



1

DE KWD'ERS

Resultaatmanagers en PhD kandidaten



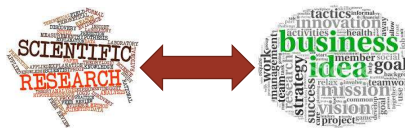
Erik

Operationaliseren van waarde in agile software ontwikkelteams



Jos

Agile Software Development and firm performance



KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT  2

2

ONDERWERPEN

In deze sessie

1. Wat is waarde
2. Organisaties, agility en toegevoegde waarde
3. Waarde in projecten
4. Waarde in agile software ontwikkelteams
5. Tips

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT  3

3



4

WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK

Geen uniforme definitie!

Weinig wetenschappelijk onderzoek over agile waarde

- Stakeholder afhankelijk
- Situationeel
- Subjectief
- Tijdsafhankelijk

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT  6

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWU

7

AAN DE SLAG

Met uitkomsten enquête!

- Het is **geen** wedstrijd
- Je doet altijd mee
- Elke vraag heeft **keuzes**
- Keuzes komen uit enquête
- De **keuzes** hebben een **cijfer**
- Steek de kaart op met het **juiste cijfer**

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT | KWD 8

8

HOEVEEL PROCENT

Hoeveel procent van de organisaties heeft een definitie van waarde?

1	0 – 10%
2	11 – 19%
3	20 – 29%
4	30 – 39%
5	40 – 49%
6	50 – 59%
7	60 – 69%

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

9

ANTWOORD 1

Hoeveel procent van de organisaties heeft een definitie van waarde?

Verskil wel/niet
projectmanager
agile software project

Wel 42%

Niet 31%

1	0 – 10%
2	11 – 19%
3	20 – 29%
4	30 – 39%
5	40 – 49%
6	50 – 59%
7	60 – 69%

36%

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

10



ORGANISATIES, AGILITY EN TOEGEVOEGDE WAARDE



KUNNEN WILLEN DURVEN

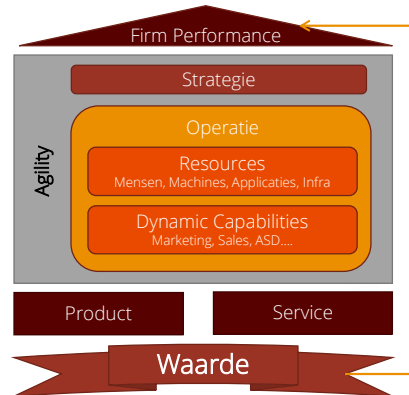
RESULTAATMANAGEMENT

KWD

12

DE KAPSTOK

Organisatie, agility en toegevoegde waarde



KUNNEN WILLEN DURVEN RESULTAATMANAGEMENT

KWD 13

13

WAT IS AGILITY?

Wat, Waarom en in Hoeveer

Agility =

- Sensing: de noodzaak voor aanpassing ontdekken
- Seizing: de realisatie van de aanpassing
- Transforming: de aanpassing uitnuttten



KUNNEN WILLEN DURVEN RESULTAATMANAGEMENT

KWD 14

14

WAAROM AGILITY?

Wat, Waarom en in Hoeveer

Doel: Duurzaam concurrentievoordeel / Sustainable competitive advantage

1. Eerder ontdekken van de gap
2. Sneller realiseren van de aanpassing die:
 - Uniek is = benefits
 - Moeilijk om te kopiëren of te substitueren
3. Langer uitnuttten van de benefits



Agile = constante verandering = kostbaar = gericht op effectiviteit

Lean = stabiel = kostenreductie = gericht op efficiency

KUNNEN WILLEN DURVEN RESULTAATMANAGEMENT

KWD 15

15

IN HOEVERRE WIL JE AGILE ZIJN?

