


# WORKSHOP SCALING AGILE



**Derk-Jan de Grood / Eric van der Mark / Patrick Schilder**  
Testnet scaling agile event  
17 Januari 2018

# Scaling Agile



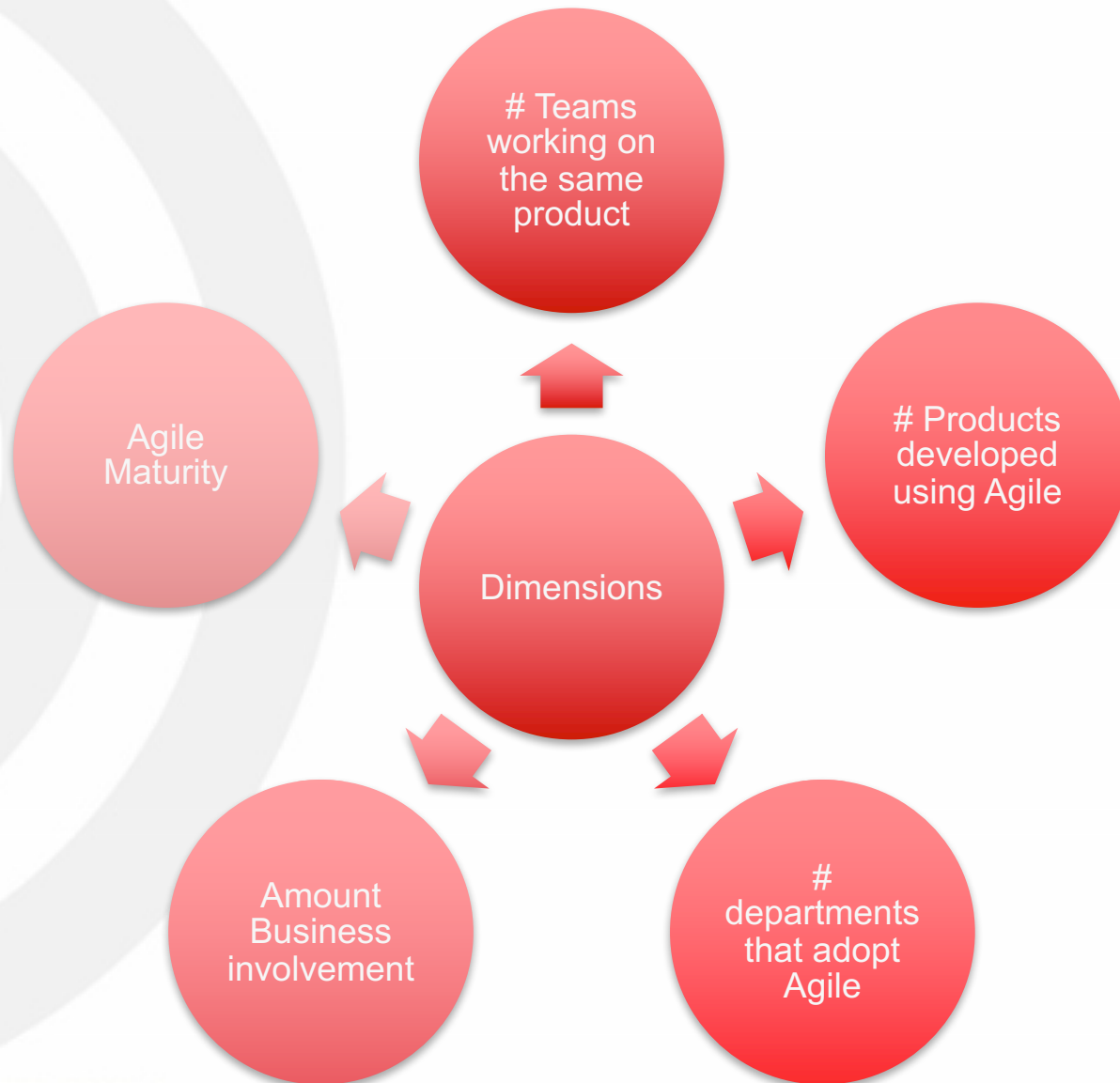
A scroll of aged, yellowish paper with dark brown wooden rollers at the top and bottom. The text is written in a dark blue, serif font. The scroll is unrolled in the center, showing the text.

The 1<sup>st</sup>  
Rule of  
Scaling...

# Waarom zouden we scalen?



# 5 dimensions of Scaling



# SUCCESSFUL SCRUM IMPLEMENTATION

FIX YOUR  
PROBLEMS  
BEFORE  
GROWING  
THEM

Technical  
Excellence

Self  
Organizing

Whole product  
focus

## Uitdagingen bij het scalen

a) Welke uitdagingen kom je tegen bij het scalen? Voer een brainstorm uit in groepjes. Bedenk met elkaar welke dingen problemen kunnen opleveren als je met meerdere teams tegelijk gaat ontwikkelen.

b) Sorteert de uitdagingen op een canvas. Bij welke uitdagingen speel je al Tester een rol?



# Scaling uitdagingen voor de Tester





# Intro Scaled Agile Framework (SAFe)



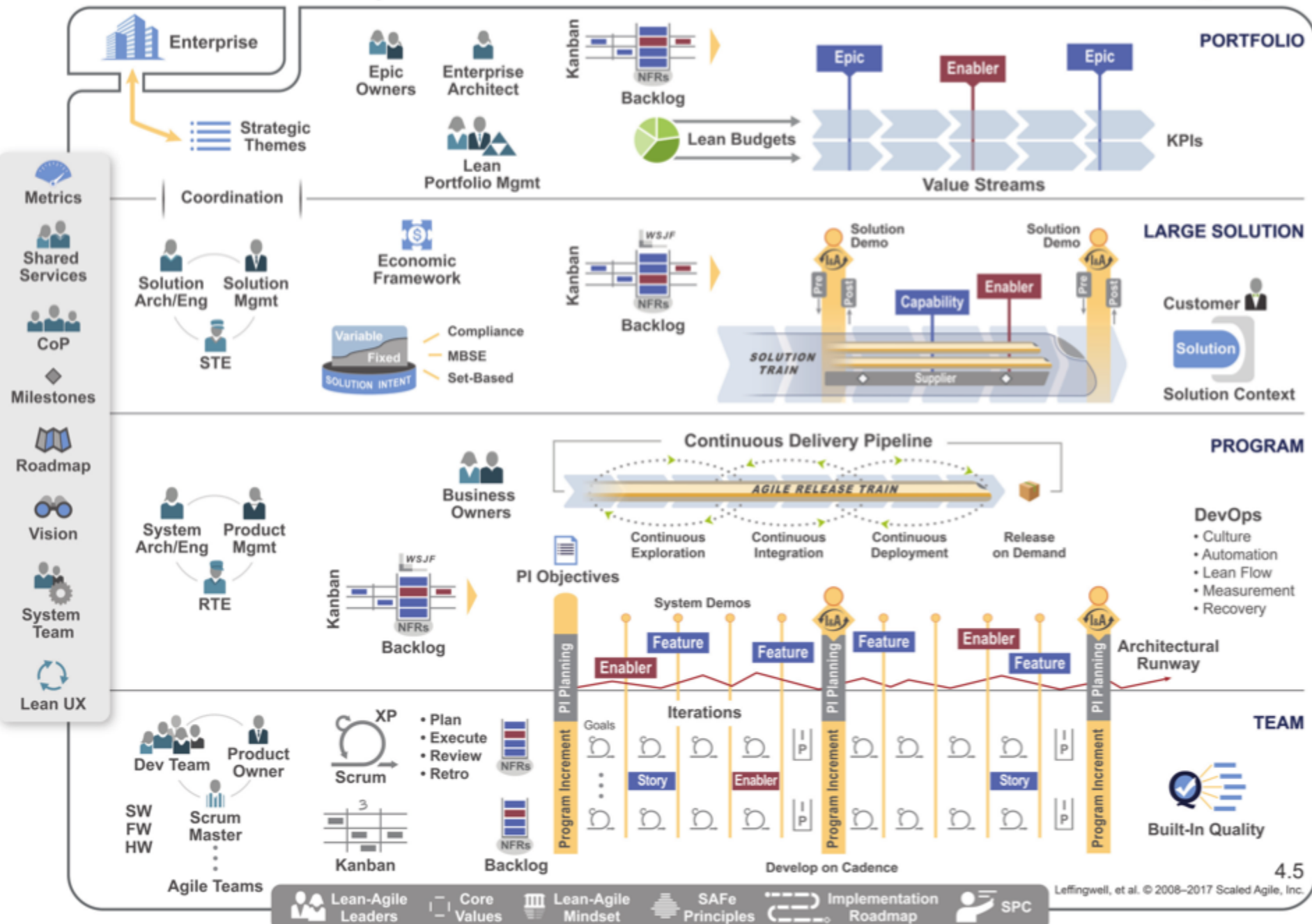
SAFe: Eerste versie in 2011  
“integrated patterns for implementing Lean-Agile development”

