

Waarde nog een ongedefinieerd begrip in de praktijk

STUREN OP WAARDE MET AGILE

IN DE AGILE PRAKTIJK WORDT STEEDS VAKER HET WOORD 'WAARDE' GEBRUIKT. DOORDAT DIT ECHTER EEN CONTAINERBEGRIIP IS, DENKT MEN ELKAAR TE BEGRIJPEN, MAAR IS ER FEITELIJK HELEMAAL GEEN OVEREENSTEMMING. DE VRAAG IS DAN OOK: HOE KUN JE IN DE PRAKTIJK GOED STUREN OP WAARDE BIJ AGILE? RINI VAN SOLINGEN EN ERIK VAN DAALEN BIEDEN OVERZICHT EN MOGELIJKE MAATREGELEN.

door Erik van Daalen en Rini van Solingen beeld Shutterstock

'Waarde' wordt vooral vooraf gebruikt bij beslissingen

DE INTRODUCTIE VAN AGILE HEEFT GROTE GEVOLGEN VOOR ORGANISATIES. Zo verschuift de focus van individuen naar teams, worden nieuwe rollen zoals die van product owner geïntroduceerd en verschuift de besturing van proces naar resultaat. Een ander effect van de introductie van agile

is het kortcyclische opleveren. Door het werken in iteraties (sprints), is het mogelijk om (deel)producten eerder af te hebben en gebruikers al eerder de voordelen van een systeem te laten ervaren. In de discussies over wat eerst wordt

opgeleverd en wat later, wordt steeds vaker de term 'waarde' gebruikt. 'Waarde' is een kernbegrip bij agile. Het allereerste principe uit het agile manifest¹ luidt bijvoorbeeld: "Onze hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant door het vroegtijdig en voortdurend opleveren van waardevolle software." En ook de Scrumgids² is er vol van. Scrum wordt gedefinieerd als raamwerk om de hoogst mogelijke waarde te leveren; de product owner is verantwoordelijk voor het maximaliseren van de waarde die door het team wordt geleverd; en de scrummaster helpt het scrumteam maximale waarde te creëren. Maar wat waarde concreet betekent en hoe je dat dan in de dagelijkse praktijk doet, dat staat nergens. Dat zal telkens in de eigen omgeving op een passende manier moeten worden ingevuld. En dat dit telkens anders is, is best



DE PRODUCT OWNER ZIT AAN HET STUUR

logisch. Waarde betekent namelijk verschillende dingen voor verschillende mensen. En ook het moment maakt verschil. Wat is bijvoorbeeld de waarde van een paraplu? Binnenshuis is deze vrijwel waardeloos. Een paraplu in de winkel kost rond de €15, dus daar is dat de waarde. Maar als het regent en je in je nette kleren naar een belangrijke afspraak moet, dan is een paraplu ineens heel veel waard. Wellicht zou je er dan zelfs €50 voor willen betalen of misschien nog wel meer.

DE DEFINITIE VAN WAARDE

Waarde is een vloeibaar begrip. Waarde is een situationeel, subjectief en tijdafhankelijk kenmerk van producten of diensten dat wordt toegekend door stakeholders, waarbij deze waardebeoordeling kan verschillen per stakeholder. Dit is een vrij brede definitie. Hoe kun je daarmee

bijvoorbeeld vooraf bepalen wat de waarde van een nieuwe feature is? En hoe meet je of die waarde ook daadwerkelijk optreedt? Je kunt tenslotte niet elke situatie (situationeel) apart bekijken, het is lastig om een perceptie (subjectief) om te zetten in euro's, het moment heeft invloed (tijdafhankelijk) en varieert ook nog eens per individuele gebruiker (stakeholder). Het lijkt ondoenlijk daar een praktische invulling aan te geven. Bij een oriënterend praktijkonderzoek bij tien grote organisaties in Nederland konden wij echter zien dat waarde wél heel actueel is. In meer dan 80% van deze organisaties is het een cruciaal onderwerp in gesprekken en documenten, geeft men aan. Echter, bij minder dan de helft van deze organisaties is waarde ook echt gedefinieerd. Waarde wordt dus vooral gebruikt als abstract concept. Wat tevens opvalt, is dat waarde vooral

vooraf wordt gebruikt bij beslissingen. Dan spelen businesscases en waarde-inschattingen bij alle organisaties een rol. Echter, later valideren of deze inschattingen ook kloppen (en tussentijds bijsturen), gebeurt slechts zeer beperkt, en al helemaal niet structureel. Een laatste observatie is dat waarde vooral een gespreksonderwerp lijkt te zijn van het management maar niet van de teams. In minder dan 20% van de gevallen meten teams zelf de waarde die zij leveren. Kortom, waarde is in de praktijk vooral een bewegend doel en zal dus veel meer specifiek en meetbaar moeten worden gemaakt (zie ook kader: 8 maatregelen om het sturen op waarde concreet te maken).

PRODUCT OWNER IS VALUE OWNER

Een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor de product owner. Uiteindelijk

8 MAATREGELEN OM HET STUREN OP WAARDE CONCREET TE MAKEN

Maatregel 1. Accepteer dat waarde een subjectieve perceptie is. Voor honderd procent nauwkeurig waarde meten, kan niet. Het blijft altijd een subjectieve benadering. Accepteer dat. Het bijzondere is dat dat voor kosten niet anders is. Alleen hebben we daar wel al afspraken over gemaakt. Maak dus ook een vergelijkbare afspraak over hoe waarde in de eigen organisatie wordt gemeten.

Maatregel 2. Definieer waarde multidimensioneel en holistisch. Een eendimensionale metriek voor waarde doet de werkelijkheid te veel geweld aan. Maak dus gerust een multicriteriadefinitie met weegfactoren. Kijk ook eens naar cost-of-delay (wat kost het als we het níét doen?), en breng daar ook de factor tijd in; dan krijg je weighted-shortest-job-first (WSJF).

