

Scrum en Prince2 – een prima huwelijk



Het is een levendige discussie in projectenland. De ene kant van het spectrum wil “Agile” adopteren als de standaard voor het realiseren van veranderingen. Veelal wordt hierbij in één adem “Scrum” genoemd. De andere kant van het spectrum houdt vast aan (een veelal aangepaste variant van) Prince2. Bedrijven kiezen steeds vaker voor het ene of het andere kamp. Maar waarom eigenlijk? Is deze keuze eigenlijk wel echt nodig?

Teleurstelling als drijfveer

De wereld om ons heen verandert steeds sneller en hierdoor wordt ons vermogen om te kunnen aanpassen steeds meer op de proef gesteld. De kosten van veranderen stijgen terwijl het beschikbare budget krimpt. We zijn teleurgesteld in de mate waarin de huidige methodieken ons hierbij helpen. Ze worden vaak als belemmerend ervaren terwijl methodieken ons juist zouden moeten helpen.

Het is dus tijd voor een praktisch hulpmiddel om snel en effectief te kunnen veranderen. Scrum geeft hier invulling aan en is volgens voorstanders de heilige graal waar de gemiddelde bestuurder zo naarstig naar op zoek is. Het lijkt allemaal zo mooi: zelfsturende teams, kort cyclisch en flexibel, en met dedicated resources. We huren een paar Scrum masters in om ons het “nieuwe trucje” te leren, sturen iedereen op een Scrum training en alle uitdagingen verdwijnen als sneeuw voor de zon.

Cultuurverandering

Maar vervolgens vertelt de Scrum Master dat het randvoorwaardelijk is dat de hele organisatie Scrum moet begrijpen, anders gaat het niet lukken. Bovendien blijkt een verandering veel meer te omvatten dan enkel de ontwikkeling van producten, processen en software: het portfolio management, de budget allocatie, de resource allocatie, escalaties en rapportageprocessen werkten immers ook allemaal vanuit een Prince2 gedachte. Hoe nu verder?

En wat te denken van de impact op de medewerkers die participeren in projecten. Niet alleen wijzigt hun manier van werken maar ook hun interactie met de omgeving.

Verandering op vele fronten. Voor je het weet zit je midden in een jarenlang durende cultuurtransformatie die

ver afstaat van je oorspronkelijke doel: projecten beter laten aansluiten op de dynamiek waarin ze zich bevinden.

Bedrijven die zich deze complexiteit niet realiseren zullen in Scrum net zo teleurgesteld zijn als vaak het geval is met Prince2. Daarnaast zijn ze appels aan het vervangen door peren. Immers proberen ze een Project Management methodiek te vervangen door een Software Ontwikkel Methode.

Het beste van Prince2 en Scrum

Maar moet het wel zo drastisch? Veroorzaakt het onszelf dwingen te kiezen niet veel meer uitdagingen dan het oplost? En worden de oorspronkelijke uitdagingen wel echt opgelost? Stel dat we kiezen om Prince2 en Scrum te combineren, dan zou een balans moeten ontstaan tussen “agility” en “controle”. Bovendien vereist een combinatie van beiden in mindere mate dat we alles om ons heen rigoureuus veranderen.

Prince 2 biedt een raamwerk voor het gestructureerd sturen van projecten maar schrijft niet voor hoe je de uitvoering moet organiseren. Scrum daarentegen schrijft juist voor hoe je de uitvoering kan organiseren zonder zich te bekommeren om de coördinatie daaromheen.

Hoe Scrum en Prince2 combineren?

Maar hoe kan je Prince 2 en Scrum combineren zonder dat ze elkaar in de weg gaan zitten? De oplossing hiervoor zit in een duidelijke differentiatie in granulariteit, ofwel verschil in diepgang. Het definiëren van deze diepgang geeft inzicht wat er op operationeel (Scrum) niveau dient te gebeuren, en wat op tactisch projectmanagement niveau.

