om maximale waarde uit het Agile proces te halen en te streven naar het maximaliseren van klantwaarde en continu verbeteren, is het uitgangspunt dat de SAFe Scrum-evenementen worden gehanteerd. De aanpak wordt beschreven in het PID.

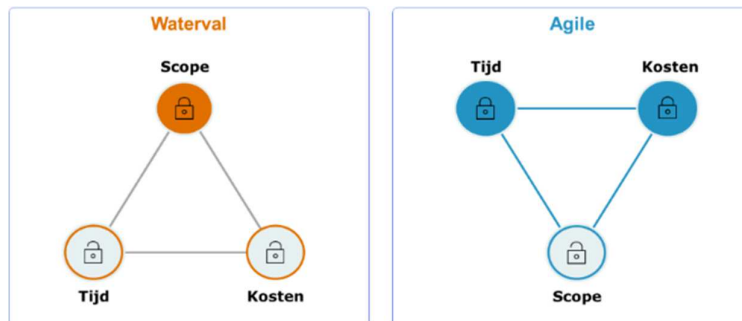
Evenementen zijn repeterende bijeenkomsten in een vaste cadans, waarbinnen per type evenement een standaard proces wordt doorlopen om met elkaar bijvoorbeeld de voortgang te bespreken, feedback op te halen van gebruikers of de backlog te prioriteren. De deelname van stakeholders is een vereiste om hier een succes van te maken.

Afwijkingen

In een Agile initiatief wordt gewerkt met een vooraf bepaald budget en tijdseenheid. Voor dit budget wordt zoveel mogelijk businesswaarde ontwikkeld. De kaders tijd en capaciteit (budget) zijn daarmee rigide (zie Figuur 4). De businesswaarde wordt bepaald door de Stuurgroep of Inrichtingsverantwoordelijke.

Het model in Figuur 4 laat zien dat in een klassieke besturing het realiseren van het product centraal staat en worden tijd en budget gebruikt om dit te beheersen. In Agile initiatieven wordt er gestuurd op klantwaarde, dit houdt in dat in een vastgestelde tijd en budget er zoveel

mogelijk klantwaarde wordt gerealiseerd. De scope is daardoor meer fluïde.



Figuur 4. Verskil tussen Agile en Waterfall

Het uitgangspunt bij afwijkingen is dat het mandaat, waar mogelijk, zoveel mogelijk binnen de Agile teams is belegd en alleen waar nodig wordt geëscaleerd.

De Stuurgroep beoordeelt wijzigingen wanneer deze *fundamentele* veranderingen in scope betekenen, de kwaliteit wordt geschaad, waarde van het MVP niet kan worden gerealiseerd of toch uitloop in tijd of geld plaatsvindt. Bij de overgang naar Agile besturing is dit de Regiegroep.

Let op: Zolang de scope volledig vast staat zoals in het MVP, is het niet mogelijk om binnen de kaders van tijd en budget te sturen op businesswaarde. Zolang waarde sturing binnen een initiatief niet mogelijk is, moet het reguliere afwijkingenproces worden gevolgd. Net als bij wijzigingen buiten het mandaat.

Tijdens doorontwikkeling met Agile besturing is het uitgangspunt zo veel mogelijk sturen vanuit maximaliseren van waarde en waar mogelijk de scope van onderhanden werk steeds zo klein mogelijk te houden om tijd en budget te beheersen.

Risicobeheersing

De bestaande kaders voor risicomanagement blijven van toepassing, te weten A-DGB-DBE-001. <https://publicatieportaal.mindef.nl/Wiki/Regelgeving%20DGB%20DBE.aspx>.

3.5 Processtap 5 – Evaluatie van het MVP

Na afronding van het MVP evalueert de Stuurgroep in overleg met de Projectmanager en Product Owner en bepalen zij de vervolgstappen. Hierin zijn er vier mogelijkheden:

- A. Het MVP wordt verder doorontwikkeld onder verantwoordelijkheid van de Stuurgroep en met de Projectmanager. Voorbeelden (niet limitatief) van redenen om hiervoor te kiezen zijn dat het risicoprofiel te hoog wordt geacht of dat het proces om te komen tot het MVP onvoldoende vertrouwen heeft gegeven. Er wordt een *doorontwikkelplan* geschreven (zie volgende paragraaf) waarin de aanpak voor de volgende iteratie staat toegelicht.
- B. Het MVP heeft een werkende functionaliteit opgeleverd en de Stuurgroep voorziet dat onder verantwoordelijkheid van de Regiegroep het initiatief kan worden doorontwikkeld onder toezicht van de Regiegroep, onder aansturing van de Product Owner en in nauwe samenwerking met de gebruikers. Binnen vaste kaders van tijd en geld wordt er maximaal gestuurd op businesswaarde, bijvoorbeeld in een DevOps-team. Er wordt een *doorontwikkelplan* geschreven (zie volgende paragraaf) waarin de aanpak voor de volgende iteratie staat toegelicht.
- C. Het MVP heeft een werkende functionaliteit opgeleverd die in productie genomen kan

