

Agile Scrum Group

• slim
samen
werken



whitepaper

Agile Scrum voor Non-IT



020 2614 195

Inhoud

- 3 Waarom Agile Scrum
- 6 Hoe werkt Agile Scrum
- 8 Over ASG

Agile Scrum Group

slim samen werken

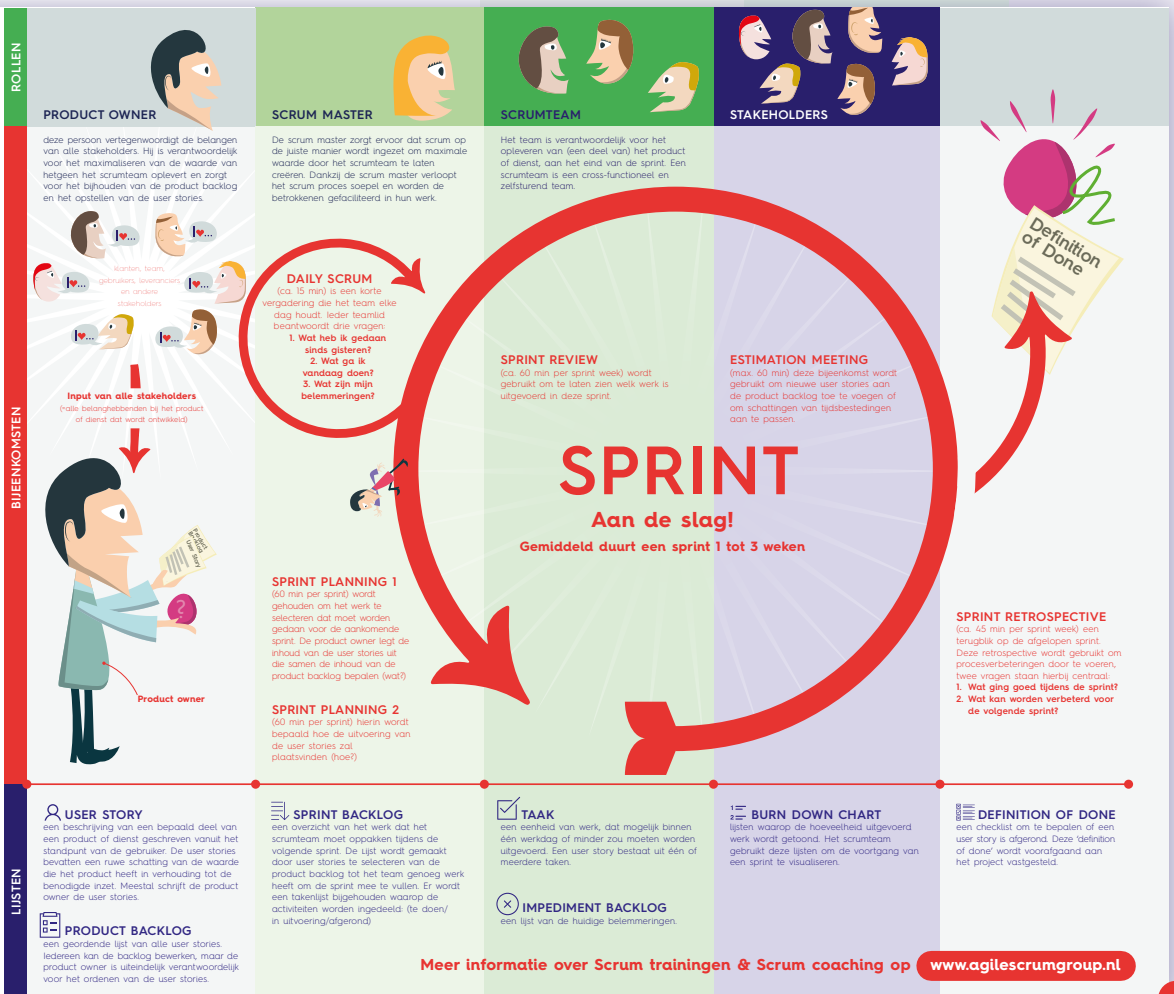
Scrum aanpak voor non-IT projecten

Scrum is een aanpak waarmee in projecten slimmer kan worden samengewerkt. Het is onderdeel van de Agile familie, net als bijvoorbeeld Lean.