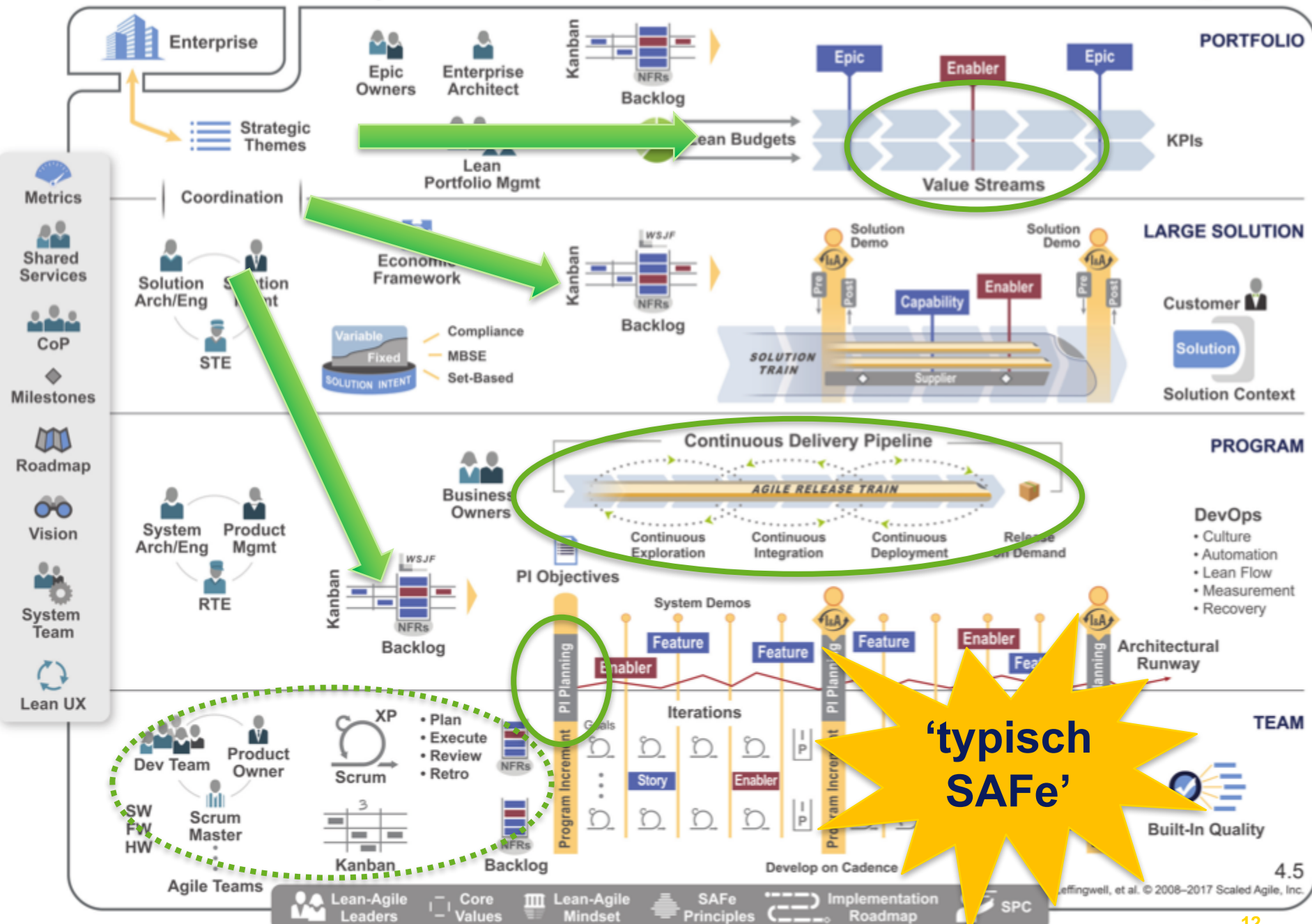
# Scaled Agile Framework (SAFe)

is an agile software development framework consisting of a knowledge-base of integrated patterns intended for **enterprise-scale Lean-Agile** development. Its proponents consider SAFe to be **scalable** and **modular**, allowing an organization to apply it in a way that suits its need

# SAFe® for Lean Enterprises

FULL Configuration





**‘typisch SAFe’**

# Typisch SAFe

- ③ PI (Program Increment) Planning
  - 2 daags event met alle teams binnen ART
  - Context schetsen van de business wensen
  - Identificeren afhankelijkheden
  - Planning maken
- ③ Agile Release Train (ART)
  - Meerdere agile teams 50-125 personen (minder kan ook effectief zijn)
  - Doorlooptijd PI Lengte 8-12 weken, 4 sprints
  - Feature ART's of Subsystem ART's mogelijk, omgeving afhankelijk
- ③ Value streams
  - Bedrijfsprocessen welke toegevoegde waarde leveren voor de klant

# Voorbeeld PI planning

## Day 1 Agenda

8:00-9:00	Business Context
9:00-10:30	Product/Solution Vision
10:30-11:30	Architecture Vision & Development Practices
11:30-1:00	Planning Context & Lunch
1:00-4:00	Team Breakouts
4:00-5:00	Draft Plan Review
5:00-6:00	Management Review & Problem Solving

## Day 2 Agenda

8:00-9:00	Planning Adjustments
9:00-11:00	Team Breakouts
11:00-1:00	Final Plan Review & Lunch
1:00-2:00	Program Risks
2:00-2:15	Confidence Vote
2:15-???	Plan Rework?
	Planning Retrospective & Moving Forward

© Scaled Agile, Inc.

# De vier varianten

- ① Full Safe
- ② Large Solution SAFe (meerdere release trains)
- ③ Portfolio SAFe (lean budget, enkele release train)
- ④ Essential SAFe (enigszins te vergelijken met LeSS of Nexus)