worden. Het MVP gaat over naar de beheerorganisatie en wordt niet grootschalig doorontwikkeld. Redenen hiervoor zijn (niet limitatief) bijvoorbeeld dat de prioriteiten van de organisatie zijn verschoven of dat het MVP niet het vertrouwen geeft dat doorontwikkeling voldoende businesswaarde oplevert. Ook kan het zijn dat het MVP is doorontwikkeld onder optie A, met een Stuurgroep, en simpelweg is afgerond. In deze vorm zijn kleine optimalisaties binnen het beheerteam nog mogelijk.

- D. Het initiatief wordt beëindigd. Redenen hiervoor zijn (niet limitatief) dat het MVP niet heeft aangetoond dat verdere ontwikkeling de verwachte businesswaarde oplevert of dat de prioriteiten van de organisatie zijn veranderd.

3.6 Processtap 6 – Doorontwikkelplan

Het doorontwikkelplan is onderdeel van de Definition of Done van het MVP en de vervolgitaties. Dit wordt voorgelegd aan de Stuurgroep, Regiegroep en de CIO. Een doorontwikkelplan beschrijft minimaal:

1. Een bijgewerkte roadmap met daarop de nader te ontwikkelen functionaliteiten en hoe deze bijdragen aan het behalen van de doelstellingen (inclusief omvang en ontwikkelcapaciteit).
2. Een uitgewerkte en geprioriteerde backlog op featureniveau voor het eerste kwartaal.
3. Openstaande backlog-items die niet zijn gerealiseerd van het MVP, welke doorgaan of komen te vervallen.
4. Inzicht in de benodigde en beschikbare capaciteit en competentie in ontwikkelteam(s);
5. Uitkomsten van een hernieuwde blik op het Agile afwegingskader, waaronder:
 - (afbreuk)risico's;
 - complexiteit;
 - garantie juiste kennis/capabilities;
 - afhankelijkheden (tussen teams / markt).
6. Indien de Stuurgroep wordt opgeheven, een beschrijving waar deze verantwoordelijkheden worden belegd en hoe de samenwerking verloopt tussen de Regiegroep, Portfoliomanager, Product Owner en gebruikers.

4 CIO-toezicht

De iteratieve aard van Agile initiatieven en de flexibiliteit die wordt nagestreefd vraagt een andere aanpak van het CIO-toezicht. Daarom hanteert de CIO bij Agile initiatieven het *Toetskader CIO-oordelen Agile*. De toezichtgrenzen voor Agile initiatieven volgen de financiële omvang zoals beschreven in de instructie IT-projecten⁹. De CIO toetst het PID en het doorontwikkelplan.

CIO-toezicht op het PID en de uitwerking van een iteratie

De nadruk van het CIO-oordeel op het PID ligt op het toetsen van de beschreven scope, businesscase, MVP, roadmap en detailplanning op de korte termijn. Daarnaast wordt specifiek aandacht besteed aan afhankelijkheden, randvoorwaarden, risico's en de uitkomsten van het *Agile afwegingskader*.

⁹ Instructie IT projecten - <https://bs-portal.mindef.nl/sites/00144/Richten/Forms/AllItems.aspx?web=1&RootFolder=%2Fsites%2F00144%2FRichten%2FInstructies&FolderCTID=0x0120007B03531E731EE140A09786D4AF1D77E1>

CIO-toezicht op het doorontwikkelpplan

Indien een initiatief gaat doorontwikkelen na oplevering van het MVP toetst de CIO het doorontwikkelpplan en bepaalt de CIO het regime van toekomstig toezicht. Deze CIO-toets is hetzelfde als een midterm review zoals in waternal in sommige gevallen al plaatsvindt (zie aanwijzing Toezicht op¹⁰. Afkeuring van het ontwikkelpplan kan leiden tot aanbevelingen en in het zwaarste geval een opdracht tot het stopzetten van het initiatief.

5 Compliance & Wetgeving

Om te voldoen aan de compliance-eisen zoals privacy, beveiliging en wetgeving, worden deze opgenomen in de Definition of Done van Features en Epics. Daarmee zijn ze acceptatiecriteria voor het afronden van een functionaliteit of product.

Om een snelle ingebruikname te waarborgen na afronding van het MVP en rework te voorkomen, is het van belang dat de Privacy office en de beveiligingsautoriteit vroegtijdig in het traject worden meegenomen en waar nodig aansluiten bij sprint reviews.

¹⁰ A-DGB-CIO-301 <https://publicatieportaal.mindef.nl/Wiki/Regelgeving%20DGB%20CIO.aspx>