



**KWD RESULTAATMANAGEMENT**

Agile Implementatie: een sturingsprobleem?!

Utrecht, DeFabrique, 24 november 2021

Kunnen  
Willen  
Durven

1

## Welkom!

Maak vast kennis met elkaar

- Verdeel je over tafels
- Ken je je buurman?
- Informatie blijft in deze groep.
- Beltoon niet vergeten aan te zetten NA deze sessie.
- Veiligheidsvoorschriften.



**AGILE IMPLEMENTATIE:  
EEN STURINGSPROBLEEM?!**

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD 2

2

## Agenda

- Introductie en context
- Kader onderzoek
- Waar sturen we op: aan de slag!
- Conclusie onderzoek
- Tips

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

3



Maastricht University **Anouk Meijer**

**BUSINESS ANALIST**

- Msc Information Management & Business Intelligence: cijfer 8,5
- Afgestudeerd op het onderwerp Agile



**KWD** RESULTAATMANAGEMENT

**Luuk Ketel**

**RESULTAATMANAGER**

- Bestuurlijke informatiekunde
- 30 jaar project-, lijn- en interim mngt
- Prof. trajecten, leergangen & seminars.

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD 4

4

## Intro

- Veel organisaties willen agile werken
- Praktijk: dit gaat met vallen en opstaan
- Sturing: strategisch & operationeel?!

- Deze workshop:
  - Onderzoek Universiteit Maastricht
  - Praktijk experts KWD

Onderzoek  
Universiteit  
Maastricht



Praktijken  
experts  
KWD

Deze  
workshop



KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

## Doelstelling onderzoek van Anouk

- Wordt er eenduidig omgegaan met de Agile werkwijze?
- Hebben strategisch en operationeel management een goed beeld van elkaar?

Hoofdvragen:

1. In hoeverre is er een verschil tussen operationeel en strategisch management wat betreft agile?
2. In hoeverre handelen strategische en operationele managers volgens elkaars verwachtingen?



KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

5

6

## Definities

- **Strategisch management:**  
Betreft investeringsbeslissingen, beleid en procedures, bepalen van lange termijnstrategie, opdrachtgever voor projecten.
- **Operationeel management:**  
Betreft het uitvoeren van het beleid en de procedures, het managen van agile trajecten, direct sturende rol in agile trajecten.



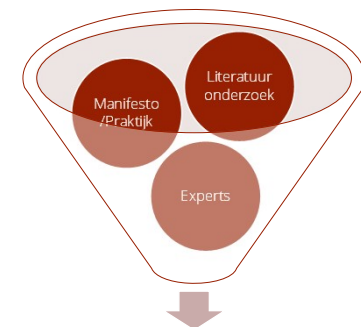
KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

## Stuurcriteria lijst

- Veel literatuur is geanalyseerd
- Agile Manifesto is gebruikt
- Gecombineerd met interviews
- Experts gevraagd
- 24 criteria zijn hieruit gekomen



Criteria lijst van 24 stuks

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

7

8

|   |                                                                                   |   |                                                                                 |   |                                                                         |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------|
| A | Reflectie op efficiëntie en effectiviteit op vaste tijden                         | I | Realiseren van een tevoren bedachte business case                               | Q | Eenvoud van het product                                                 |
| B | Hierarchische aansturing van vaklieden                                            | J | Informatie delen door duidelijk documenten                                      | R | Opleveren van software totaal en in één keer                            |
| C | Vroegtijdig en voortdurend opleveren van waardevolle software                     | K | Verwelkomen veranderende behoeftes                                              | S | Gerealiseerd en Estimate To Complete schattingen als maat van voortgang |
| D | Werkende software als maat van voortgang                                          | L | Een van tevoren volledig goed uitgedachte architectuur en architectuurprincipes | T | Duidelijke afspraken tussen business en ICT                             |
| E | Werken met een vaste scope                                                        | M | Regelmatig opleveren werkende software                                          | U | Informatie delen door met elkaar te praten                              |
| F | Voortdurende aandacht voor een hoge technische kwaliteit en voor een goed ontwerp | N | Zorgen voor structuur en procedures                                             | V | Reflectie op efficiëntie en effectiviteit aan het eind van het project  |
| G | Dagelijkse samenwerking tussen business en ICT                                    | O | Duurzame en doorlopende ontwikkeling met een constant tempo                     | W | Vertrouwen hebben in elkaar om de klus te klaren                        |
| H | Volledig en goed/ perfect uitgewerkt product                                      | P | Projecten met een duidelijk begin en eind                                       | X | Zelforganiserende teams                                                 |