Scrum kent haar oorsprong in de IT, maar tegenwoordig wordt het ook voor projecten buiten de IT gebruikt. De Scrum aanpak kent een aantal **ROLLEN**, **BIJEENKOMSTEN** en **LIJSTEN**.

slim samen werken

© Agile Scrum Group 2016 | ontwerp: HetPloes.com



Meer informatie over Scrum trainingen & Scrum coaching op www.agilescrumgroup.nl

Wanneer gebruik je Agile Scrum?

Scrum is een populaire methodiek die steeds meer en vaker gehanteerd wordt. Soms op de goede manier met de juiste redenen, maar het komt ook voor dat de methodiek gebruikt wordt onder omstandigheden waar Scrum zich niet voor leent. Er is een aantal redenen om met de Agile Scrum methode aan de slag te gaan als:

- het van tevoren niet zeker is hoe het project precies gaat verlopen;
- er veel partijen betrokken zijn bij het project en het project daardoor minder overzichtelijk wordt;
- er in huidige projecten steeds tekort geschoten wordt in tijd, geld en kwaliteit;
- voorbereiden, plannen en overleg de overhand hebben, waardoor echte resultaten uitblijven;
- mensen empowered moeten worden, omdat de motivatie en energie is weggezaakt.

Tip 1

Als je Scrum alleen wil inzetten om mee te gaan met de 'hype', wordt de methodiek gebruikt als doel in plaats van als middel. In dit geval zal Scrum uiteindelijk ook niet het gewenste resultaat opleveren.

Zorg er dus voor dat je altijd weloverwogen voor Agile Scrum kiest.

Hoe werkt Agile Scrum?

De rollen

Er zijn drie verschillende Agile Scrum rollen die vervuld moeten worden: de Product Owner, de Scrum Master en het Scrum-team. Al deze Scrum rollen brengen verschillende taken met zich mee. Een belangrijke succesfactor van Scrum is het zelforganiserend vermogen van het team.

De Product Owner

De Scrum Product Owner is verantwoordelijk voor het maximaliseren van de waarde van zowel het product als het projectteam. Hoe dit precies gedaan wordt, verschilt vaak per organisatie en Scrum team.

De Product Owner is altijd één persoon, die de belangen van alle betrokkenen omzet in duidelijke Product Backlog items en bepaalt welke het meest belangrijk zijn,

en dus het eerste opgepakt moeten worden. Zowel de organisatie als de externe betrokkenen moeten respecteren dat de Product Owner deze beslissingen neemt. Anders krijgt deze onvoldoende ruimte om taken goed uit te voeren. De Product Backlog is voor iedereen inzichtelijk, zodat je als betrokkene kan zien hoe hoog of laag een Product Backlog item geplaatst is.

In de praktijk

zal het voor de Product Owner soms lastig zijn te prioriteren omdat het vaak niet mogelijk is de belangen van alle partijen meteen te behartigen. Ook als de betrokken partijen hier dwars gaan liggen, is het de taak van de Product Owner knopen door te hakken.

De rol van Product Owner is uitdagend en vraagt om fulltime betrokkenheid en inzet. De Product Owner is het aanspreekpunt als het gaat om de inhoud van het te realiseren Scrum project. Verder houdt de Product Owner zich bezig met het creëren van een visie op het eindproduct, volgt hij alle ontwikkelingen binnen de markt en houdt hij de voortgang van het gehele project in de gaten. Hiervoor neemt hij deel aan de meetings van het Scrum team.

De Scrum Master

De Scrum Master is verantwoordelijk voor het op correcte wijze uitvoeren van de Scrum aanpak. Dit wordt gedaan door ervoor te zorgen dat het hele team de Scrum theorie, werkwijzen en regels naleeft. De Scrum Master verleent service aan de Product Owner, het Scrum team en de organisatie.

Dit zijn de belangrijkste Scrum Master taken:

- Zorgen dat elke stap van een Scrum project doorlopen wordt.
- Eventuele belemmeringen tijdens het project oplossen of uit de weg gaan.
- Zorgen dat iedereen begrijpt wat er gedaan moet worden en waarom.

In tegenstelling tot wat veel mensen denken, heeft de Scrum Master geen autoriteit binnen het Scrum team, omdat het team zelforganiserend is. Deze rol kan dus niet als projectmanager optreden, aangezien het Scrum team zelf bepaalt wat er in een sprint wordt opgepakt.

In de praktijk

betekent dit bijvoorbeeld dat de Scrum Master de tijd van de bijeenkomsten in de gaten houdt, maar zich niet mag bemoeien met wat er tijdens deze meetings besproken wordt: verantwoordelijk voor het proces, niet de inhoud.

