

SAFe my Portfolio

Hoe het Business Transformation Framework kan worden ingezet om vanuit gedegen strategische alignment te starten met de agile werkwijze conform SAFe

Door Carola Voogd en Floor Clijsen, Adviesgroep Novius, 2018

De NASA, TOMTOM, FitBit, ING maar ook meer traditioneel werkende organisaties zoals de Belastingdienst werken ermee: het Scaled Agile Framework, ook wel SAFe. Waar agile principes en werkmethoden al lang geleden hun intrede deden, biedt SAFe een methodiek die organisaties helpt de sturing op de verschillende agile teams te beheersen. Belangrijke component hierbij is het inzetten van het SAFe portfolio. In het portfolio proces wordt middels weloverwogen voorsortering de uiteindelijke implementatie van portfolio items op epic niveau afgestemd op de strategie. Hoewel SAFe middels een verzameling van principes en best practices goed toepasbare handvatten biedt in deze voorsortering, wordt in de vertaling van strategie naar veranderitems op epic niveau nauwelijks tot geen ondersteuning geboden. Terwijl juist in deze doorvertaling de basis gelegd wordt voor een juiste alignment. Want welke epics dragen uiteindelijk wezenlijk bij aan de realisatie van de strategie en welke epics lijken op het eerste gezicht interessant maar blijken, met het oog op dat unieke competitieve voordeel waarnaar de organisatie streeft, slechts losse flodders?

Het Novius Business Transformation Framework (BTF) biedt ondersteuning in een gestructureerde doorvertaling van strategie naar executie en legt daarmee de benodigde basis voor implementatie conform SAFe. Door het sterke integrale karakter van de methode wordt inzicht en overzicht verkregen, wat noodzakelijk is voordat gestart wordt met het voorbereiden van de implementatie. Zonder dit inzicht en overzicht worden te veel van de coördinatieproblemen verplaatst naar de uitvoerende teams, met een langere time to market en een verminderde agile mindset tot gevolg. Het uitwerken van de strategie over verschillende assen (klant, proces, organisatie en technologie) tot en met epics voorkomt dit en het Business Transformation Framework helpt hierbij.

In deze whitepaper wordt nader ingegaan op de wijze waarop het Business Transformation Framework kan worden ingezet om, met name op portfolio niveau, te starten met de agile werkwijze conform SAFe. Eerst zullen we stilstaan bij SAFe 4.5 en de verschillende kernelementen waaruit een SAFe portfolio is opgebouwd. Vervolgens verduidelijken we hoe het Business Transformation Framework middels integraal overzicht en alignment van strategie tot executie bijdraagt aan een gedegen SAFe portfolio en daarmee krachtig voorsorteert op beheerste sturing van de agile uitvoering.

SAFe 4.5 (www.scaledagileframework.com)

De doorontwikkeling van SAFe heeft niet stilgestaan de afgelopen jaren. Ervaringen uit de praktijktoepassing van de methodiek geven nieuwe inzichten over verbetermogelijkheden en periodiek wordt dan ook een nieuwe versie van de methodiek gepresenteerd. De meest recente versie is SAFe 4.5. In SAFe 4.5 wordt een onderscheid gemaakt in de volgende configuraties waarmee de toepasbaarheid van SAFe wordt vergroot:

- Full SAFe
- Large Solution SAFe
- Portfolio SAFe
- Essential SAFe

Zowel Full SAFe als Large Solution SAFe zijn van toepassing wanneer er sprake is van het ontwikkelen en bouwen van grote en complexe (software) oplossingen met een groot aantal teams. Large Solution SAFe is de configuratie die gebruikt wordt indien gewerkt wordt aan één grote oplossing. Er is dan, in tegenstelling tot wat bij Full SAFe het geval is, geen noodzaak om het portfolio management in te richten. Het portfolio bestaat immers uit één complex project.

We leggen de focus op Portfolio SAFe, waarmee de alignment tussen de organisatiestrategie en de portfolio executie wordt gerealiseerd. Op dit niveau worden de strategische thema's, de epics, backlog en value streams bepaald. In de value streams worden de oplossingen ontwikkeld. Tevens wordt de organisatie van de value streams vastgelegd en worden budgetten aan de verschillende value streams toegekend. Door het bepalen en hanteren van de juiste stuurinstrumenten wordt continu gemonitord of de investeringen de ROI levert welke voldoende bijdraagt aan de strategische doelen.