Wat, Waarom en in Hoeveer

- Ten opzichte van strategie
 - Product Leadership
 - Operational excellence
 - Customer intimacy
- Op welk level
 - Organisatie
 - Proces
- Ten opzichte van industrie
 - High tech
- Ten opzichte van organisatie omvang



KUNNEN WILLEN DURVEN RESULTAATMANAGEMENT

KWD 16

16

DYNAMIC CAPABILITIES

Onderscheidend vermogen door unieke vaardigheden

Wat doe je ermee?

- Kennis, vaardigheden, management
- Hiërarchisch en uniek
 - Organisatie
 - Team
 - Individueel



17

ASD EN DYNAMIC CAPABILITIES

Onderscheidend vermogen door unieke vaardigheden

Agile Software Development is een higher order capability



18

WELKE EIGENSCHAPPEN

Zijn het meest bepalend voor het succes van ASD?

1	De organisatie: het werken met zelf organiserende, multifunctionele teams	33%
2	De interactie of alignment tussen business en IT	52%
3	Het managen en prioriteren van requirements	15%
4	Een flexibele infrastructuur	0%

19

WAAROM

Implementeer je ASD?

1	Om meer waarde te genereren voor de klant	47%
2	Om als organisatie agile te zijn, te kunnen (re)ageren op kansen en bedreigingen	39%
3	Omdat het beter werkt dan plan-based	4%
4	Wij implementeren het niet	10%

20

ZIJN ER SCHADUWKANTEN

Aan de implementatie van ASD?

1	Nee, die zijn er volgens mij niet	9%
2	Het schalen bij grotere applicaties	28%
3	Het plannen van het werk, vooral bij eventuele deadlines	53% ←
4	Het continue commitment leidt bij de mensen tot stress / te weinig tijd voor zelfontwikkeling	10%

21



22

WAARDE IN PROJECTEN

PROJECTS

23

OPERATIONALISEREN VAN WAARDE

In enquête is gevraagd naar de mate waarin waarde concreet wordt gemaakt, wordt gevalideerd en wordt gemeten

1	Bijna altijd	80 – 100%
2	Vaak	60 – 80%
3	Regelmatig	40 – 60%
4	Weinig	20 – 40%
5	Bijna nooit	0 – 20 %

Keuzes spel = Bijna altijd + vaak

24

OPERATIONALISEREN VAN WAARDE

Hoeveel procent van de projecten vindt dat ze **waarde concreet maakt**?

1	0 – 10%
2	11 – 19%
3	20 – 29%
4	30 – 39%
5	40 – 49%
6	50 – 59%
7	60 – 69%

42%

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

25

25

OPERATIONALISEREN VAN WAARDE

Hoeveel procent van de projecten vindt dat ze **waarde valideren**?

1	0 – 10%
2	11 – 19%
3	20 – 29%
4	30 – 39%
5	40 – 49%
6	50 – 59%
7	60 – 69%

33%

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

26

26

OPERATIONALISEREN VAN WAARDE

Hoeveel procent van de projecten vindt dat ze **waarde meten**?

1	0 – 10%
2	11 – 19%
3	20 – 29%
4	30 – 39%
5	40 – 49%
6	50 – 59%
7	60 – 69%

24%

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

27

27

WEL OF GEEN AGILE SOFTWARE PROJECT VERGELEKEN

Concreet maken (geen ASD project)

42%

Concreet maken (ASD project)