Het Scrumteam

Het Scrumteam bestaat uit professionals die werken aan de taken die horen bij de ontwikkeling van het product. Deze taken worden voorafgaand aan elke sprint bepaald in overleg met de Product Owner, die de taken selecteert op basis van de Product Backlog. Aan het eind van de sprint is het de bedoeling dat het Scrumteam alle taken die geselecteerd werden volledig heeft uitgevoerd.

Tip 2

Een Scrumteam bestaat idealiter uit 3 tot 9 mensen. Minder mensen in het team verkleint de interactie, wat resulteert in lagere productiviteit. Meer mensen in het team vereist te veel coördinatie en zorgt voor te veel complexiteit. De Product Owner en de Scrum Master behoren niet tot het Scrumteam, behalve als zij ook taken uit de Product Backlog uitvoeren. **Zorg er dus voor dat je goed nadenkt over de samenstelling van het Scrumteam.**

Het Scrumteam kent een aantal kenmerken:

- Het team is zelforganiserend. Niemand vertelt het team hoe de geselecteerde Product Backlog items uitgevoerd moeten worden, ook de Scrum Master niet.
- Het team is cross-functioneel. De leden van het team moeten samen minimaal 80% van de vaardigheden bezitten om de taken te kunnen uitvoeren.
- Het team is één. Het is niet toegestaan subteams te maken; het team blijft te allen tijde bij elkaar.
- Het team is samen verantwoordelijk. Als bepaalde taken worden uitgevoerd door iemand binnen het team die daar de benodigde vaardigheden voor heeft, is het team alsnog gezamenlijk verantwoordelijk voor het eindresultaat.

De bijeenkomsten

Een Scrum project bestaat uit een aantal “Scrum bijeenkomsten” die telkens terugkeren. Het is de verantwoordelijkheid van de Scrum Master dat deze goed doorlopen worden en dat per bijeenkomst de bijbehorende regels worden opgevolgd. Het is belangrijk om altijd alle bijeenkomsten te doorlopen.

Scrum Sprint

Een Scrum sprint, een afgebakende tijdsperiode, is de basis van een Scrum project. Elke sprint duurt telkens even lang, meestal tussen de 1 en 4 weken (afhankelijk van het project), en volgen elkaar steeds direct op. Elke sprint bestaat uit een aantal vaste onderdelen:

- Sprint planning
- Daily Scrum
- Sprint review
- Sprint retrospective

Elke Scrum sprint kan beschouwd worden als een klein afgebakend project, waarin iets bereikt moet worden. De doorlooptijd is kort om te voorkomen dat er onduidelijkheid en risico's ontstaan. Daarnaast zorgen korte sprints voor meer mogelijkheden tot feedback aan het einde van elke sprint, waardoor de voorspelbaarheid van het uiteindelijke doel steeds toeneemt.

Sprint planning

Het werk dat gedaan moet worden in een sprint wordt ingepland tijdens de Scrum sprint planning (meeting), waarbij het hele projectteam aanwezig is. De sprint planning timebox is maximaal 8 uur bij sprints van een maand, maar meestal is de timebox korter voor kortere sprints. Het is de taak van de Scrum Master om ervoor te zorgen dat deze bijeenkomst echt plaatsvindt en dat het doel voor iedereen duidelijk is. Daarnaast is het in de gaten houden van de tijd zijn verantwoordelijkheid. In deze bijeenkomst worden twee belangrijke vragen gesteld:



- **Wat kan er de aankomende sprint gedaan worden?** Dit wordt bepaald aan de hand van de Product Backlog waarop de Product Owner heeft aangegeven welke taken de hoogste prioriteit hebben. Het Scrum team geeft vervolgens aan hoeveel van deze taken zij in de aankomende sprint op zich kan nemen. Waar nodig geeft de Product Owner extra uitleg bij een item. Als dit gedaan is, formuleert het team een einddoel voor de sprint. Wat moet er af zijn aan het einde van de sprint? Het is belangrijk om een duidelijk doel te kiezen voor iedere sprint.
- **Hoe zal het geselecteerde werk uitgevoerd worden?** Nadat bepaald is wat het doel van de sprint is en aan de hand van welke items dat doel behaald moet worden, bepaalt het projectteam hoe elk item uit de Product Backlog uitgevoerd gaat worden. Deze items en de bijbehorende uitleg vormen vervolgens de Sprint Backlog. Voor ieder item op de backlog wordt bepaald hoe lang men over het specifieke onderdeel zal doen. Dit wordt gedaan met “planning poker”. Echter, Scrum focust minimaal op plannen en maximaal op doen.