Essential SAFe tenslotte vormt de basisconfiguratie van het Scaled Agile Framework. Het bestaat uit de minimaal noodzakelijk aanwezige elementen om oplossingen SAFe te ontwikkelen.

Succesvolle werkwijze

Hoewel het werken volgens agile principles in veel organisaties steeds meer wordt toegepast, verschilt de feitelijke uitvoering van deze werkwijze per organisatie. Dit is een ontwikkeling die onderkend wordt in SAFe en geleid heeft tot de nieuwe configuratiemogelijkheden in SAFe 4.5. Het wel of niet invoeren van bepaalde activiteiten kan passen in het agile groeitraject of volwassenheidsniveau dat een organisatie voor ogen heeft. Ook kan het zijn dat een organisatie een gedeelte van de oplossingen op een agile werkwijze en een gedeelte van de oplossingen op een watervalmethode wil ontwikkelen. Daarnaast is ook een meer hybride vorm van beide werkwijzen mogelijk.

Van belang is dat dergelijke keuzes rondom de toepassing van SAFe bewust worden gemaakt. Dit betekent dat aan de eerste voorwaarden, zoals gesteld door SAFe, voldaan moet zijn:

- het hebben van de lean-agile mindset,
- het begrijpen van de lean-agile principes en
- het trainen van de bestuurders, managers en change agents.

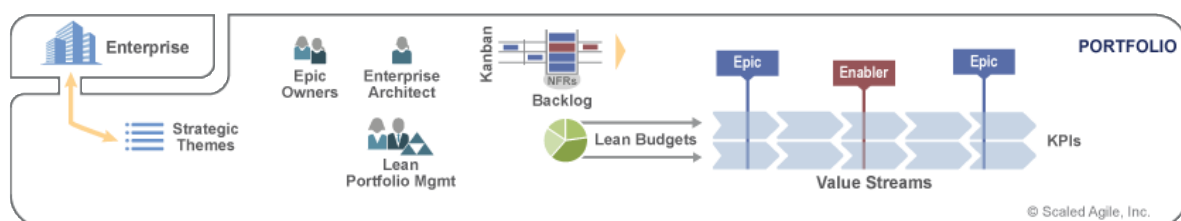
Indien een cultuurverandering noodzakelijk is, kan deze aan het rijtje van voorwaarden worden toegevoegd.

Na de training in de nieuwe werkwijze kan gewerkt worden aan de opbouw van de agile organisatie. Dit zal een ontwikkeltraject zijn waarin nog veel geleerd wordt. Het heeft tijd nodig om gezamenlijk bekwaam te worden.

Portfolio SAFe

In deze paper wordt een aantal aspecten van Portfolio SAFe besproken. De focus ligt hierbij in het bijzonder op het portfolio in relatie tot de strategie en het vaststellen van de value streams.

In onderstaande figuur zijn de verschillende elementen van Portfolio SAFe weergegeven.



De strategische thema's die worden opgenomen in het portfolio worden bepaald door directie/management/experts/portfoliomanagers van de organisatie. Om de strategie te kunnen realiseren moeten oplossingen worden ontwikkeld. Deze oplossingen zijn de kern van het portfolio. De beoogde oplossingen worden verwoord in epics. Epic is de benaming voor een initiatief op het hoogste abstractieniveau binnen SAFe; het portfolio niveau. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen business epics en enabler epics. Business epics leveren business waarde. Enabler epics beschrijven de randvoorwaardelijke initiatieven die business epics mogelijk maken, zoals bijvoorbeeld het inrichten van de infrastructuur. Epics worden in het portfolio Kanban geanalyseerd. Pas nadat een 'go' gegeven is op basis van analyse van haalbaarheid, de lean business case en het minimal viable product wordt de epic geaccordeerd, geprioriteerd en opgenomen in de portfolio backlog.

In Portfolio SAFe wordt echter niet duidelijk aangegeven:

1. hoe op basis van het strategieproces de strategische thema's tot stand komen
2. hoe op basis van de thema's een strategische veranderagenda opgesteld kan worden waarin de noodzakelijke veranderingen op hoofdlijnen zijn uitgewerkt.

Hier behandelen we met name de consequenties van dit tweede punt. Om alle initiatieven die in een organisatie ontstaan te kunnen analyseren op haalbaarheid is het cruciaal dat de organisatie uitgangspunten heeft gedefinieerd en een architectuur heeft van de gewenste situatie. Nieuwe initiatieven kunnen dan getoetst worden tegen de strategie, de uitgangspunten en de gewenste architectuur. Op deze manier kan het analyseproces zorgvuldig en snel worden doorlopen en kunnen die epics die daadwerkelijk in lijn zijn met strategie, uitgangspunten en architectuur op de backlog worden geplaatst.

