



PINK

WHITEPAPER

Agile Project Management

Expect more.
Expect Pink.

start





‘Agile Project Management is een combinatie van de bestaande Best Practices op het gebied van Project Management, aangevuld met de holistische en flexibele benadering van de DSDM methode.’

Inhoud

4 Agile Project Management

- 4 Wat is Agile Project Management?
- 6 De oorsprong van Agile®: het Agile® Manifesto
- 8 De vier Agile® waarden Agile® Manifesto
- 9 Agile® Principles van het Agile® Manifesto
- 10 Waarom Agile Project Management?
- 12 Het Agile® Framework
- 14 Hoe past Agile® in andere methoden?

18 Waarom Pink Elephant Education?

Agile Project Management

Agile Project Management is een succesvolle en populaire methode voor het managen van een incrementele en iteratieve ontwikkeling van oplossingen. Requirements en functionaliteiten worden in samenspraak met de klant in kleine snelle stapjes gedefinieerd en opgeleverd. Agile® Projectmanagement kent projectfasen en projectrollen die hierbij slim op elkaar inspelen. Een complete Agile® certificering bestaat uit Agile® Foundation en Agile® Practitioner.

Wat is Agile Project Management?

Agile Project Management is het resultaat van de samenwerking tussen APMG International en het DSDM Consortium. DSDM (Dynamic Systems Development Method) is een bewezen Agile® methode die zich richt op het managen van Agile® Projecten. De methode is door de jaren heen gegroeid tot de laatste versie: DSDM Atern. DSDM is de afgelopen jaren met name van toepassing geweest binnen de zakelijke dienstverlening en is een methode die bouwt op andere bedrijfsprocessen. Het is daarmee complementair aan andere management methoden.

Tot voor kort werd Agile® door veel organisaties nog gezien als 'vrijblijvend' of 'riskant,' maar de praktijk

heeft het tegendeel bewezen. Het aantal succesvolle implementaties dat de afgelopen jaren is uitgevoerd op basis van het Agile® gedachtegoed, heeft ervoor gezorgd dat 'Agile® werken' tegenwoordig bekend staat als een betrouwbare methode. De Agile® methode heeft veel kwalitatieve en kost-efficiënte projecten opgeleverd, en de methode staat met name bekend om zijn flexibiliteit. Agile Project Management is een aanvulling op de huidige DSDM Atern methode, die zich richt op de Project Management aspecten van DSDM. Agile Project Management is hierbij opgezet als een 'los' certificerend programma, met als doel de bestaande doelgroep van Project Managers mee te nemen in de mogelijkheden die de Agile® werkwijze biedt voor Project Managers.

In een 'traditioneel' project heeft de Project Manager veelal een aansturende taak en is hij betrokken in het delegeren van taken en verantwoordelijkheden – een stijl die veelal aangeduid wordt met Command & Control. De Agile® Project Manager volgt echter een heel andere stijl. In een Agile® Project worden in het begin de hoofdlijnen bepaald op basis van het uiteindelijk te bereiken projectresultaat. Vanaf dat moment wordt het project gerealiseerd op basis van een kortcyclisch en iteratief proces, waarbij iedere nieuwe

‘oplossing’ bouwt op de vorige. Een gedetailleerd projectplan aan het begin van het project wordt daarmee overbodig.

Agile Project Management is samenwerken

Gedurende iedere fase van het project werkt het hele team (inclusief de Project Manager) aan een iteratief en opbouwende manier om het projectresultaat te realiseren. De methode dwingt hiermee een hele nauwe samenwerking af tussen alle betrokkenen in dit project, inclusief de opdrachtgever.

Agile Project Management is een combinatie van de bestaande Best Practices op het gebied van Project Management, aangevuld met de holistische en flexibele benadering van de DSDM methode. Door de gedachten achter beide methoden te combineren (flexibiliteit in combinatie met proces) biedt Agile Project Management een handvat om op een gestructureerde en flexibele wijze het uiteindelijke projectresultaat te realiseren.