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT | KWD

9

## We gaan aan de slag: hoe zou u sturen?

**Strategische manager(s)**

**Plaats u in deze rol!**

**Operationele manager(s)**

**Plaats u in deze rol!**

|   |                                                                                   |   |                                                                                 |   |                                                                         |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------|
| A | Reflectie op efficiëntie en effectiviteit op vaste tijden                         | I | Realiseren van een tevoren bedachte business case                               | Q | Eenvoud van het product                                                 |
| B | Hierarchische aansturing van vaklieden                                            | J | Informatie delen door duidelijk documenten                                      | R | Opleveren van software totaal en in één keer                            |
| C | Vroegtijdig en voortdurend opleveren van waardevolle software                     | K | Verwelkomen veranderende behoeftes                                              | S | Gerealiseerd en Estimate To Complete schattingen als maat van voortgang |
| D | Werkende software als maat van voortgang                                          | L | Een van tevoren volledig goed uitgedachte architectuur en architectuurprincipes | T | Duidelijke afspraken tussen business en ICT                             |
| E | Werken met een vaste scope                                                        | M | Regelmatig opleveren werkende software                                          | U | Informatie delen door met elkaar te praten                              |
| F | Voortdurende aandacht voor een hoge technische kwaliteit en voor een goed ontwerp | N | Zorgen voor structuur en procedures                                             | V | Reflectie op efficiëntie en effectiviteit aan het eind van het project  |
| G | Dagelijkse samenwerking tussen business en ICT                                    | O | Duurzame en doorlopende ontwikkeling met een constant tempo                     | W | Vertrouwen hebben in elkaar om de klus te klaren                        |
| H | Volledig en goed/ perfect uitgewerkt product                                      | P | Projecten met een duidelijk begin en eind                                       | X | Zelforganiserende teams                                                 |

Sticker de **top-3 stuurcriteria per rol: waar zou u op sturen in uw rol?**

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT | KWD

10

## Onderzoek: toelichting

### AGILE MANIFESTO

**MENSEN EN INTERACTIE** BOVEN

**WERKENDE SOFTWARE** BOVEN

**KLIJNT SAMENWERKING** BOVEN

**INSPLEEN OP VERANDERING** BOVEN

**PROCESSEN EN TOOLS**

**ALLESOMVATTENDE DOCUMENTATIE**

**CONTRACTOVERHANDELINGEN**

**VOLGEN VAN EEN PLAN**

### 12 AGILE PRINCIPLES

- Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
- Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
- Collaborate with the customer throughout the project.
- Working software is the primary measure of progress.
- Working software is the primary measure of progress.
- Working software is the primary measure of progress.
- Working software is the primary measure of progress.
- Working software is the primary measure of progress.
- Working software is the primary measure of progress.
- Working software is the primary measure of progress.
- Working software is the primary measure of progress.
- Working software is the primary measure of progress.

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT | KWD

11

| # | Agile                                                                             |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|
| C | Vroegtijdig & voortdurend opleveren waardevolle software                          |
| K | Verwelkomen veranderende behoeftes                                                |
| M | Regelmatig opleveren werkende software                                            |
| G | Dagelijkse samenwerking tussen business en ICT                                    |
| W | Vertrouwen hebben in elkaar om de klus te klaren                                  |
| U | Informatie delen door met elkaar te praten                                        |
| D | Werkende software als maat van voortgang                                          |
| O | Duurzame en doorlopende ontwikkeling met een constant tempo                       |
| F | Voortdurende aandacht voor een hoge technische kwaliteit en voor een goed ontwerp |
| Q | Eenvoud van het product                                                           |
| X | Zelforganiserende teams                                                           |
| A | Reflectie op efficiëntie & effectiviteit op vaste tijden                          |

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT | KWD

12

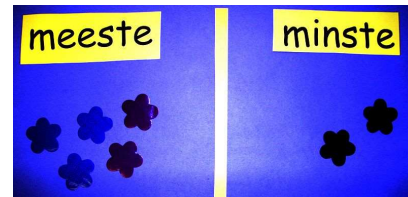
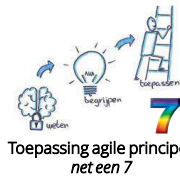
## Resultaten: algemeen



600 managers: 12%



Agile volwassenheid:  
*Magere 6*



**K** Verwelkomen veranderde behoeftes  
(*Welcoming **changing** requirements*)

**U** Informatie delen door met elkaar te praten  
(***Sharing** information by means of talking*)

**W** Vertrouwen hebben in elkaar om de klus te klaren  
(***Trusting** each other to get the job done*)

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

13

## Hoe staat het met het strategische management?

1. Strategisch management vindt dat ze meer op agile focussen dan op niet-agile, maar dat wordt door operationeel management niet zo beleefd.
2. Operationeel management vindt dat strategisch management veel meer moet focussen op agile principes en veel minder op een aantal niet agile-achtige principes.