Daily Scrum

De Daily Scrum, ook wel standup meeting of daily standup meeting genoemd, is een dagelijkse bijeenkomst van het Scrum team van 15 minuten. De tijd en plaats zijn als dat kan altijd hetzelfde.

Tijdens de meeting beantwoordt iedereen drie vragen:

- Wat heb ik gedaan sinds de vorige Daily standup?
- Wat ga ik vandaag doen?
- Loop ik ergens tegenaan, en kan het team me daarmee helpen?

Het doel van de sprint wordt bij deze bijeenkomst telkens in het achterhoofd gehouden. Deze dagelijkse standup meeting zorgt ervoor dat het waarschijnlijk wordt dat het doel van de sprint behaald wordt.

De Scrum Master is verantwoordelijk voor het laten plaatsvinden van de Daily standup meeting, maar het Scrum team is verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. Daarnaast is het de taak van de Scrum Master om het Scrum team te leren dat de meeting niet langer dan 15 minuten duurt.

Waarom zijn de Daily standup meetings belangrijk?

- Verbetert de communicatie
- Identificeert belemmeringen
- Stimuleert snelle besluitvorming
- Verbetert de kennis van het Scrum team

Tip 3

Vaak blijkt dat het team tijdens de Daily Scrum verslag doet aan de Scrum Master in plaats van aan elkaar. Dit is niet de bedoeling; **zorg dat het Scrumteam aan elkaar rapporteert!**

Sprint review

Een sprint review meeting wordt gehouden aan het einde van elke sprint. Deze informele bijeenkomst is bedoeld om terug te kijken op wat er behaald is en waar nodig de Product Backlog aan te passen. Bij deze meeting zijn ook alle belanghebbenden van het project aanwezig, die hier de kans hebben om feedback te geven. Met deze feedback kan vervolgens rekening worden gehouden bij de productontwikkeling.

De sprint review duurt maximaal 4 uur, maar duurt vaak minder lang voor kortere sprints. De Scrum Master zorgt ervoor dat deze meetings worden ingepland en dat iedereen het doel van de meeting begrijpt.

De volgende elementen staan centraal:

- Aanwezig zijn het Scrum team en de belanghebbenden, die uitgenodigd worden door de Product Owner;
- De Product Owner vertelt welke items uit de Product Backlog zijn uitgevoerd, en welke taken misschien niet af zijn;
- Het Scrum team vertelt wat er goed ging tijdens de sprint, welke mogelijke problemen er waren en hoe die zijn opgelost;
- Het Scrum team laat zien wat ze hebben gedaan tijdens de sprint en beantwoordt hier vragen over;
- De Product Owner laat de huidige Product Backlog zien;
- Er wordt gekeken of de belangrijke items in de Product Backlog ook nog steeds de belangrijkste zijn.

Het eindresultaat van de sprint review is een herziene Product Backlog op basis waarvan de items voor de volgende sprint bepaald gaan worden.

Sprint retrospective

Tijdens de sprint retrospective wordt er teruggekeken op het functioneren van het Scrum team zelf. Er worden verbeterpunten aangekaart, die in de volgende sprint meegenomen worden. Deze bijeenkomst



duurt maximaal 3 uur bij een planning van een maand.

Het doel is om terug te kijken hoe de vorige sprint ging met betrekking tot mensen, relaties, de teamleden en het proces. Daarnaast is de doelstelling om de eventuele verbeterpunten in kaart te brengen en een plan te maken om deze verbeterpunten te gaan implementeren.

De Scrum Master moedigt het team aan om te verbeteren, zodat de volgende sprint nóg effectiever en leuker wordt. De 'ideale' retrospective bestaat helaas niet, maar er zijn een aantal aandachtspunten waardoor je aardig in de buurt kan komen:

- **Beklim het podium:** Ervoor proberen te zorgen dat iedereen tijdens de sprint retrospective iets zegt. Anders zijn steeds dezelfde mensen aan het woord, en worden ook steeds dezelfde verbeterpunten aangedragen die niet altijd de juiste hoeven te zijn.
- **Verzamel gegevens:** Probeer de herinneringen van de teamleden te stimuleren. Zo ontstaat er een beeld van de sprint vanuit diverse oogpunten.
- **Genereer inzicht:** Met de verzamelde gegevens kun je aan het werk. Je ontdekt patronen en creëert zo een bewustwordingsproces.