**‘Het uiteindelijke resultaat ligt
in lijn met de verwachtingen van
de opdrachtgever.’**

Bij iedere stap in het project moet worden beoordeeld of het resultaat uiteindelijk bijdraagt aan de totale projectdoelstelling. Door telkens actief de resultaten te beoordelen en aan te passen, ligt het uiteindelijke resultaat dan ook in lijn met de verwachtingen van de opdrachtgever.

De oorsprong van Agile®: het Agile® Manifesto

Letterlijk vertaald betekent Agile®: wendbaar, behendig, lenig, vlug. Het woord Agile® kreeg in 2001 een speciale betekenis. In dat jaar werd namelijk het 'Manifesto for Agile® Software Development' – het Agile® Manifesto – opgesteld.

Vanaf dat moment is het begrip Agile® gekoppeld aan dit Manifesto en kreeg daardoor extra betekenis in de wereld van de softwareontwikkeling. Tegenwoordig is Agile® zeker ook van toepassing op productontwikkeling in het algemeen, met of zonder IT-component.

Het belang hiervan is veel groter dan vroeger, en het wordt steeds belangrijker: de wereld verandert steeds sneller en alleen diegenen die zich snel kunnen aanpassen zullen succesvol blijven. Voordat het Agile® Manifesto werd opgesteld waren al diverse nieuwe systeemontwikkelmethoden ontstaan vanuit IT Best Practices. Deze waren vooral bedoeld om de problemen met de toepassing van traditionele Waterval-methoden te voorkomen. De methoden hadden echter op dat moment nog geen benoemde gemeenschappelijke basis. In 2001 kwamen vertegenwoordigers van die systeemontwikkelmethoden bij elkaar. Zij zochten naar

de overeenkomsten tussen die methoden en vatten die gemeenschappelijkheid samen in het begrip Agile®.

Agile® is vanuit kleinere, vernieuwende IT-projecten gegroeid naar toepassing op organisatieniveau met bewezen resultaten voor de business. Agile® heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld en is volwassen geworden. Agile® op organisatieniveau is nog relatief onbekend bij veel mensen. Bovendien is het inmiddels ook een interessant onderwerp voor mensen buiten de IT wereld.

'Agile® heeft zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld.'

Agile® is een manier van denken, werken, misschien wel leven. Sterker nog, de mogelijkheden in de diverse contexten zijn eindeloos. Als we Agile® zouden vastleggen, zouden we de flexibiliteit die Agile® wil bieden teniet doen. Elke beschrijving van Agile® is niet Agile®. Dat wil zeggen dat ook deze whitepaper slechts kan raken aan wat Agile® is: Agile® is niet een vaste verzameling regels of één manier van werken: In elke situatie anders werkt het net anders, voelt het anders en is de

concrete invulling anders. Wij beseffen terdege dat dit soort vaagheid niet de wens is van mensen die iets willen leren. Wij denken desondanks dat het onjuist is om een 'juiste werkwijze' op wat voor manier dan ook vast te leggen, omdat dit altijd starheid, stroefheid en niet openstaan voor verandering of potentiële verbetering met zich meebrengt.

Het gaat erom dat elke werk- of productiesituatie aan verandering onderhevig is en dat het daarom verstandig is om die verandering mee te nemen in de denk- en werkvormen die in die situatie worden toegepast.

De vier Agile[®] waarden Agile[®] Manifesto

Het Agile[®] Manifesto is gebaseerd op vier waarden:

‘Wij laten zien dat er betere manieren zijn om software te ontwikkelen door in de praktijk aan te tonen dat dit werkt en door anderen ermee te helpen. Daarom verkiezen we:

1. Mensen en hun onderlinge interactie boven processen en tools
2. Werkende software boven allesomvattende documentatie
3. Samenwerking met de klant boven contract onderhandelingen
4. Inspelen op verandering boven het volgen van een plan

Hoewel wij waardering hebben voor al hetgeen aan de rechterkant staat vermeld, hechten wij méér waarde aan wat aan de linkerkzijde wordt genoemd.’