42%

Gem. 42%

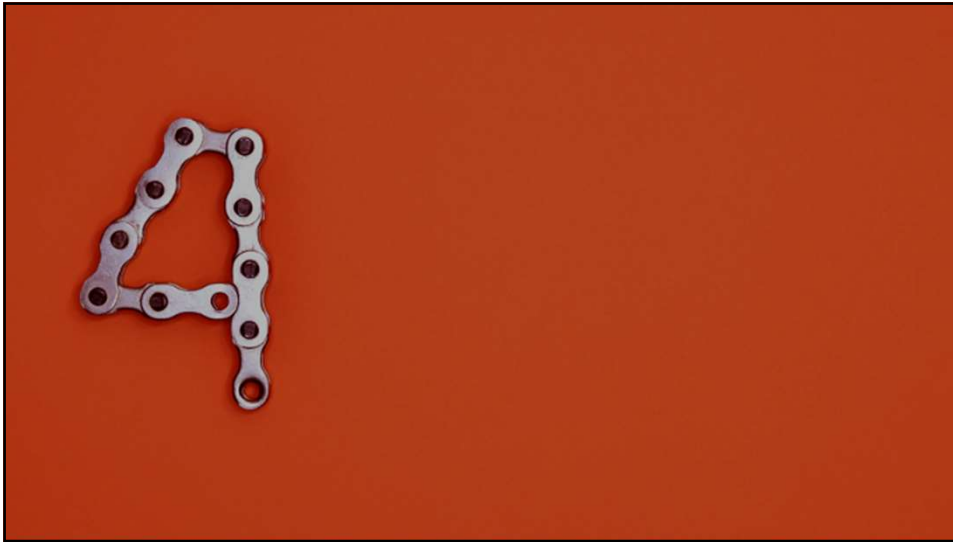
KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

28

28



29



30

OPERATIONALISEREN VAN WAARDE

Door ASD teams

- 1st Principe Agile Manifesto
- Veel over gesproken
- Doen teams dit ook?



31

OPERATIONALISEREN

Bestaat uit 3 elementen

- Concreet maken
- Valideren
- Meten



32

STAPPEN

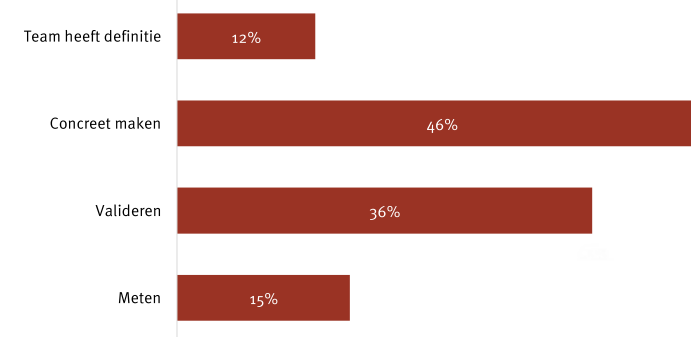
In Erik's onderzoek

- ✓ Questionnaire
- ☐ Interviews Product Owners (bezig)
- ☐ Literatuur onderzoek (bezig)
- Ontwikkelen model
- Model valideren

33

QUESTIONNAIRE: WAT VINDEN ASD TEAMLEDEN

Uitkomsten 4 organisaties



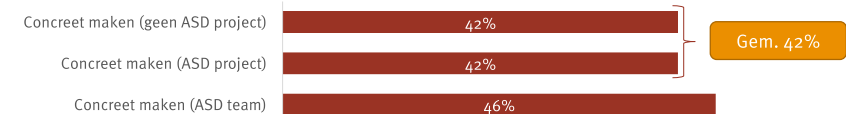
34

AANTAL JAREN AGILE ERVARING ORGANISATIE HEEFT GEEN INVLOED!

35

ASD TEAMS

Vergeleken met projecten



36

3 BELANGRIJKE ZAKEN DIE ASD TEAMS...

volgens hen hindert in het operationaliseren van waarde?

- Kennis en ervaring
- Aandacht
- Stakeholders

37



38

TIPS



39

6 TIPS

Voor waardevoller werken

1. Accepteer dat waarde een subjectieve perceptie is en door de tijd heen kan veranderen.
2. Zie de organisatie als een keten van waardevolle entiteiten die gezamenlijk klantwaarde leveren.
3. Valideer en maak waarde meetbaar, hoe lastig dit ook is.
4. Richt je als PM op de invloedssfeer van het team en neem de organisatie als kader.
5. Bewuste keuze tussen agile of een planned approach om waarde te leveren en wat daarvoor nodig is.
6. Waarde vraagt om een continu en iteratief gesprek → gezamenlijk beeld in de gehele organisatie.

40

41

42

43