- **Beslis wat je gaat doen:** Met de ontdekte patronen kun je verbeteringen gaan doorvoeren in de volgende sprint. Laat de teamleden kiezen welke patronen de meeste prioriteit voor verbetering hebben.
- **Sluit de retrospective af:** Tijdens dit onderdeel bedank je iedereen voor zijn of haar inzet. Maar doe wel iets met de feedback!

Event	4 Week	3 Week	2 Week	1 Week
Sprint Planning	8 hr	6 hr	4 hr	2 hr
Daily Scrums	15 min. daily	15 min. daily	15 min. daily	15 min. daily
Sprint Review	4 hr	3 hr	2 hr	1 hr
Sprint Retrospective	3 hr	2,25 hr	1,5 hr	0,75 hr

De lijsten

Scrum is een methodiek die via een vast framework wordt gebruikt. Hieronder vind je de belangrijkste Scrum begrippen, die terugkomen in de bijeenkomsten.

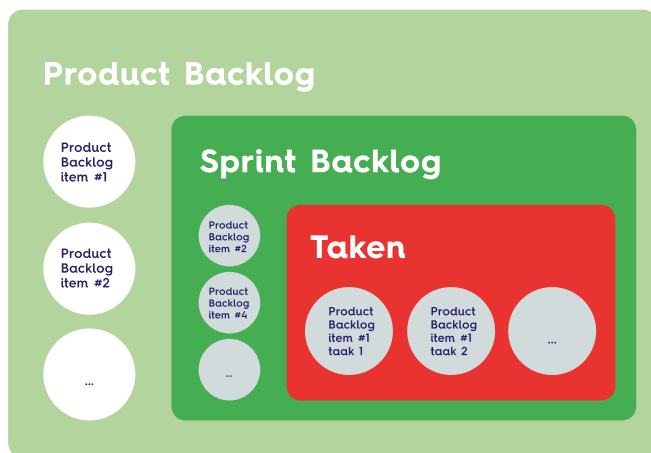
Deze termen worden in de dagelijkse Scrum praktijk regelmatig gebruikt. Het is een 'Scrum taal' die je je eigen moet maken als je met Scrum aan de slag gaat en onderdeel bent of wordt van een Scrum team.

Product Backlog

De Product Backlog in Scrum bestaat uit een lijst met taken, ook wel items of User Stories genoemd, die uitgevoerd moeten worden tijdens de ontwikkeling van het product. De Product Owner maakt een indeling naar prioriteit, waarbij de meest belangrijke items bovenaan staan. Dat

betekent dat deze taken als eerste worden opgepakt in de aankomende sprint.

Alle Product Backlog items zijn voorzien van een waarde, bijvoorbeeld business-waarde. Per item wordt door het Scrum team een inschatting gemaakt van de hoeveelheid werk die nodig is. Op basis van de verwachte waarde en inspanning kan de ROI (Return On Investment) berekend worden.



De Product Backlog wordt gezien als een kapstok voor de beschrijving van gebruikers-eisen. De Product Owner is de eigenaar van de Product Backlog. Hij of zij rangschikt de User Stories naar de waarde die ze hebben voor de klant. Vlak voor het begin van een volgende sprint zorgt de Product Owner ervoor dat er een deel uitgewerkte User Stories klaarstaat, zodat het Scrum team aan de slag kan gaan met de items die de hoogste prioriteit hebben. Zo wordt de beschikbare capaciteit optimaal ingezet.

Sprint Backlog

De Sprint Backlog is een takenlijst die het Scrum team tijdens de sprint af moet werken. De items uit de Product Backlog worden door het team opgedeeld in taken. Dit gebeurt tijdens de Sprint planning meeting. Vervolgens worden deze taken (die op post-its worden genoteerd) opgehangen op het Scrum takenbord.

Alle taken die in de 'To Do' kolom hangen bij de start van de sprint vormen dus de Sprint Backlog. Taken uit de Sprint Backlog worden niet toegewezen, maar de teamleden overleggen zelf welke taken het meest urgent zijn en passen bij hun kennis en ervaring. Deze pakken ze vervolgens op.