Alle onderdelen uit Agile Project Management zijn op deze vier waarden gebaseerd.

Agile® Principes van het Agile® Manifesto

Het Agile® Manifesto is uitgewerkt in een twaalfstal principes

- Onze hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant door het vroegtijdig en voortdurend opleveren van waardevolle software.
- Verwelkom veranderende behoeftes, zelfs laat in het ontwikkelproces. Agile® processen benutten verandering tot concurrentievoordeel van de klant.
- Lever regelmatig werkende software op. Liefst iedere paar weken, hooguit iedere paar maanden.
- Mensen uit de business en ontwikkelaars moeten dagelijks samenwerken gedurende het gehele project.
- Bouw projecten rond gemotiveerde individuen. Geef hen de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren.
- De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen in en met een ontwikkelteam is door met elkaar face-to-face te praten.
- Werkende software is de belangrijkste maat voor voortgang.
- Agile® processen bevorderen duurzame ontwikkeling. De opdrachtgevers, ontwikkelaars en gebruikers

moeten een constant tempo eeuwig kunnen volhouden.

- Voortdurende aandacht voor technisch meesterschap en een goed ontwerp versterken agility.
- Eenvoud, de kunst van het maximaliseren van het werk dat niet gedaan wordt, is essentieel.
- De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit zelf-organiserende teams.
- Op vaste tijden, reflecteert het team hoe het effectiever kan worden en past vervolgens zijn gedrag daarop aan.

Waarom Agile Project Management?

Het is toch eigenlijk merkwaardig te moeten constateren dat we aan de ene kant in een snel veranderende wereld leven en aan de andere kant er vaak maanden of zelfs jaren over doen om goede ideeën te realiseren. En dan blijkt het product niet meer te passen in die toekomstige wereld, met andere woorden: we zijn te laat! En mocht het product toch nog wel passen, dan laat de kwaliteit vaak te wensen over. Al tientallen jaren worstelt men met de volgende problemen: het product is niet wat de klant nodig heeft, gebruikers zijn niet tevreden met de oplossing, de ontwikkeling is te duur en deadlines worden niet gehaald. Agile® is een krachtig antwoord op deze problemen.

Het managen van Agile®PM projecten verschilt wezenlijk van het managen van traditionele projecten, al gebiedt de eerlijkheid te zeggen dat ook in traditionele projecten al veel technieken worden toegepast die worden geclassificeerd als Agile®. In principe is de Agile® aanpak dan ook niets nieuws. Agile® is eigenlijk een consistente samenvoeging van al langer bestaande technieken vanuit de behoefte om de wendbaarheid en daarmee de toegevoegde waarde van projecten te vergroten. Hieronder kort de Agile®PM basisbeginselen:

PRINCE2®: De Watervalmethode

In de traditionele projectaanpak is de Projectmanager verantwoordelijk voor het opstellen van de plannen, het aansturen van de uitvoering en het rapporteren van de voortgang.

Kortom, hij is verantwoordelijk voor het 'aansturen en beheersen' van het project. Voortgang wordt in traditionele projecten vaak gemeten op basis van het percentage gereed van de uit te voeren activiteiten. Mijlpalen richten zich op het opleveren van tussenproducten, bijvoorbeeld een schaalmodel of een stroomschema. Fasen worden meestal standaard ingedeeld naar type werk, bijvoorbeeld analyse, planning, ontwerp, werkvoorbereiding, uitvoering en implementatie. Werkzaamheden worden volgtijdelijk uitgevoerd (watervalmethode). Resultaten worden pas aan het eind van het project opgeleverd. Gestuurd wordt meestal op basis van gedefinieerde scope en kwaliteit terwijl men probeert tijd en geld te beheersen.