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

14

## Hoe zit het met het operationele management?

3. Operationeel management focust vooral op de agile principes en dat wordt door strategisch management ook zo ervaren.
4. Strategisch management vindt dat operationeel management toch krachtiger moet sturen op aantal agile principes. Dit ondanks dat dit management vindt dat operationeel management al meer op agile dan op niet agile principes stuurt.

KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

15

## En wat is nu het verschil aan tafel?

- Kijk nog eens naar je eigen bord!
- Zie de uitgedeelde tabel met de agile en niet agile principes.
- Zitten er verschillen tussen strategisch en operationeel?
- Bespreek deze eens met elkaar
- Conclusie?



KUNNEN WILLEN DURVEN

RESULTAATMANAGEMENT

KWD

16

| # | Agile                                                                             | Niet-agile                                                                      | # |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---|
| C | Vroegtijdig & voortdurend opleveren waardevolle software                          | Realiseren van een tevoren bedachte business case                               | I |
| K | Verwelkomen veranderende behoeftes                                                | Werken met een vaste scope                                                      | E |
| M | Regelmatig opleveren werkende software                                            | Opleveren van software totaal en in één keer                                    | R |
| G | Dagelijkse samenwerking tussen business en ICT                                    | Duidelijke afspraken tussen Business en ICT                                     | T |
| W | Vertrouwen hebben in elkaar om de klus te klaren                                  | Zorgen voor structuur en procedures                                             | N |
| U | Informatie delen door met elkaar te praten                                        | Informatie delen door duidelijke documenten                                     | J |
| D | Werkende software als maat van voortgang                                          | Gerealiseerd & Estimate To Complete schattingen als maat van voortgang          | S |
| O | Duurzame en doorlopende ontwikkeling met een constant tempo                       | Projecten met een duidelijk begin en eind                                       | P |
| F | Voortdurende aandacht voor een hoge technische kwaliteit en voor een goed ontwerp | Een van tevoren volledig goed uitgedachte architectuur en architectuurprincipes | L |
| Q | Eenvoud van het product                                                           | Volledig en goed/ perfect uitgewerkt product                                    | H |
| X | Zelforganiserende teams                                                           | Hiërarchische aansturing van vaklieden                                          | B |
| A | Reflectie op efficiëntie & effectiviteit op vaste tijden                          | Reflectie op efficiëntie & effectiviteit aan het eind v/h project               | V |

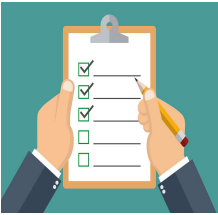
KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

17

## Wat kunnen we ermee?






*Ga bewust om met agile sturing*

*Congruent sturen: verschillende management lagen*

*Meet = weten!  
Gebruik enquête  
Top-5 invullen*

*Ga in gesprek,  
Bepaal wat te doen  
Aan de slag!*

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

18



## AGILE IMPLEMENTATIE: EEN STURINGSPROBLEEM?!

Managers zijn slecht van elkaar op de hoogte waarop ze sturen

**Vragen:**

- Details: zie bij uitgang nieuwste vakblad met resultaten onderzoek.
- Loop bij een KWD: hulp voor agile implementatie

Anouk Meijer  
E [anouk\\_meijer8@hotmail.com](mailto:anouk_meijer8@hotmail.com)

Luuk Ketel  
E [luuk.ketel@kwdrn.nl](mailto:luuk.ketel@kwdrn.nl)  
I [www.kwdrn.nl](http://www.kwdrn.nl)

KWD

19

## Kennis Willen Delen



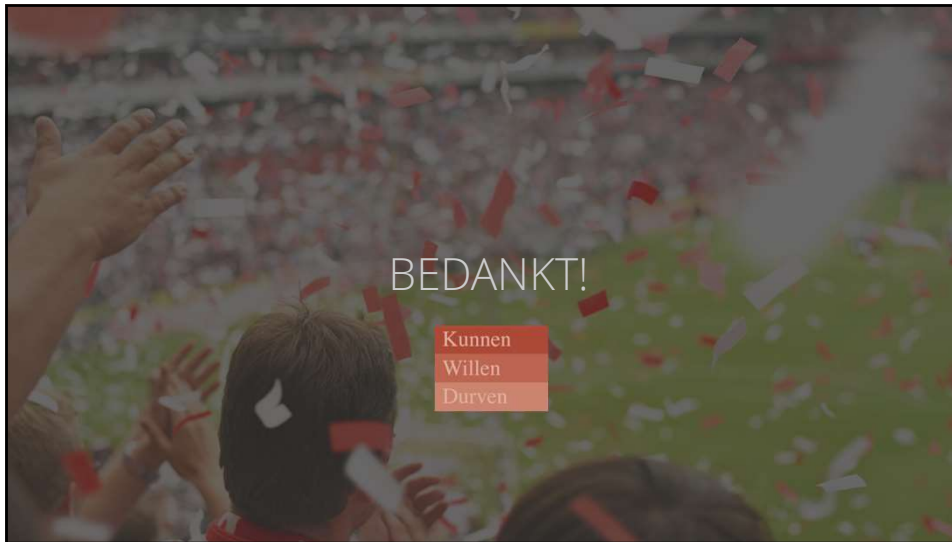
Download nu de KWD Projectmanagement app  
DE APP VOOR PROJECTSUCCESS! [KLIK HIER](#)