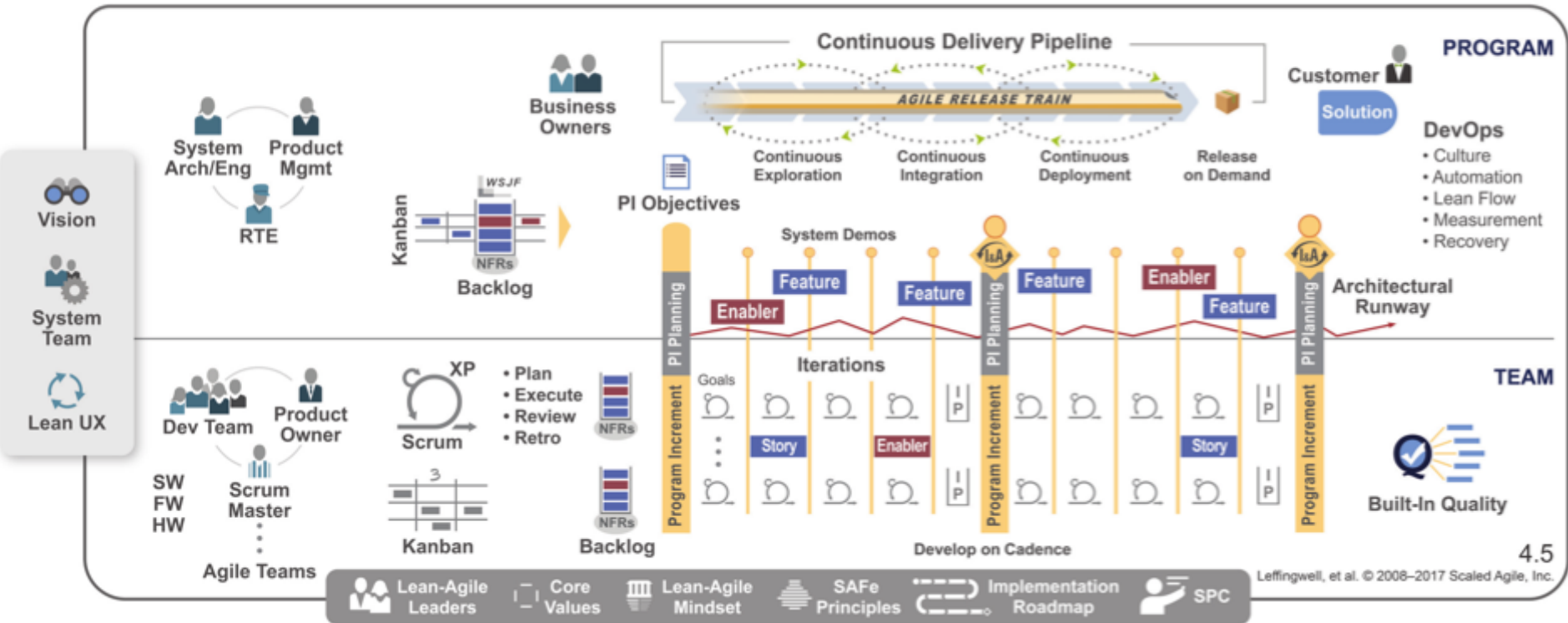
# Essential SAFe



Of echt simpeler

## SAFe® for Lean Enterprises

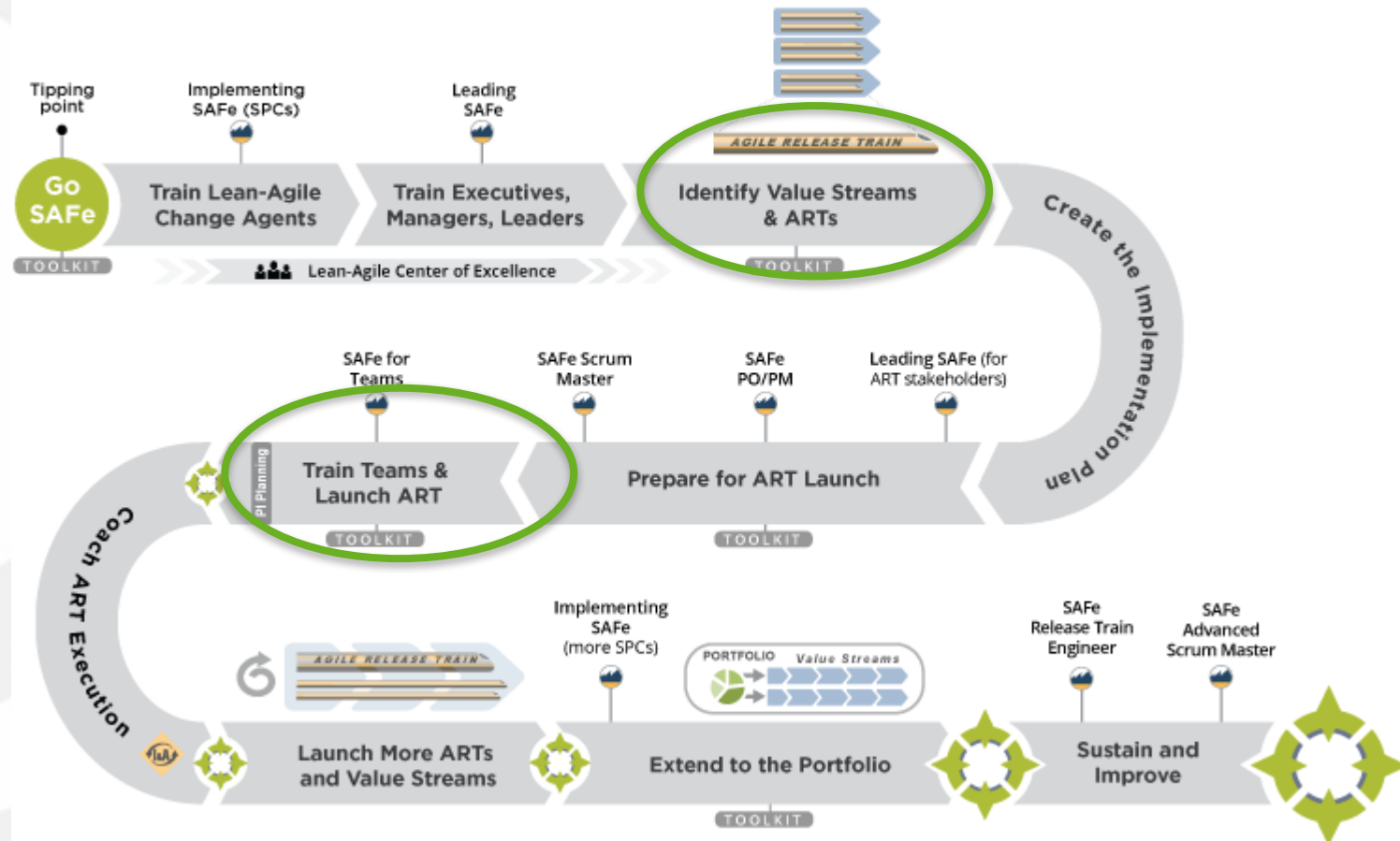
## ESSENTIAL Configuration





# Implementeren SAFe

## SAFe® Implementation Roadmap



© Scaled Agile, Inc.



# SAFE live demo

[Klik hier: www.scaledagileframework.com/#](http://www.scaledagileframework.com/#)

# SAFe

## De kracht van SAFe

- Toepasbaar voor meerdere producten/systemen
- Hoge mate van synergie tussen business en agile teams
- Ondersteund ook andere agile werkvormen zoals eXtreme Programming en Kanban
- Het meest volwassen (?) en complete framework
- Veel en goed verzorgd online materiaal
- Klikbare platen

## Nadelen

- Tool ondersteuning (bijv. JIRA kent niet alle kenmerken zoals “solution back log”, enabler)
- Events veelal met klassieke/papieren ondersteuning
- Sterk procesmatig met veel formele rollen
- Veel opleidingskosten
- Er zijn weinig/geen organisaties welke een “full” implementatie hebben gedaan

# SAFe: zegen of vloek?

**ELKJЭ**

**VERHAALAAHЯEV**

**HEEFTЭЭЭH**

**TWEEЭWT**

**KANTENЭTIAK**

Twee meningen  
over SAFe :

1. De broodnodige completering van het veel te simpele Scrum
2. Een draak die de complexiteit weer heeft teruggebracht in agile



**SAFe is het meest  
populaire agile  
framework**

# Intro Nexus





Fredrik Wendt  
Professional Scrum Trainer  
based in Sweden

Some frameworks come with a lot of material (e.g. SAFe), Nexus does not !

[<https://www.quora.com/Whats-the-difference-between-the-Nexus-Framework-and-other-Scrum-Frameworks>]

“Nexus is not a solution. It’s a framework in which you can do hard work to make it work”

Ken Schwaber





# To make it work

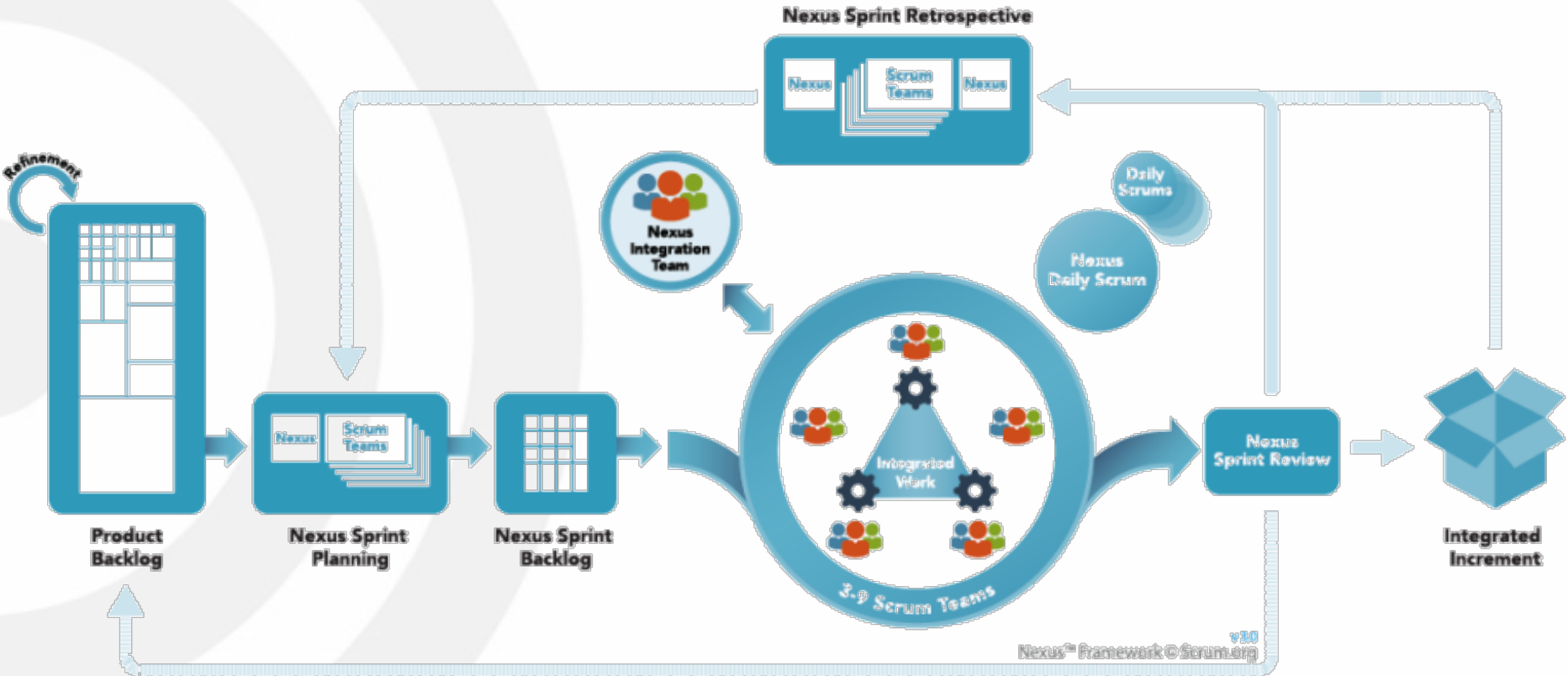
Nexus is consistent met Scrum en de onderdelen van Nexus zullen bekend zijn bij diegenen die binnen Scrum projecten hebben gewerkt. Het verschil is dat meer aandacht wordt besteed aan afhankelijkheden en de interoperabiliteit tussen Scrum Teams bij het leveren van één “Done” Integrated Increment

“you make no progress if you continually have to think about what the other teams are doing”

# Rollen & Events

- Nexus Integration team PO
  - Nexus Integration team SM
  - Nexus Integration team Lid
- 
- Nexus sprint planning
  - Nexus Daily Scrum
  - Nexus Sprint review
  - Nexus Retrospective
  - Refinement