Value streams

Een epic wordt gerealiseerd in één of meerdere value streams. SAFe 4.5 stelt dat het onderkennen van de juiste value streams één van de belangrijke succesfactoren is voor het slagen van de agile werkwijze. Het identificeren van de value streams is dan ook als aparte stap opgenomen in de implementatie roadmap van SAFe 4.5. Omdat deze stap in de praktijk complex blijkt te zijn, heeft de SAFe organisatie extra workshops en toolkits ontwikkeld om organisaties te helpen bij het definiëren van de value streams. Ook de toelichting op scaledagileframework.com is uitgebreid.

Een value stream is een organisatieproces of een keten van organisatieprocessen bestaande uit activiteiten die starten op basis van een trigger en die waarde creëren voor de klant wanneer alle activiteiten in de value stream zijn uitgevoerd. De value stream bestaat uit activiteiten, maar ook uit mensen, systemen en data. In het Lean gedachtegoed is het van belang de time to market te verkorten door de lead time (de verstreken tijd tussen de trigger en het opleveren van waarde) te verminderen.

In SAFe wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen value streams: operational value streams en development value streams:

- De operational value streams bestaan uit de combinaties van activiteiten, mensen en systemen waarmee een service of product aan de klant geleverd wordt.
- In de development value streams worden nieuwe producten, diensten, systemen of oplossingen ontwikkeld die op de markt gebracht worden of interne operational value streams ondersteunen.

SAFe richt zich primair op de development value streams, omdat dit de streams zijn waarin de nieuwe oplossingen worden ontwikkeld. De operational value streams bepalen waar de development streams waarde kunnen leveren.

Het is voor sommige organisaties zeker mogelijk om in één of twee workshops de belangrijkste operational value streams te bepalen. Indien de complexiteit beperkt is, kan het overzicht van activiteiten, mensen en systemen op eenvoudige wijze worden uitgetekend.

Indien de organisatie meer complex is, met een diversiteit aan suppliers, ketenpartners, in- en externe klanten, producten, diensten, processen, systemen en locaties, voldoet een eenvoudige schets echter niet. Een goede analyse is noodzakelijk waarbij het van belang is kennis te hebben van de strategie van de organisatie en te begrijpen wat de toegevoegde waarde van de value streams is voor de klant. Echter, op dit moment biedt SAFe onvoldoende houvast om op gestructureerde wijze alle benodigde value streams te kunnen bepalen in relatie tot de gewenste strategie en architectuur van de organisatie.

In de volgende paragrafen wordt daarom uiteengezet op welke manier de toepassing van het Novius Business Transformation Framework wel de ondersteuning biedt die wenselijk is in zowel het portfolio proces als bij het bepalen van de value streams.

Het Novius Business Transformation Framework met SAFe

Het Novius Business Transformation Framework (BTF) is zowel in het portfolio proces als bij het bepalen van de value streams zeer aanvullend, omdat het model en de methode handvatten bieden om de organisatie op overzichtelijke wijze en integraal in kaart te brengen.

Door het gebruik van het BTF worden de twee eerdergenoemde problemen aangepakt:

1. Hoe op basis van de thema's een strategische veranderagenda opgesteld kan worden waarin de noodzakelijke veranderingen op hoofdlijnen zijn uitgewerkt.
2. Hoe value streams op gestructureerde wijze bepaald kunnen worden in relatie tot de gewenste strategie en architectuur van de organisatie.

Hier voegen we nog een derde aandachtspunt aan toe, namelijk het aspect cultuur. De vraag is immers hoe de nieuwe manier van werken ingebed kan worden in het gedrag van de organisatie en haar medewerkers.

Er zijn kortom drie belangrijke aandachtsgebieden op portfolio niveau:

1. *Safe my strategy!*

Het bepalen of herijken en verifiëren van strategische thema's op basis van de organisatie strategie en/of scenarioplanning waarbij rekening gehouden wordt met allerlei mogelijke in- en externe ontwikkelingen.

2. *Safe my architecture!*

Het visualiseren van de strategie waarbij de thema's high level worden uitgewerkt. Deze uitwerking is medebepalend voor de inrichting van de value streams.

3. *Safe my culture!*

Het behouden van die cultuurelementen die de gekozen strategie ondersteunen en versnellen. Indien de huidige cultuur meer hindert dan helpt, is een cultuurverandering noodzakelijk.