Agile® PM: zelfsturende teams

In Agile® projecten ligt de verantwoordelijkheid duidelijk anders en worden projecten bovendien anders gestructureerd. Bij Agile® projecten vormen de zelfsturende teams de basis. Deze zijn volledig verantwoordelijk voor het realiseren van het op te leveren resultaat dat tot stand komt via korte iteraties in vaste timeboxes. De eisen worden bepaald door de gebruikersvertegenwoordigers in samenspraak met het Realisatieteam. De Projectmanager is alleen verantwoordelijk voor het inrichten van het project, het opstellen en bewaken van het Realisatieplan en de communicatie tussen het Realisatieteam en het bedrijfs- en programma-management. De rol van de Projectmanager kan hierbij het beste worden getypeerd als 'faciliteren'.

Een Agile training volgen bij Pink Elephant?

Pink Elephant biedt diverse Agile® en Scrum trainingen aan voor verschillende doelgroepen.

- AgilePM® Foundation
- Agile®/SCRUM Foundation
- AgilePM® Practitioner
- AgilePM® FastTrack
- Agile® IT Game

[Lees meer & schrijf in](#)



Het Agile® Framework

De Atern aanpak omvat een filosofie en een raamwerk, bestaande uit acht principes en een viertal ondersteunende bouwstenen. De Atern filosofie is dat ieder project moet worden afgestemd op duidelijk gedefinieerde bedrijfsdoelen en moet focussen op een vroege oplevering van producten die echt toegevoegde waarde leveren aan de bedrijfsorganisatie.

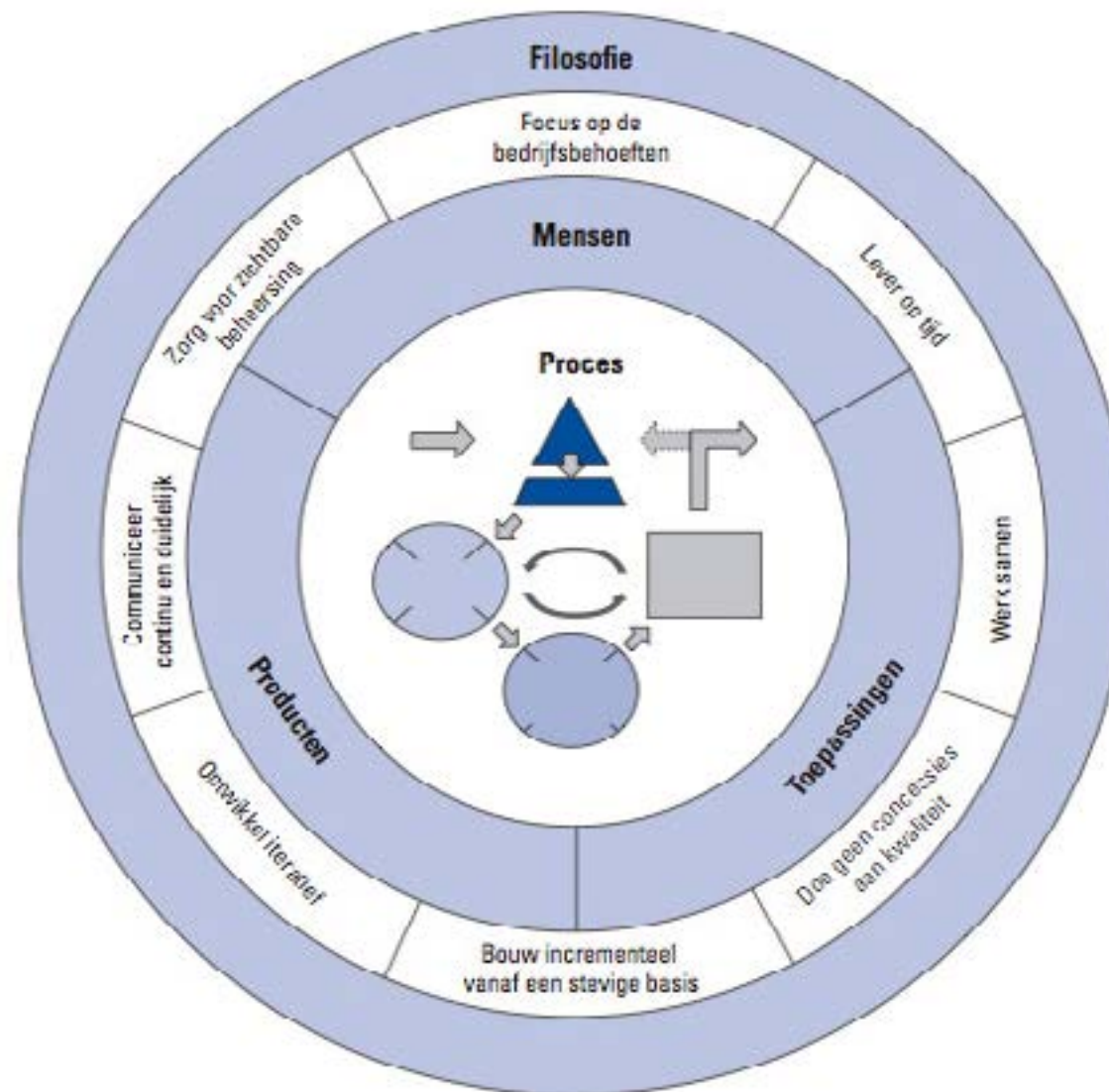
De vier Atern-bouwstenen zijn:

- Processen: de afzonderlijke stappen in de projectlevenscyclus
- Mensen: de rollen en verantwoordelijkheden
- Producten: de noodzakelijk op te leveren producten
- Toepassingen: de te gebruiken tools en technieken

De acht Atern principes zijn:

- Focus op de bedrijfsbehoefte
- Lever op tijd
- Werk samen
- Doe geen concessies aan kwaliteit
- Ontwikkel iteratief
- Werk incrementeel vanaf een stevige basis
- Communiceer duidelijk en continu
- Zorg voor een zichtbare beheersing

Alle acht de principes zijn even belangrijk voor het realiseren van Agile® projecten.



Based on AXELOS Agile® material. Material is reproduced under licence from AXELOS Limited. All rights reserved.

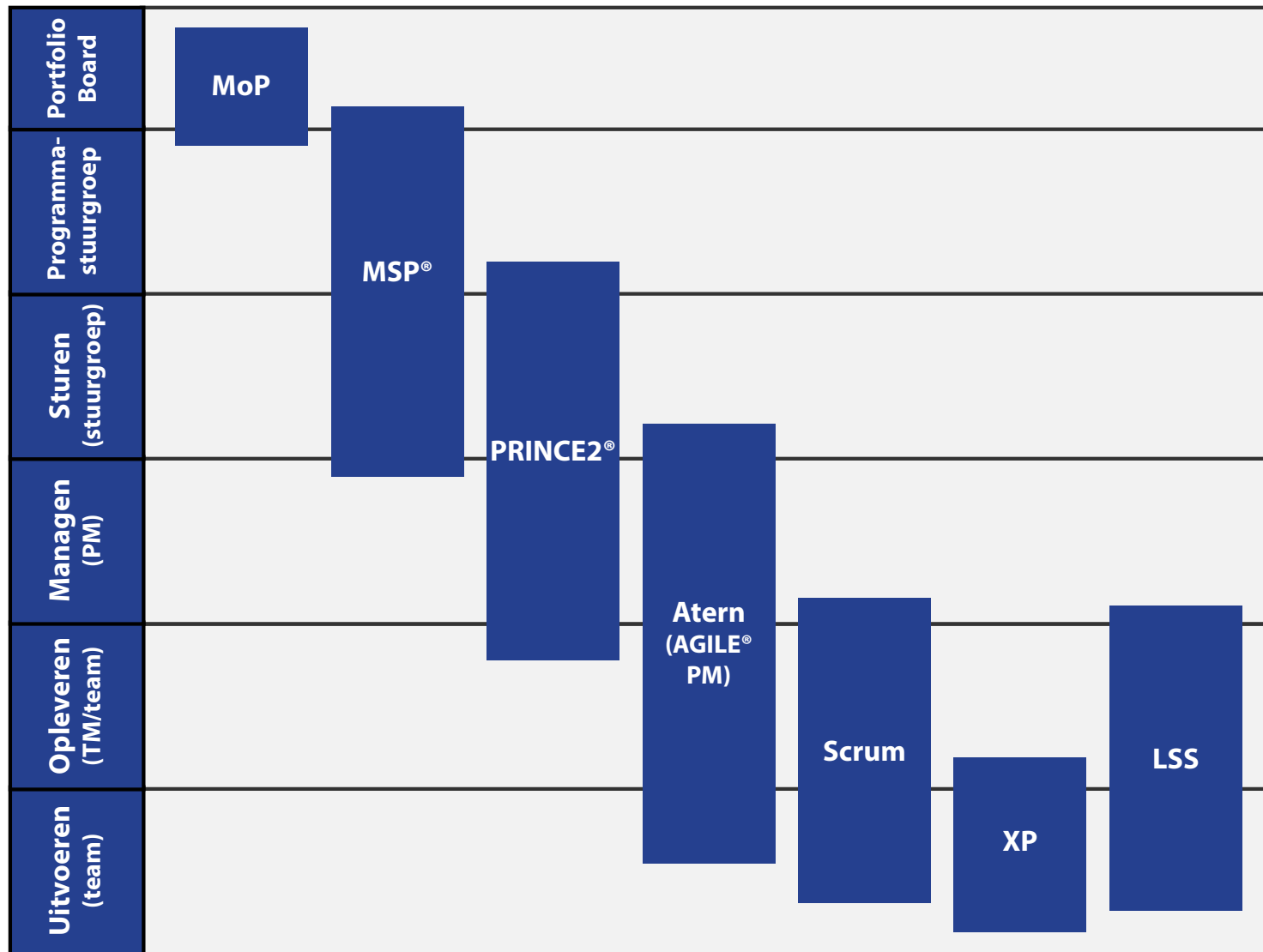
Hoe past Agile® in andere methoden?

Een vaak gestelde vraag is of Atern gebruikt kan worden in combinatie met, of in de plaats van andere methoden, zoals PRINCE2®, Scrum of Lean Six Sigma.

Een eenduidig antwoord op deze vraag is onmogelijk, maar onderstaande afbeelding geeft een beeld van hoe de verschillende zaken zich tot elkaar verhouden: Agile® en MSP®, Agile®PM, SCRUM, Lean Six Sigma en PRINCE2®. Managing Successful Programmes (MSP®) richt zich vooral op de aansturing van strategische veranderingen.

PRINCE2® bestrijkt vooral het sturen door de stuurgroep en managen door de Projectmanager van een project. De relatie met het opleveren door de Teammanager komt tot uitdrukking in het proces Managen Productoplevering. Hoe de Teammanager zijn werk uitvoert, is geen onderwerp van PRINCE2®.

Agile®PM is een subset van Atern. Agile®PM richt zich voornamelijk op het managen van een Agile® project door de Projectmanager en het opleveren van de betreffende producten door de Teammanager. Het aansturen van een Agile® project gebeurt door de Bedrijfssponsor, Bedrijfsvisionair en Technisch Coördinator die eventueel samen een stuurgroep kunnen vormen. Hoe dit vormgegeven moet worden, wordt echter niet in Atern beschreven.



Based on AXELOS Agile® material. Material is reproduced under licence from AXELOS Limited. All rights reserved.