# Nexus™ Framework, exoskeleton of scaled Scrum



## Evolution of scaled Scrum

Product Backlog items worden verfijnd tot dingesneden plakjes functionaliteit en het team dat het werkwaarschijnlijk gaat uitvoeren zou zo vroeg mogelijk bepaald moeten worden

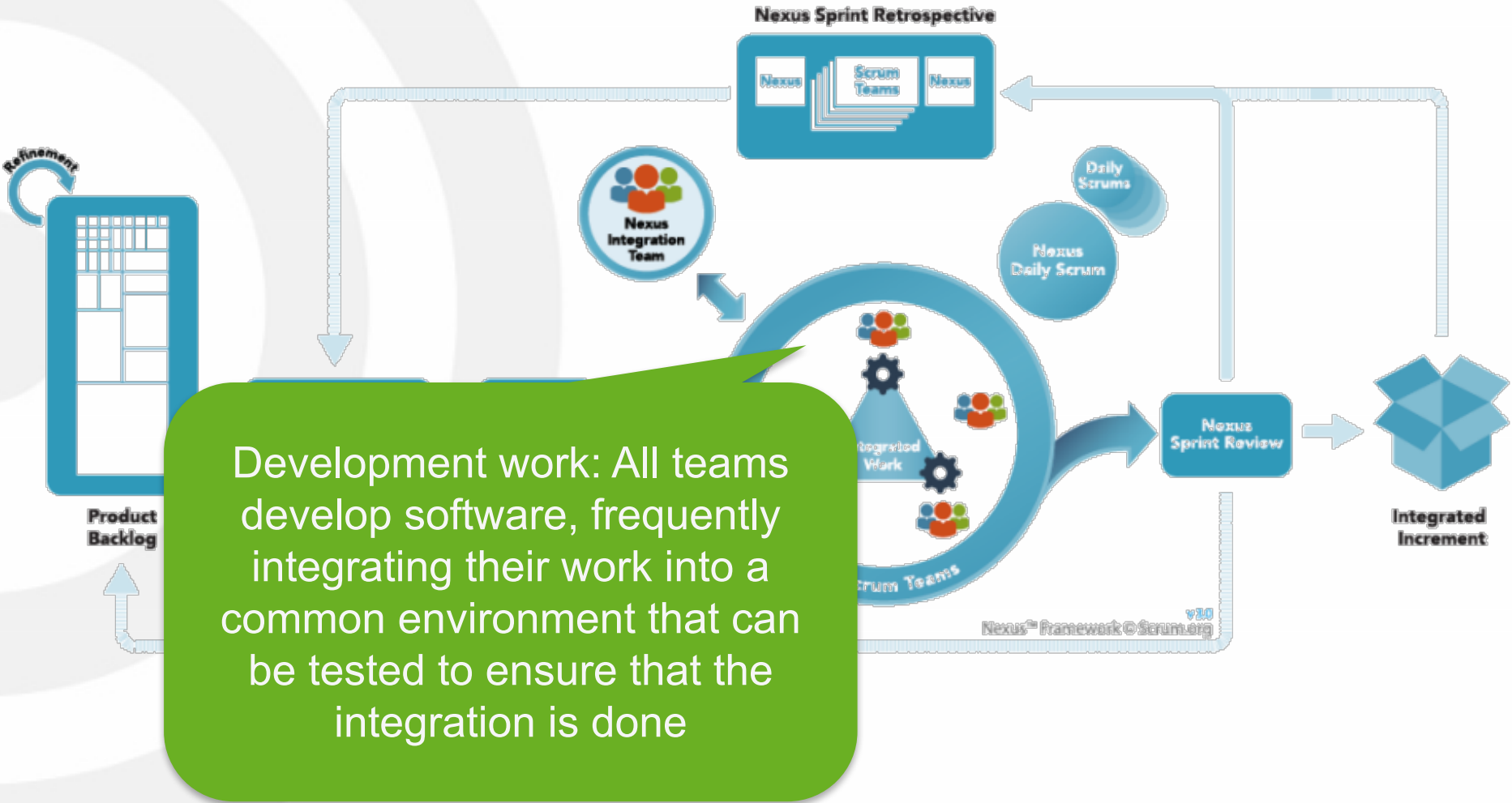


# Nexus™ Framework, exoskeleton of scaled Scrum

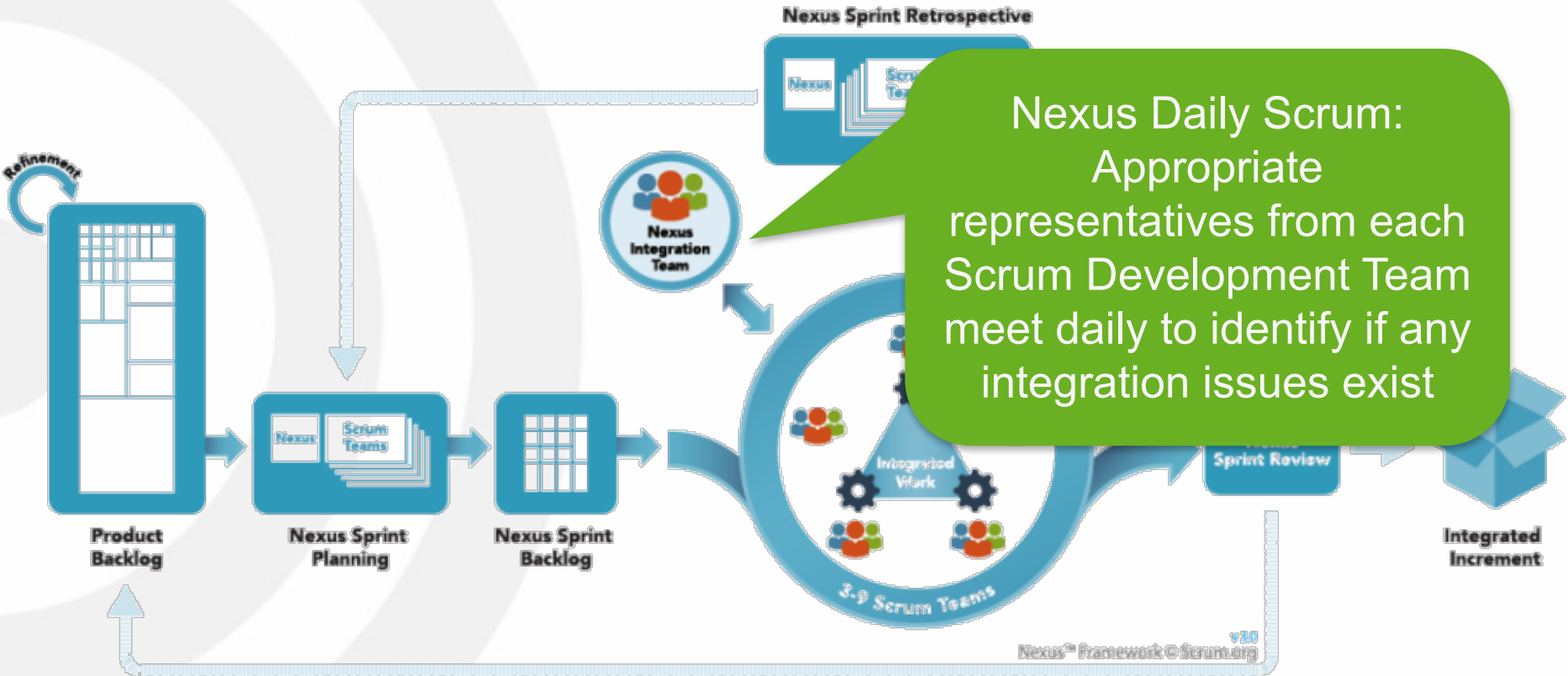


Vertegenwoordigers van elk Scrum Team komen bij elkaar om de verfijnde Product Backlog te bespreken en te beoordelen. Ze selecteren ProductBacklog items voor elk team. Vervolgens plant ieder team zijn eigen Sprint