Dit zijn de belangrijke aandachtsgebieden waar het juiste team van medewerkers, het Business Transformation Team, mee aan de slag gaat. Dit team bestaat uit medewerkers die gezamenlijk, relaterend aan de strategische veranderagenda, de benodigde expertise hebben. Dit kunnen medewerkers zijn die een SAFe-rol hebben of medewerkers die in de lijnorganisatie werken. Het gaat hier bijvoorbeeld om functies zoals business manager, IT-manager, business consultant, analist, informatiemanager, teamleider en enterprise- of domeinarchitect.

Safe my strategy

In het BTF wordt samen met het management getoetst of de strategie van de organisatie helder is en of de juiste thema's zijn benoemd. Het strategisch kader is een cruciaal startpunt van het BTF, aangezien alle uitgangspunten, architecturen en uiteindelijk het portfolio gerelateerd zijn aan de strategische thema's.

Als het strategisch kader niet voldoende houvast biedt om uitgewerkt te worden in uitgangspunten en architecturen dan heeft dit de volgende consequenties:

- Epics kunnen niet gerelateerd worden aan de strategie;
- Het is onvoldoende duidelijk wat de haalbaarheidscriteria zijn om een epic goed te keuren en op de backlog te plaatsen; immers uitgangspunten en gewenste architectuur zijn niet vastgesteld;
- Er is onvoldoende zicht op de bijdrage van het portfolio aan de strategische doelen.

De relatie tussen strategie, uitgangspunten, architecturen en portfolio wordt in het BTF verticale alignment genoemd. De belangrijkste gedachte achter deze verticale alignment is dat het niet mogelijk is om in één keer de brug te leggen tussen strategie en portfolio.

Onderstaand is het Business Transformation Framework weergegeven:



Safe my architecture

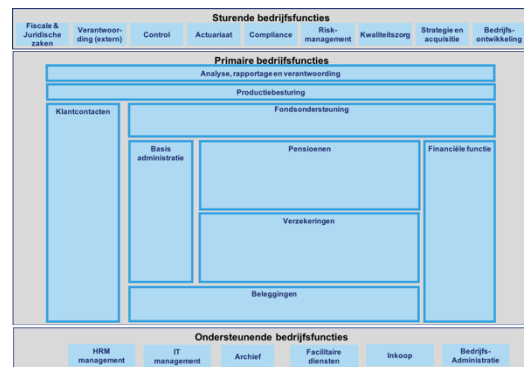
In het BTF worden de strategische thema's een slag dieper uitgewerkt door het opstellen van principes (uitgangspunten) en architecturen. De principes zijn de lean-agile principes en specifieke principes voor de te leveren producten, processen, organisatie en informatievoorziening. Door het vaststellen van principes worden zowel voorwaarden als vrijheidsgraden gegeven waaraan de architectuur dient te voldoen.

In de architectuurlaag (het ontwerp) wordt visueel weergegeven welke veranderingen nodig zijn om te komen tot hetgeen in het strategisch kader als stip op de horizon is verwoord. Het betreft de veranderingen op de 4 bedrijfsaspecten: producten en diensten, de inrichting van proces en organisatie en informatievoorziening en infrastructuur.

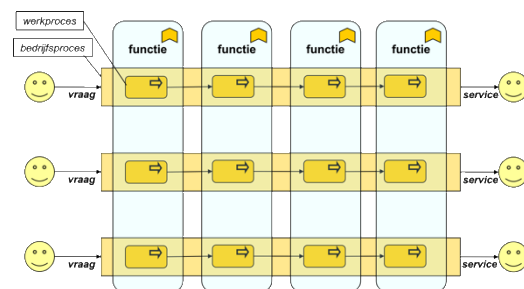
- Welke producten en diensten worden geleverd aan welke klanten?
- Hoe worden de bedrijfsprocessen ingericht om de klant zo goed mogelijk te bedienen?
- Welke informatievoorziening is hiervoor nodig?

Van belang hierbij is dat er een consistent beeld ontstaat over de gewenste oplossingen en dat, indien nodig, teruggerepen kan worden op de vastgestelde principes. Het geheel moet bijdragen aan de realisatie van de strategische doelstellingen.