Leergang PM baas

KUNNEN WILLEN DURVEN | RESULTAATMANAGEMENT

KWD

20



21

### Stuursriteria

| Agile                                                               | Niet-agile                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| (2) Early and continuous delivery of valuable software              | (16) Implementing a predefined business case                                             |
| (6) Welcoming changing requirements                                 | (14) Working with a fixed scope                                                          |
| (7) Continuous delivery of working software                         | (21) Delivering complete software at once                                                |
| (5) Daily cooperation between business and ICT                      | (23) Clear agreements between business and ICT                                           |
| (11) Trusting each other to get the job done                        | (19) Providing structure and procedures                                                  |
| (10) Sharing information by means of talking                        | (17) Sharing information by means of clear documents                                     |
| (3) Working software as a measure of progress                       | (22) Realized and Estimate To Complete estimates as a measure of progress                |
| (8) Sustainable development with a constant pace                    | (20) Projects with a clear beginning and end                                             |
| (4) Continuous attention to technical excellence and good design    | (18) A predefined complete and well thought out architecture and architecture principles |
| (9) Simplicity of the product                                       | (15) Complete and good or perfect product                                                |
| (12) Self-organizing teams                                          | (13) Hierarchical management of workers                                                  |
| (1) Reflection of efficiency and effectiveness at regular intervals | (24) Reflection of efficiency and effectiveness at the end of the project                |

KUNNEN WILLEN DURVEN RESULTAATMANAGEMENT



22

| Agile                                                               | Niet-agile                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| (2) Early and continuous delivery of valuable software              | (16) Implementing a predefined business case                                             |
| (6) Welcoming changing requirements                                 | (14) Working with a fixed scope                                                          |
| (7) Continuous delivery of working software                         | (21) Delivering complete software at once                                                |
| (5) Daily cooperation between business and ICT                      | (23) Clear agreements between business and ICT                                           |
| (11) Trusting each other to get the job done                        | (19) Providing structure and procedures                                                  |
| (10) Sharing information by means of talking                        | (17) Sharing information by means of clear documents                                     |
| (3) Working software as a measure of progress                       | (22) Realized and Estimate To Complete estimates as a measure of progress                |
| (8) Sustainable development with a constant pace                    | (20) Projects with a clear beginning and end                                             |
| (4) Continuous attention to technical excellence and good design    | (18) A predefined complete and well thought out architecture and architecture principles |
| (9) Simplicity of the product                                       | (15) Complete and good or perfect product                                                |
| (12) Self-organising teams                                          | (13) Hierarchical management of workers                                                  |
| (1) Reflection of efficiency and effectiveness at regular intervals | (24) Reflection of efficiency and effectiveness at the end of the project                |

KUNNEN WILLEN DURVEN RESULTAATMANAGEMENT



23

### Enquête vragen:

- Wat is de naam van de organisatie waar u werkt?
- Wat is uw rol binnen uw organisatie?
- Is uw organisatie een overheidsorganisatie of een private onderneming?
- Hoeveel medewerkers werken er in uw organisatie?
- Hoeveel medewerkers werken er in de ICT/afdeling in uw organisatie?
- Wat is de gemiddelde agile maturiteitsclassificatie van uw organisatie op een schaal van 1-10 waarbij 10 volwassen is en 1 onvolwassen)?
- Hoeveel jaren ervaring heeft u met agile, te beginnen vanaf het moment dat u agile praktijken actief heeft toegepast?
- Hoeveel jaren ervaring heeft uw organisatie met agile, vanaf het moment dat de organisatie actief agile praktijken toepast?
- Op welk managementniveau bent u actief (strategische of operationele)?
- In welke mate past u de 12 agile principes toe?
- In welke mate worden de 12 agile principes in uw organisatorische toegepast.

KUNNEN WILLEN DURVEN RESULTAATMANAGEMENT



24