Scrum richt zich in het bijzonder op het opleveren van producten door het zelfsturende team. Denk hierbij aan het gebruik van timeboxen, workshops, technieken en vergaderingen. De relatie met het managen van het gehele project door de Projectmanager komt tot uitdrukking in de afspraken die gemaakt worden over de op te leveren producten, de communicatie en escalatielijnen. Hoe uiteindelijk het werk zelf uitgevoerd wordt, komt niet aan bod.

LSS staat voor Lean Six Sigma en dekt het managen, opleveren en uitvoeren van het project door een Black Belt af, gericht op het analyseren en verbeteren van interne procedures. De Black Belt is hierbij zowel Projectmanager als Teammanager. Binnen LSS wordt de Black Belt direct aangestuurd door een sponsor. Hoe de sponsor te werk moet gaan, wordt slechts beperkt beschreven binnen LSS.

Atern, Scrum en XP zijn Agile® methoden. MSP®, PRINCE2® en LSS zijn dat niet, maar worden vaak in dezelfde veranderomgeving toegepast.



Een training volgen bij Pink Elephant?

Hoe geef je het projectmanagement team de benodigde maximale vrijheid om te kunnen excelleren zonder als business verantwoordelijke manager alle grip op het project te verliezen? Als u een Agile® Projectmanagement training volgt bij Pink Elephant krijgt u hier inzicht in. Daarnaast helpt de training u daarbij met slimme projectmethoden effectieve processen en heldere projectrollen. Met Agile Project Management heeft u als opdrachtgever, projectmanager of ontwikkelaar een krachtig middel in handen om sneller en effectiever tot bruikbare businessresultaten te komen. Benieuwd welke trainingen u kunt volgen bij Pink Elephant?

AgilePM® Foundation

Agile Project Management (Agile® PM) helpt u daarbij, met slimme projectmethoden, effectieve processen en met heldere projectrollen. Met Agile Project Management heeft u als opdrachtgever, projectmanager of ontwikkelaar een krachtig middel in handen om sneller en effectiever tot bruikbare businessresultaten te komen. [Lees meer](#)

AgilePM® Practitioner

Heeft u Agile Project Management Foundation gevolgd en wilt u een vervolg? Heeft u behoefte aan verdieping van uw Agile® expertise en wilt u deze succesvol toepassen in uw eigen projecten? Dan is deze opleiding uitstekend geschikt voor u. Deze waardevolle opleiding richt zich op de praktische toepassing van projectmanagement in een Agile® omgeving. [Lees meer](#)

AgilePM® FastTrack

De AgilePM® FastTrack is een combinatie van AgilePM® Foundation en AgilePM® Practitioner. Als u aan deze training deelneemt schrijft u zich dus eigenlijk in voor twee trainingen die we bij Pink Elephant gecombineerd hebben. [Neem contact op voor de mogelijkheden](#)

Waarom Pink Elephant Education?

- Pink Elephant is compleet vendor onafhankelijk en daar zijn we trots op. We hebben geen contractuele relaties met de grote System Integrators. Ons advies is dan ook eerlijk, open en betrouwbaar.
- Al onze medewerkers zijn volledig gecertificeerd. Pink Elephant is een kennisbedrijf. Zelf stoppen we ook veel tijd en energie in de opleiding en training van onze eigen medewerkers.
- Wij zijn een IT bedrijf dat kennis overdraagt. Dit betekent dat onze docenten en consultants zelf ervaring hebben met het uitvoeren van IT projecten, en niet alleen een boek navertellen.



Meer weten?

Trainingen

[Bekijk onze Agile® Trainingen](#)

Blogs

[Bekijk onze artikelen en blogs over Agile®](#)

Mis ons nieuws niet

[Meld u nu aan voor onze nieuwsbrief](#)
en blijf op de hoogte van onze events,
nieuws en tips.

Relevante documenten

■ [Artikelen en blogs over PRINCE2®](#)

Maak kennis met onze experts!

Afspraak maken



PINK

Expect more.
Expect Pink.

Cloud | Digital Transformation | Business Intelligence | Education | Consulting



088 235 6655

www.pinkelephant.nl