Door het uitwerken van de architectuur voor de gewenste situatie is het ook mogelijk de value streams te bepalen en vorm te geven. Over het algemeen starten we hierbij met het maken van een bedrijfsfunctiemodel:



Daarnaast maken we het bedrijfsprocesmodel, en tonen we de relatie tussen het bedrijfsfunctiemodel en het bedrijfsprocesmodel:



Middels het vaststellen van data objecten leggen we de relatie tussen het bedrijfsfunctiemodel en het informatiemodel. Op het informatiemodel tonen we het overzicht van het applicatielandschap. Op alle platen plotten we de knelpunten en benodigde veranderingen.

Deze (kort weergegeven) werkwijze heeft als voordeel dat in een zeer beperkt aantal visuals inzicht en overzicht wordt geboden op het geheel aan producten/diensten, de organisatie- en procesinrichting en de informatievoorziening. De business epics en enabler epics tenslotte worden vastgesteld op basis van de strategie, principes en architectuur en worden vervolgens visueel geplott op de bijbehorende architecturen.

Op basis van het verkregen inzicht worden de value streams geselecteerd waarin de nieuwe oplossingen geïmplementeerd worden om meer waarde te genereren.

Met behulp van het Novius Business Transformation Framework zijn hiertoe de volgende zaken in kaart gebracht:

- de relaties en afhankelijkheden tussen strategische thema's en epics (verticale alignment) alsook
- de relatie tussen te leveren producten, uit te voeren processen, organisatiecompetenties en informatievoorziening (horizontale alignment)

Door SAFe wordt terecht gesteld dat het werken met value streams vereist dat deze relaties zichtbaar worden, aangezien nieuwe oplossingen en ontwikkelingen meerdere processen, organisatieonderdelen en systemen raken en dus betrekking kunnen hebben op meerdere value streams.

Een schets op het white board zal in de complexe werkelijkheid onvoldoende duurzaam blijken. Het Novius Business Transformation Framework wordt door een groot aantal bedrijven en organisaties gebruikt om juist dit inzicht op portfolio niveau goed uit te kunnen werken.

Het verkrijgen van inzicht en overzicht en het onderkennen van de value streams is noodzakelijk voordat gestart wordt met het inrichten van de agile release trains. Zonder dit inzicht en overzicht worden te veel coördinatieproblemen verplaatst naar de uitvoerende teams. Veel organisaties zijn op dit gebied nog onvoldoende bekwaam. Als zo'n situatie te lang duurt, kan dit naast het verlies aan snelheid en doelmatigheid ook leiden tot een verminderde agile mindset en leiden tot het ontstaan of bevestigen van belemmerende overtuigingen.

Door het verkregen inzicht kunnen ook de stappen uit het SAFe 4.5 implementatieplan die volgen op het SAFe portfolio veel sneller doorlopen worden. De rationale van het portfolio is immers vastgelegd in de samenhang tussen strategie, uitgangspunten en architecturen. Bovendien wordt daarnaast per epic nog een light weight business case opgesteld. Het portfolio Kanban kan hierdoor sneller worden doorlopen, waardoor de juiste initiatieven in een korte doorlooptijd op de backlog komen te staan. Alle voorgaande stappen kunnen overigens ook uitgevoerd worden in een organisatie die projectmatig werkt.

De volgende stap in het werken met SAFe, in het komen van ontwerp tot realisatie, is het organiseren van de release trains (zie hiervoor scaledagileframework.com).

SAFe my culture

Om de strategische doelen te realiseren en agile te werken is een cultuurverandering lang niet altijd noodzakelijk. Cultuurveranderingen kosten over het algemeen veel tijd (> 1 jaar), terwijl de beoogde oplossingen in veel gevallen al gerealiseerd kunnen worden door gebruik te maken van de al aanwezige competenties in de organisatie.

Training (kennis)

Het op een lean-agile wijze werken, vergt wel een specifieke mindset. Het trainen van medewerkers en het organiseren van kennis zijn dan ook belangrijke stappen in de implementation guide van SAFe 4.5. In het Novius BTF wordt het portfolio level gezamenlijk uitgewerkt in het Business Transformation Team. Dit is de start van het ontwikkelen van de juiste mindset bij het management. Werken aan de inhoud van het portfolio kan gecombineerd worden met het gelijktijdig starten van de juiste agile trainingen.

Continue feedback (ervaren)

Een belangrijk aspect van de nieuwe werkwijze is de continue feedback loop. Stakeholders en management laten zich continu informeren over de status van het portfolio en passen het portfolio en de Kanban aan op basis van de nieuwe inzichten.