# Nexus™ Framework, exoskeleton of scaled Scrum



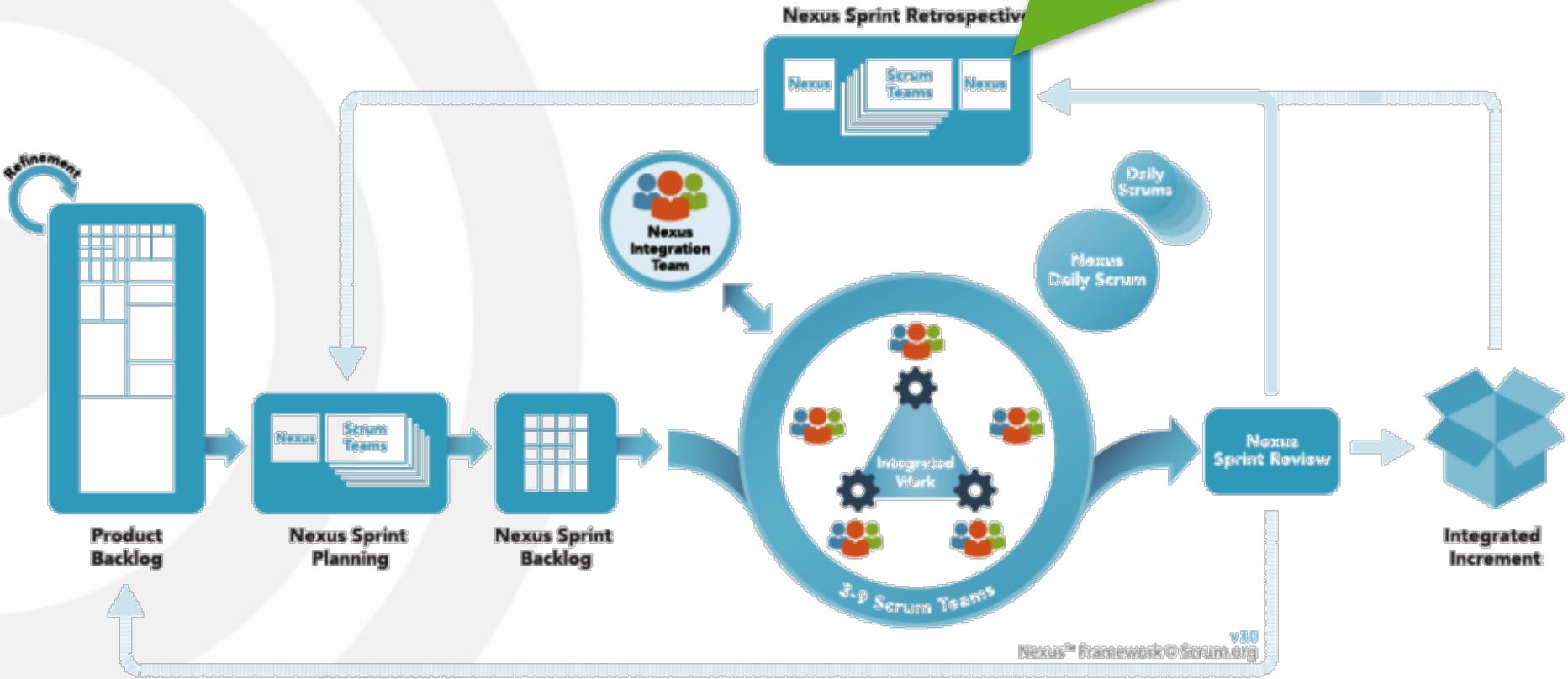
# Nexus™ Framework, exoskeleton of scaled Scrum



Nexus Daily Scrum:  
Appropriate representatives from each Scrum Development Team meet daily to identify if any integration issues exist

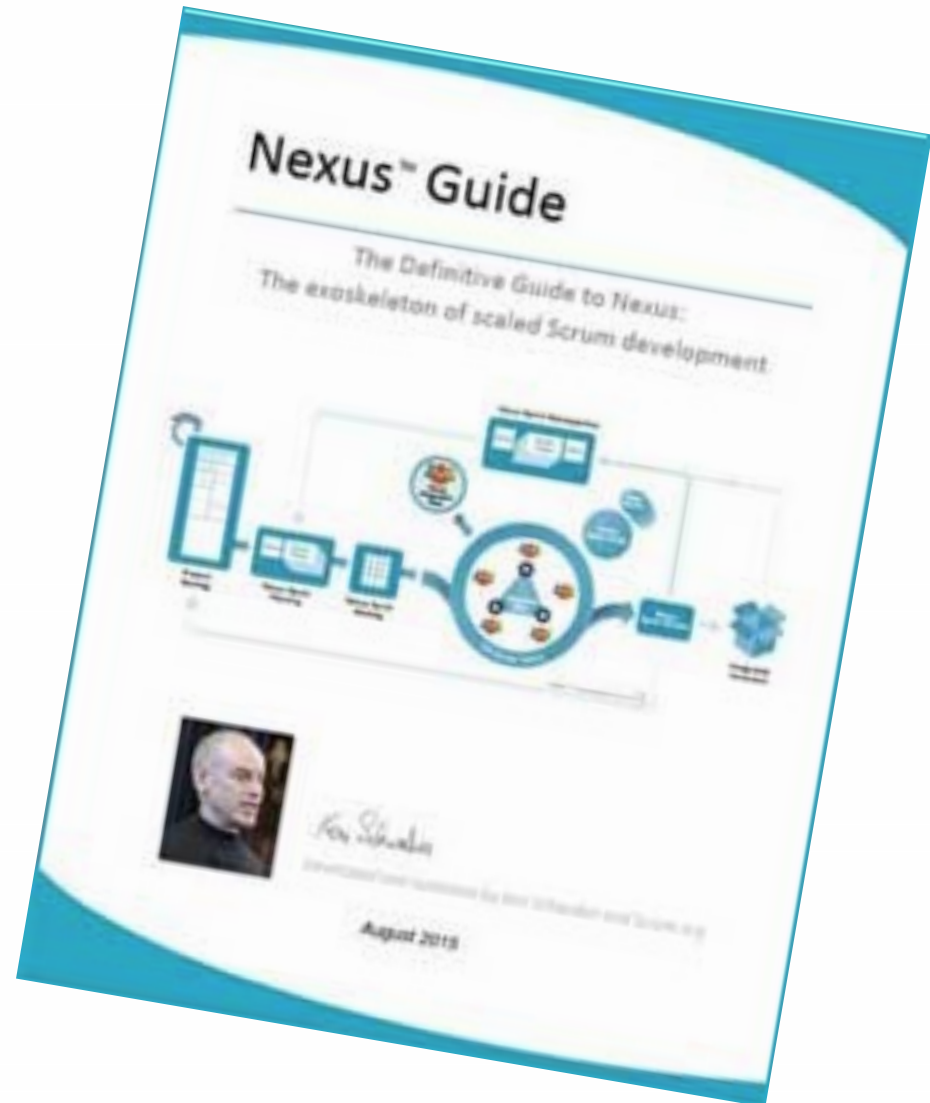
# Nexus™ Framework, exoskeleton

Sandwiched Retrospective





# The Nexus Guide



# Intro Large Scale Scrum (LeSS)



“Designed for Perfect”

LeSS is Scrum

applied to many teams (2-8\*)

working together

on one product.

(\* 8+ LeSS Huge)