“Maak duidelijke afspraken vanaf waar het Scrum Team met rust gelaten wordt”



Het gaat om het maken van duidelijke afspraken tot welke mate van detail de projectmanager zaken uit laat werken (en wat niet!), en waar het Scrum team verdergaat. De tabel hieronder toont een voorbeeld hoe Prince2 en Scrum te combineren en wat de taken van de projectmanager en het Scrum team kunnen zijn op het gebied van kwaliteit, tijd en geld.

	Verantwoordelijkheid projectmanager	Verantwoordelijkheid Scrum team
Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> De oplossingsrichting wordt op architectuurniveau uitgewerkt. Er is bijvoorbeeld duidelijk op welke systemen en interfaces er impact is en wat de high level requirements zijn. In geval van meerdere scrum teams bewaakt de project manager de afhankelijkheden daartussen in samenspraak met de product owner en scrum masters. 	<ul style="list-style-type: none"> De oplossingsrichting begint op architectuurniveau, maar wordt gaande weg (door refinement) gedetailleerder uitgewerkt. Bijvoorbeeld wat de impact op veldniveau is voor een interface, en wat de gedetailleerde functionele specificaties/user stories zijn.
Tijd	<ul style="list-style-type: none"> De granulariteit van de planning is product-based. Bijvoorbeeld per systeem of per business proces. Er wordt rekening gehouden met onzekerheid in de planning De planning is grof en is gericht op aantallen sprint. 	<ul style="list-style-type: none"> De planning kent een horizon van 1 sprint De snelheid van levering (aantal punten per sprint) wordt gerapporteerd als hulpmiddel om het aantal sprints voor het gehele project te evalueren en als input voor de projectmanager.
Geld	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn verschillende soorten kosten, bijvoorbeeld infrastructuur, datakosten, projectmanagement kosten en ontwikkelkosten. Voor het inschatten van de ontwikkelkosten wordt de inschatting van het Scrum Team met het aantal benodigde sprints gebruikt. Er wordt een contingency budget (onzekerheid) meegenomen in de budget aanvraag. 	<ul style="list-style-type: none"> Beperkt zich tot de ontwikkelkosten (design, build, test). Verwachte ontwikkelkosten worden bijgehouden op basis van de snelheid waarmee het team oplevert en (voortschrijdend inzicht) op de hoeveelheid werk. Er is geen sprake van contingency. Het team stelt bij het niet halen van de planning alleen de scope ter discussie. Het aantal sprints staat vast.

Met behulp van (een variatie op) bovenstaande tabel kunnen vervolgens duidelijke overdrachtspunten (hand-over points) tussen projectmanager en Scrum team worden afgeleid:

1. Kwaliteit: in bovenstaand voorbeeld zal de oplossingsrichting die onder verantwoordelijkheid van de projectmanager is bedacht dienen als “initieel backlog” voor het Scrum team.
2. Planning: de product-based (Prince2) planning denkt in aantallen Sprints. Binnen de Scrum aanpak wordt bepaald wat er in 1 sprint komt (de sprintplanning).
3. Kosten: de kosten per sprint komen uit het scrumteam en zijn input voor de projectmanager voor het totale projectbudget.

Het is dus mogelijk om Prince2 en Scrum te combineren. Randvoorwaarde hiervoor is wel dat je als projectmanager en Stuurgroep je houdt aan de afspraken om niet op operationeel niveau bij te willen sturen. Dat kan het Scrum team prima zelf. Met behulp van de tabel worden afspraken gemaakt hoe de black box van de projectmanager er van buiten uitziet. De binnenkant van de black-box is het domein van het Scrum team.

Vragen? Bezoek www.lijn3.com of stuur een berichtje naar rene.contant@lijn3.com of berne.jansen@lijn3.com

Over Lijn3

Lijn3 helpt organisaties in de financiële sector met het realiseren van veranderingen op het raakvlak van business en IT. Onze relaties nemen contact met ons op wanneer zij behoefte hebben aan excellent projectmanagement, programma management of business analyse als gevolg van een verandering.