De Sprint Backlog bestaat dus eigenlijk uit geselecteerde Product Backlog items die gepland staan voor de volgende sprint. Dit is inclusief de beschrijving hoe elke taak uitgevoerd dient te worden. De Sprint Backlog is van belang, omdat deze al het werk dat het Scrum team heeft gelabeld als 'noodzakelijk voor het behalen van de sprint' inzichtelijk maakt.

Het Scrum team kan de Sprint Backlog gedurende de sprint aanpassen. Deze ontwikkeling vindt plaats als het Scrum team erachter komt dat er bijvoorbeeld meer werk nodig is om het sprintdoel te halen. Als er meer werk nodig is, voegt het Scrum team dit toe aan de Sprint Backlog.

Het Scrum takenbord

Binnen Scrum wordt gewerkt met een takenbord. Het Scrum takenbord is bedoeld als hulpmiddel bij het overzichtelijk maken van de stand van zaken binnen een sprint. Alle taken die voor een sprint geselecteerd zijn worden opgenomen in de Sprint Backlog en hangen op Post-It's in één van de drie kolommen op het bord: To Do, Doing of Done. De belangrijkste taken moeten boven aan het bord hangen. Dit bord geeft in één oogopslag inzicht in de status van een sprint.

Uiteindelijk is het doel om aan het einde van iedere sprint alle taken onder de laatste kolom te hebben geplakt. Dat betekent namelijk dat alle taken die vooraf zijn bepaald ook zijn uitgevoerd en dat het doel van de sprint behaald is.

Het takenbord is voor het Scrum team de centrale plaats om de aanpak van het resterende werk af te stemmen, en wordt

gebruikt tijdens de Daily Scrum. Maar, wat gebeurt er als de sprint is afgelopen en niet alle taken staan onder 'Done'? Taken kunnen dan worden teruggeplaatst in de Product Backlog. De Product Owner kijkt dan vervolgens of deze taken in de volgende sprint passen.

Benodigheden:

Voor een Scrumbord heb je enkel post-its, stiften, en een groot papieren vel / whiteboard nodig. Simpel toch?

Definition of done

Wanneer een item onder 'Done' staat op het takenbord, is het de bedoeling dat iedereen vervolgens ook weet wat dit betekent. Daarom moet er van tevoren bepaald worden wanneer een Sprint Backlog item als 'Done' beschouwd wordt. Deze Definition of Done wordt in overleg bepaald door het Scrumteam. Op basis daarvan kan vervolgens gedurende de sprint bepaald worden of een item af is.

Nog meer lezen over Scrum? Neem dan een kijkje in onze [online Scrum Guide](#), waar je alles over Scrum kan terugvinden!

Agile Scrum Group

slim
samen
werken



Over Agile Scrum Group

Agile Scrum Group richt zich op non-IT organisaties die op een flexibele, wendbare (Agile) manier producten en diensten willen ontwikkelen. Waar Agile en Scrum van oudsher voornamelijk voor IT is gebruikt, wordt deze methodiek steeds meer toegepast op niet-IT projecten.

Eisen en wensen van klanten veranderen continu. Door het slim samenwerken bij het ontwikkelen van producten en diensten kan hier makkelijk mee om worden gegaan.

Bij Agile Scrum Groep leren wij organisaties hoe Scrum toe te passen in hun projecten. Scrum wordt hiermee een onderdeel van de cultuur van de organisatie. Wij werken dan ook volgens onze Agile Scrum Piramide. Hierin staat voor doen, samen doen en zelf doen centraal. Daarnaast hebben we een aantal kernwaarden waar we altijd aan proberen vast te houden:

- Betrokken: wij hebben echte aandacht voor de mens en het bedrijf
- Creatief: wij durven gebruik te maken van niet-standaard oplossingen
- Persoonlijk: onze benadering en omgang met anderen is dichtbij en informeel
- Transparant: wij delen kennis met anderen, ook als dit niet binnen de opdrachtbevestiging valt
- Resultaatgericht: ons werk moet resultaten opleveren voor anderen

Wil je meer van ons weten?

Volg ons op [LinkedIn](#) (www.linkedin.com/company/agile-scrum-group) om op de hoogte te blijven van nieuwe blogs, cases en whitepapers. Of, abonneer je op onze maandelijkse nieuwsbrief via www.agilescrumgroup.nl.

Agile Scrum Group
Herengracht 124
1015 BT Amsterdam

Tel. 020 2614 195
info@agilescrumgroup.nl
www.agilescrumgroup.nl