# LeSS Framework

LeSS BOOK CHAPTER 2:  
INTRODUCTION



LEAN THINKING



PRINCIPLES



SYSTEMS THINKING



COACHING



ADOPTION



CONTINUOUS IMPROVEMENT

FEATURE TEAMS



TEAMS



ORGANIZATION



COMMUNITIES



STRUCTURE



CONTINUOUS INTEGRATION



ARCHITECTURE & DESIGN

TECHNICAL EXCELLENCE



ROLE OF MANAGERS

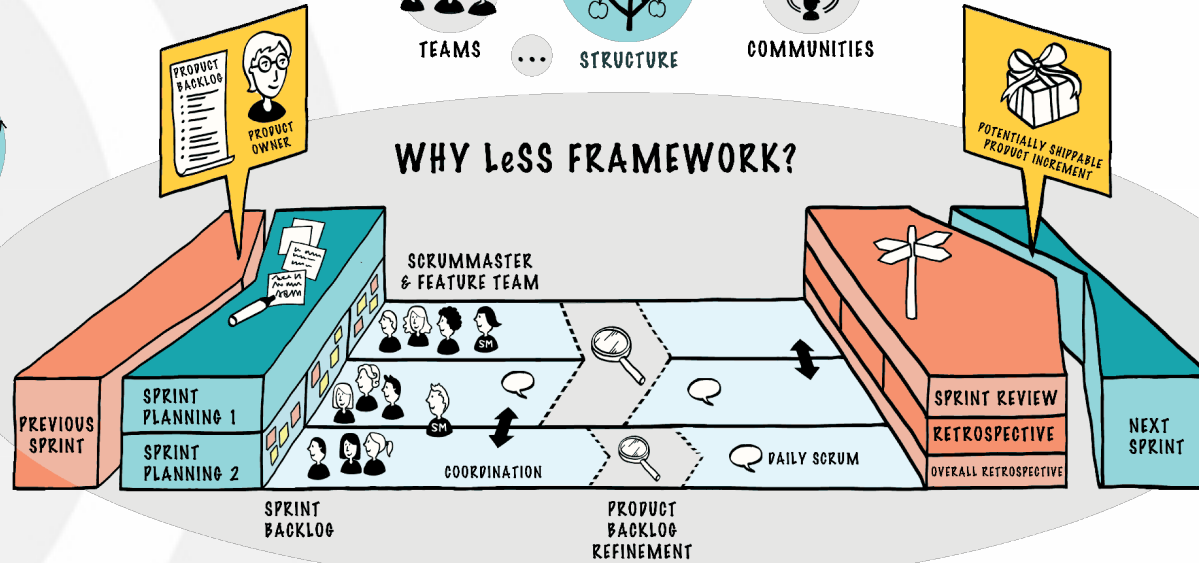


MANAGEMENT

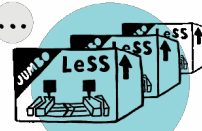


GO SEE

## WHY LeSS FRAMEWORK?



PRODUCT OWNER TEAM



LeSS HUGE

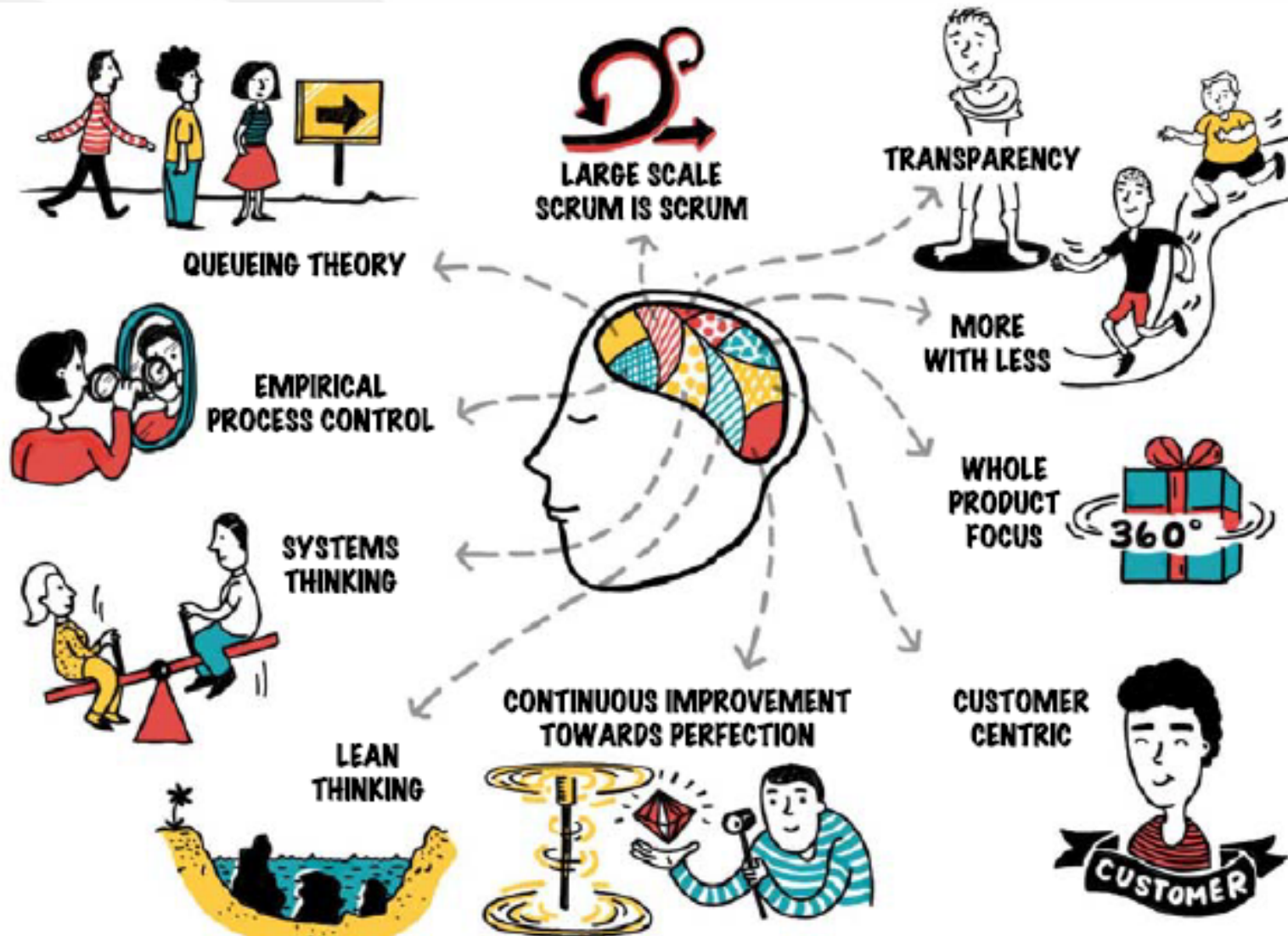


REQUIREMENT AREAS

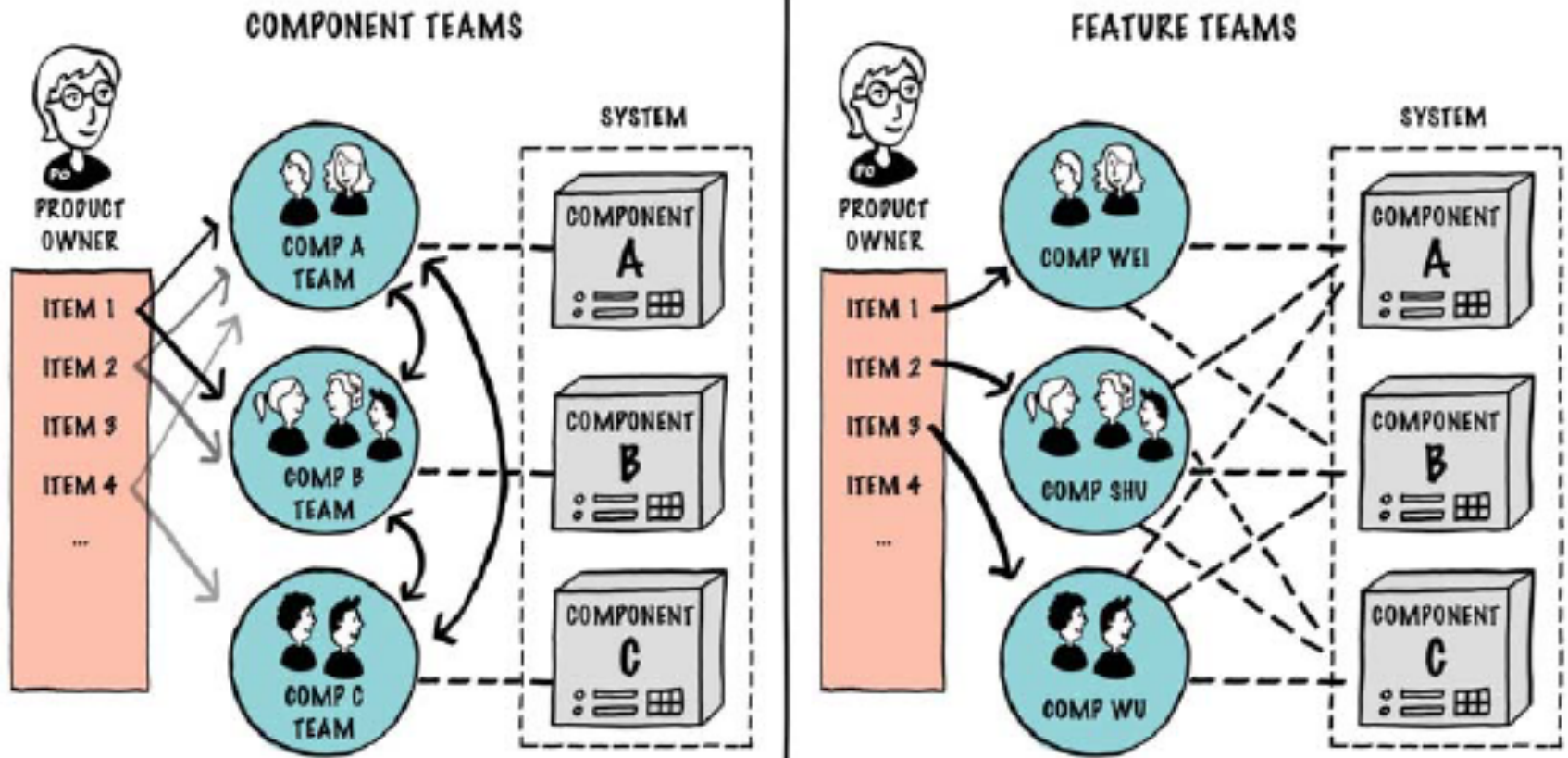
# Wat probeert Less op te lossen?

- ⊙ Old School Management
- ⊙ Veel PO's en SM's
- ⊙ Veel Backlog's
- ⊙ Working out of order (sync problemen)
- ⊙ Veel speciale coördinerende rollen
- ⊙ Veel hiërarchische lagen