Maatregel 3. Maak waarde een continu en iteratief gesprek. Waarde is niet constant in de tijd. Maak waarde daarom een terugkerend onderdeel van bijvoorbeeld refinementsessies. En uiteraard ook van de sprintreviews. Dat is het beste moment om samen met stakeholders hun perceptie van waarde concreet te maken. Dit geeft helderheid en helpt bij het ontdekken van nieuwe oplossingen.

Maatregel 4. Geef bonussen op basis van gevalideerd rendement. Om ervoor te zorgen dat het valideren van waarde een automatisme wordt, kun je ervoor kiezen om het kwantificeren van rendement onderdeel te maken van een bonusstructuur voor product owners en teams. Daarmee komt de behoefte om rendement meetbaar te bewijzen ook te liggen bij de mensen die het werk doen.

Maatregel 5. Geef product owners waardekaders mee. Om te voorkomen dat alleen wordt gestuurd op kortetermijnresultaten en snel rendement, is het

raadzaam om aan product owners ook langetermijnkaders mee te geven voor de verschillende dimensies van waarde. Denk bijvoorbeeld aan: maximaal 70% per sprint besteden aan businesswaarde en minimaal 30% aan onderhoudswaarde of technical debt.

Maatregel 6. Druk waarde financieel uit op basis van relatieve waardebepalingen. Het rendement van alle user stories in euro's meten is ondoenlijk. Bepaal hun waarde daarom relatief, zodat de waarde tussen user stories onderling toch vergelijkbaar wordt. En die paar user stories die wél meetbaar zijn in euro's, kunnen dan gebruikt worden om de waarde van de rest ook in geld uit te drukken.

Maatregel 7. Zet waardebepaling op de definitie of ready. Naast een definition of done, werken veel teams met een definition of ready. Dat is een lijst met criteria waaraan een item op de product backlog moet voldoen voordat deze een sprint in mag worden getrokken. Een extra onderdeel kan zijn dat een team kan uitleggen wat de waarde is van een user story; en hoe groot, voor wie en wanneer. Laat deze waardedoelstelling ook onderdeel zijn van de sprintgoal; daar is deze tenslotte voor bedoeld.

Maatregel 8. Gebruik tijd als middel voor vroege validatie en snelle resultaten. Als er veel tijd is, ontstaat de neiging om te gaan perfectioneren. En de echte waarde zit zelden in die laatste perfectionerende stappen. Een tegenbeweging is dan om juist veel minder tijd te geven dan nodig lijkt. Dan wordt er namelijk out of the box gekeken hoe met minimale inspanning (en zelf minder te doen) het probleem toch zo maximaal mogelijk kan worden opgelost. Daarmee kan de waarde worden gevalideerd om pas daarna te kijken wat er nog bij zou moeten.

AUTEUR



ERIK VAN DAALEN is consultant bij KWD resultaatmanagement (erik.van.daaLEN@kwdr.nl). Hij is auteur van: Agile geschikt/ongeschikt. Samen met Rini maakt hij deel uit van het auteurscollectief dat schrijft aan het KWD-boek Beyond agile, dat begin 2021 zal verschijnen. Hij leidt tevens het onderzoek naar waardelevering in agile organisaties. Help hem met het invullen van de meest recente survey: <https://forms.gle/gVvSHAPHuf4upqzmq5>.

Een tegenbeweging is om juist veel minder tijd te geven dan nodig lijkt

ordent die de product backlog. Feitelijk zit de product owner aan het stuur voor waardelevering. Het lijkt vreemd dat die sturing plaatsvindt zonder een meetbare definitie van waarde. Het lijkt onwerkbaar om als product owner te sturen langs een vaag containerbegrip. Toch is dat blijkbaar in de meeste organisaties momenteel het geval. Daarnaast is het cruciaal dat niet alleen de sturing maar ook de validatie via deze product owners verloopt. Aannames doen over mogelijke toekomstige

waarde is slechts een eerste stap. Als je die aannames niet valideert, hoe kun je dan leren en verbeteren? Kortcyclisch iteratief opleveren biedt enorme kansen om snel waarde te vali-

deren. Maar dan zul je dat valideren wél moeten doen! De product owner is hiervoor de aangewezen persoon. Het beste is om waarde gezamenlijk met alle product owners eenduidig en meetbaar te definiëren. Alleen dan kan een holistische vergelijking gemaakt worden over wat meer of minder waardevol is voor de organisatie als geheel. En zowel vooraf als achteraf. Deze organisatiespecifieke definitie van waarde mag best meerdere waarde-elementen bevatten, onderscheid tussen stakeholders maken, en het tijdsaspect meenemen. Echter, zolang er geen meetbare afspraken worden gemaakt, zal de discussie over waarde in de praktijk vooral bestaan uit het in abstracte termen langs elkaar heen praten. Het meetbaar definiëren en valideren van waarde is cruciaal in een organisatie die snel en wendbaar wil zijn. Product owners zouden hierin een veel grotere rol moeten spelen dan nu doorgaans het geval is.

1 <http://www.agilemanifesto.org/iso/nl/principles.html>
2 <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Dutch.pdf>



AUTEUR



RINI VAN SOLINGEN (r.vansolingen@prowareness.nl) is CTO bij Prowareness VVe-On en deeltijdhoogleraar aan de TU Delft. Hij is auteur van onder andere de boeken: Agile, Agile transformeren, De kracht van scrum, De bijenherder, en Formule X. Eind dit jaar verschijnt: Het agile werkvormenboek.

REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts: Tanja de Vrede 020-2356415 t.d.vrede@agconnect.nl