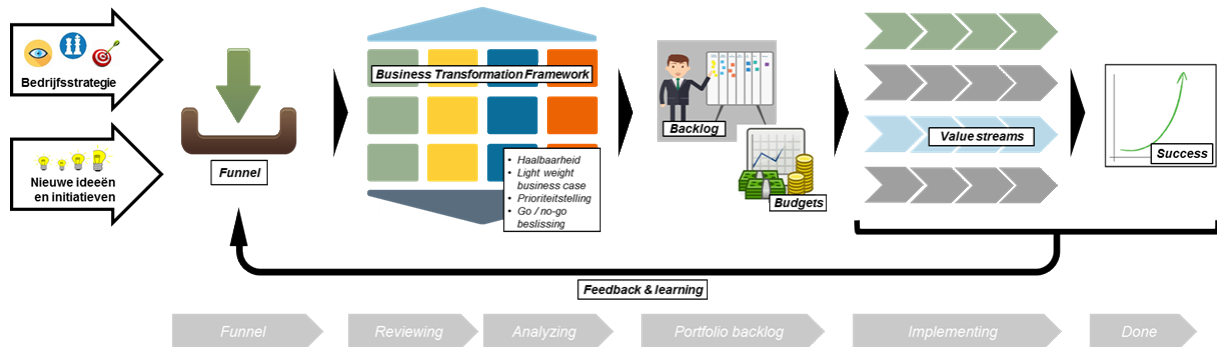
In het BTF is deze feedback loop geborgd. Van de gekozen oplossingen wordt steeds bezien of zij in overeenstemming zijn met de uitgangspunten en architectuur. Bovendien wordt de voortgang op het portfolio ten aanzien van het realiseren van de strategische doelen en KPI's regelmatig gemeten, zodat hierop indien nodig tijdig kan worden bijgestuurd.

Overtuiging

Naast inhoud en feedback zal blijken dat het succes ligt in de mate waarin de lean-agile mindset een innerlijke overtuiging wordt van leiders en medewerkers. Dit is een proces dat zichzelf zal versterken door commitment van het management, betrokkenheid van medewerkers en succesvolle resultaten.

Bij de start van de verandering kan het wenselijk zijn een scan te maken van de veranderbereidheid en het verandervermogen van een organisatie (zie de veranderscan op www.novius.nl). Op deze manier kan worden besproken wat de te verwachten succesfactoren en risico's zijn ten aanzien van cultuur en gedrag. Op basis van de uitkomsten van de veranderscan in combinatie met de beoogde veranderagenda kan in een dag met het betrokken management een verdere analyse gemaakt worden van die culturele aspecten die de verandering ondersteunen en de aspecten die de verandering juist belemmeren. Tijdens deze dag ligt het accent op het achterhalen van het verschil tussen datgene wat geuit wordt (verbaal en non-verbaal) en de innerlijke overtuigingen. Alleen met de juiste overtuiging zal de veranderagenda kans van slagen hebben.

Bovenstaande punten kunnen als volgt visueel samengevat worden:



Tot slot

In deze paper hebben wij uiteengezet op welke manier het Business Transformation Framework kan worden ingezet om, met name op portfolio niveau, te starten met de Agile werkwijze conform SAFe.

Samen met het management ontwikkelen wij het portfolio van de organisatie door het:

- Herijken en aanscherpen van het strategisch kader;
- Ontwikkelen van visie op alle aspecten van de bedrijfsvoering; producten, processen, organisatie en informatievoorziening;
- Definieren van value streams;
- Opstellen van light weight business cases voor de epics;
- Inrichten van het Kanban proces en het opstellen van de portfolio backlog;
- Inrichten van de roadmap voor het komende jaar en meer in het bijzonder het komende kwartaal;
- Uitvoeren van de veranderscan, het bespreken van de veranderdiagnose en vervolgens in te gaan op belemmerende en ondersteunende overtuigingen.

Het resultaat van goed agile portfoliomanagement is:

- Een korte en gerichte cyclus van strategie naar executie (S2E);
- Een portfolio waarmee strategische doelen worden gerealiseerd;
- Inzicht in de gekozen oplossingen (de rationale) en de onderlinge samenhang;
- Overzicht op het geheel aan epics en de onderlinge samenhang;
- Continue feedback;
- Een cultuur waarin medewerkers zich kunnen focussen op toegevoegde waarde.

Voor meer informatie of vragen naar aanleiding van deze whitepaper:

Floor Clijsen
06 16210510
fclijsen@novius.nl

Carola Voogd
06 51896574
cvoogd@novius.nl