# Principles



# Feature FLIP



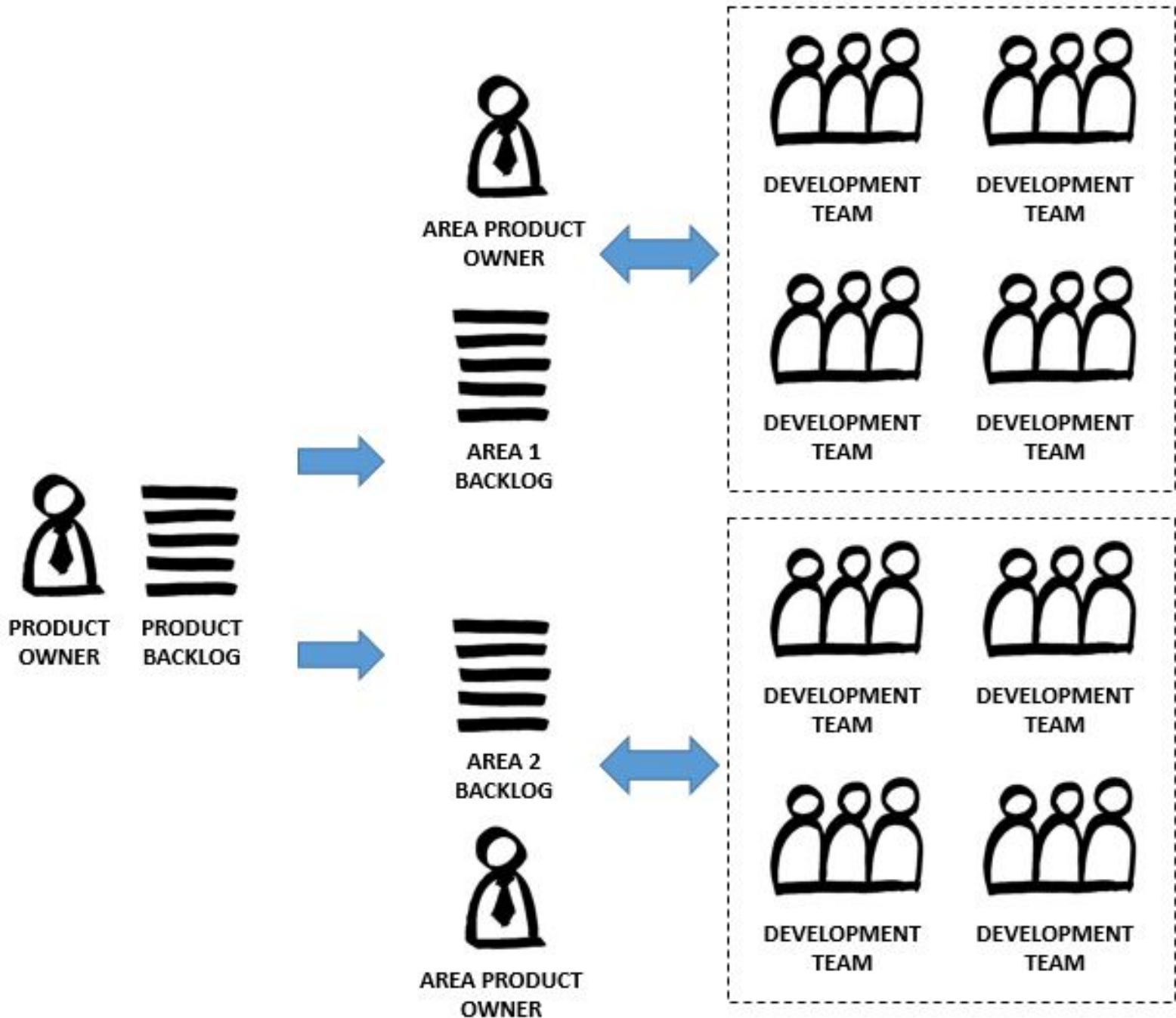
# DOD

- ① Een DOD voor het hele product!
- ① Ieder team kan zijn aanvullende DOD hebben



# Rollen

- ◎ 1 Product Owner
  - 1 Area Product Owner
  - Een area bevat meer dan 2 teams
- ◎ There is one Product Backlog (and one Product Owner) for the whole shippable product

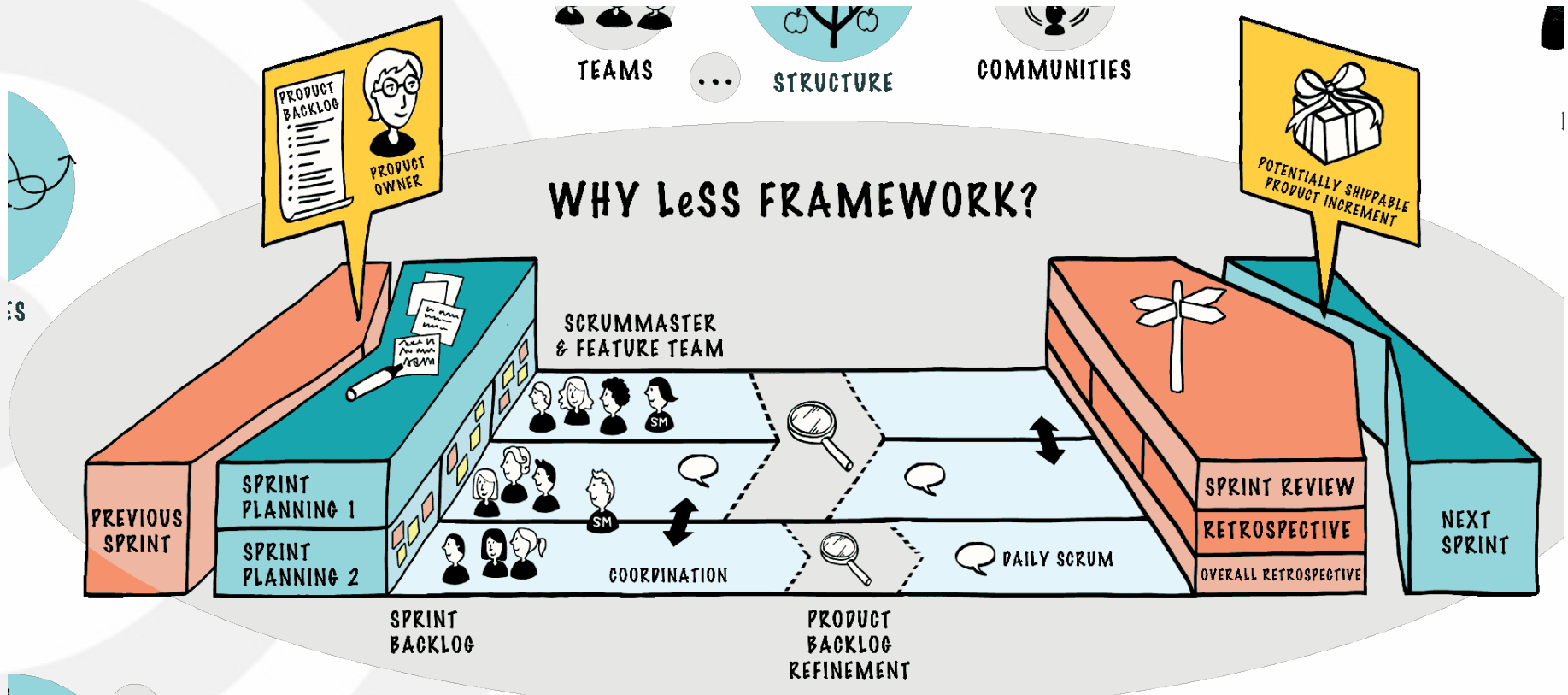


# Rollen

## 🎯 Scrum Master

- 1 tot 3 teams
- Full-Time rol
- Partner van management om organisatorische changes door te kunnen voeren
- Op zoek naar systematische problemen en changes

# EVENTS

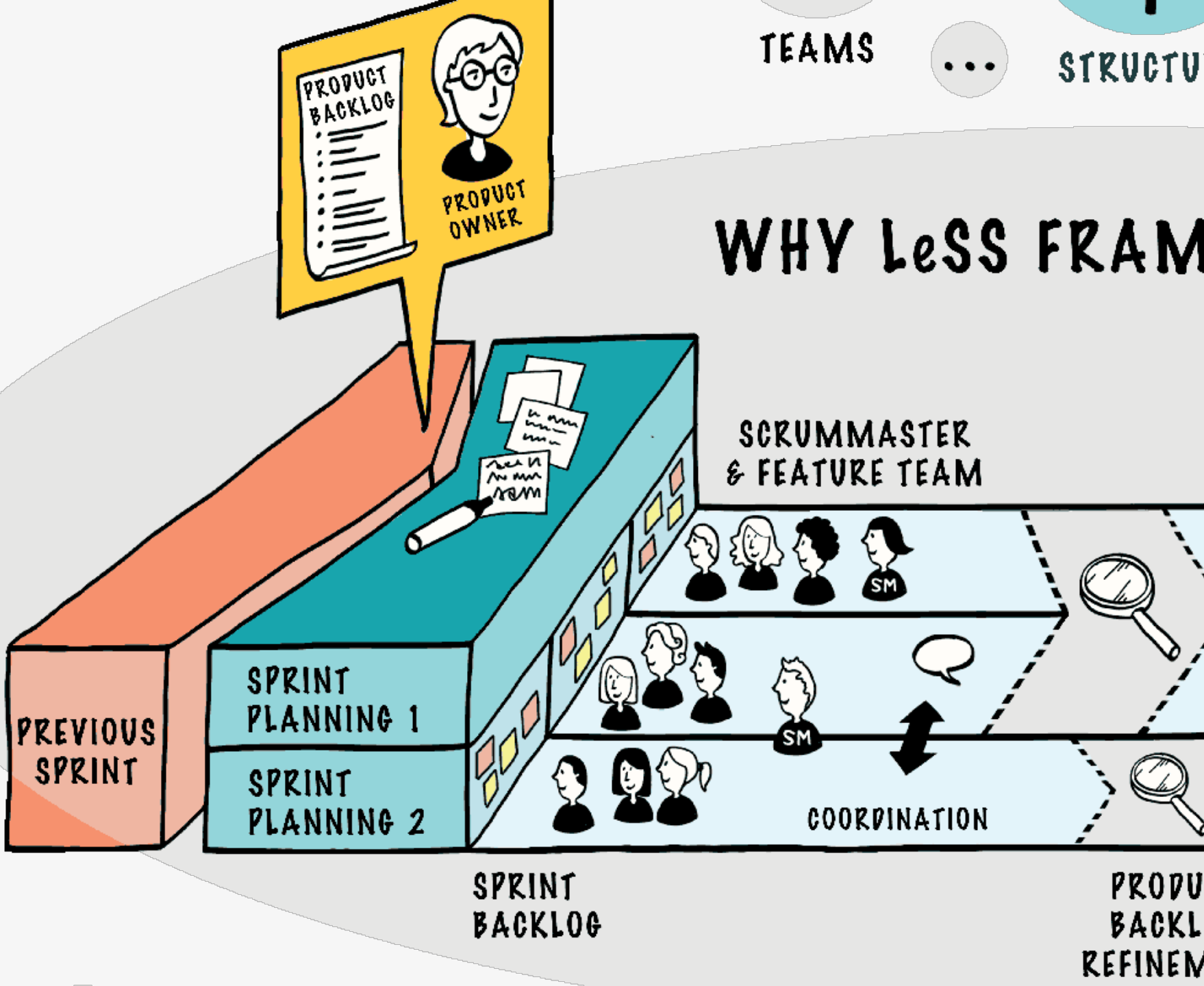


TEAMS



STRUCTU

# WHY LESS FRAM

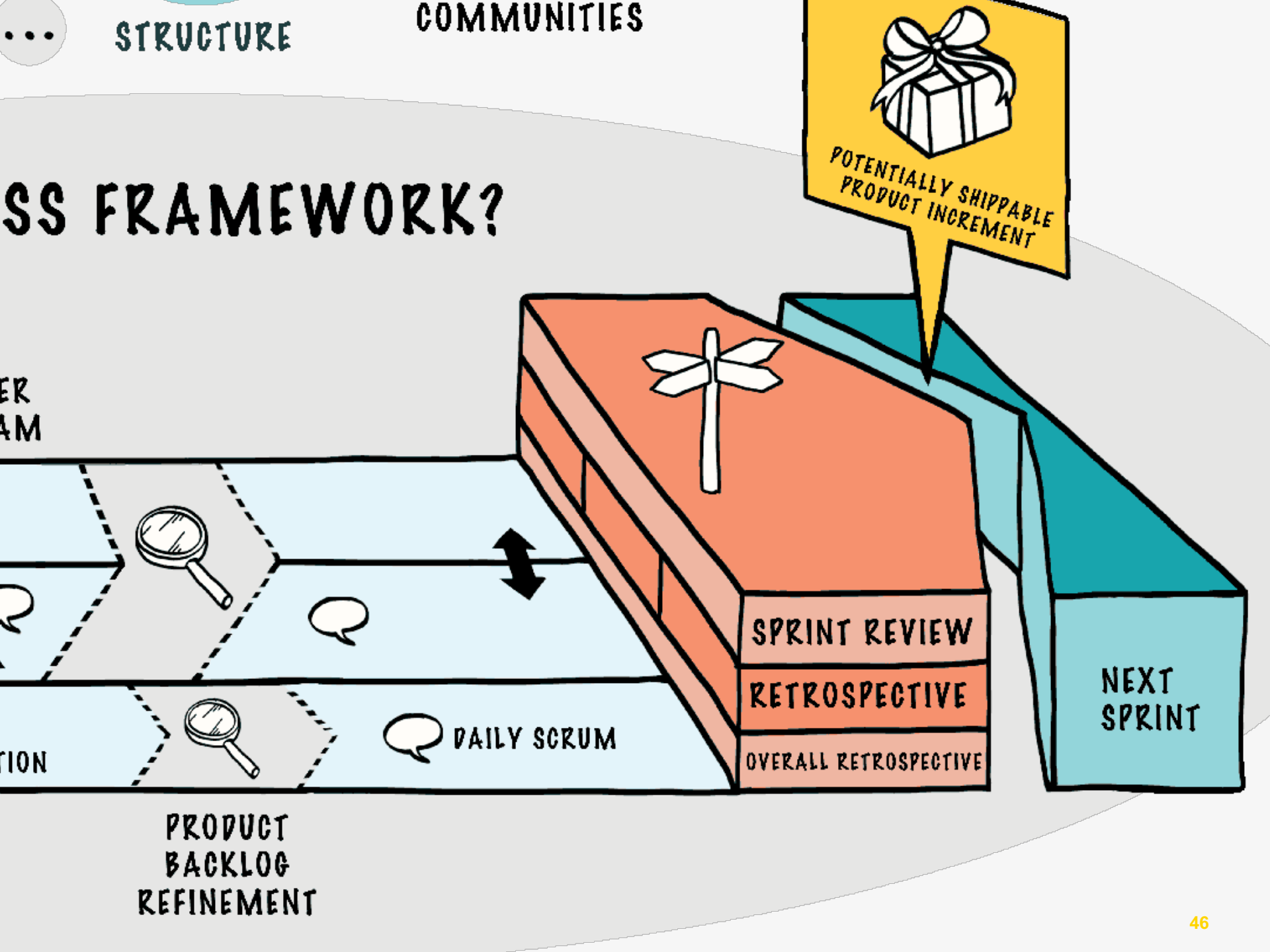


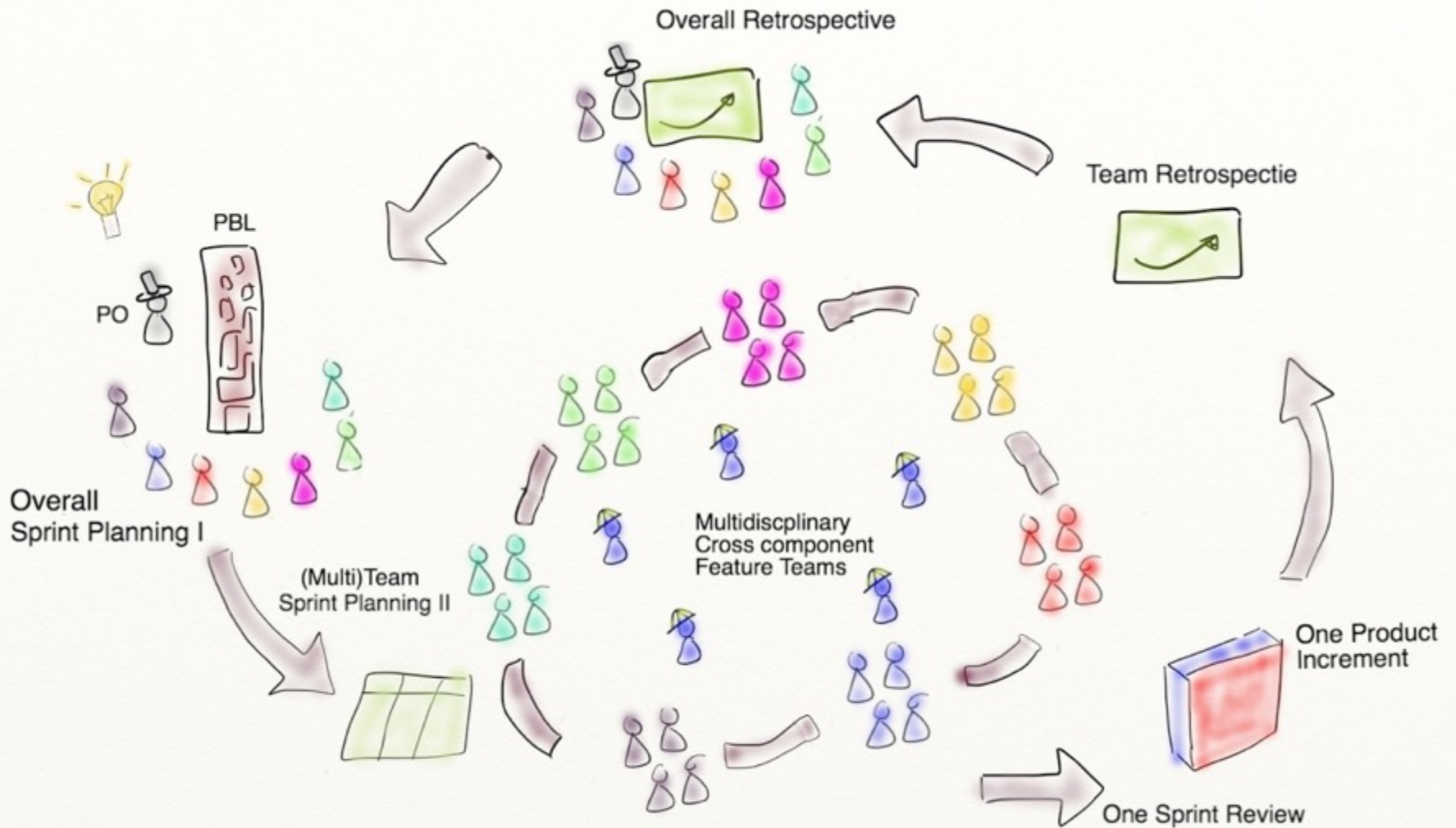
# SS FRAMEWORK?

ER  
AM

TION

PRODUCT  
BACKLOG  
REFINEMENT





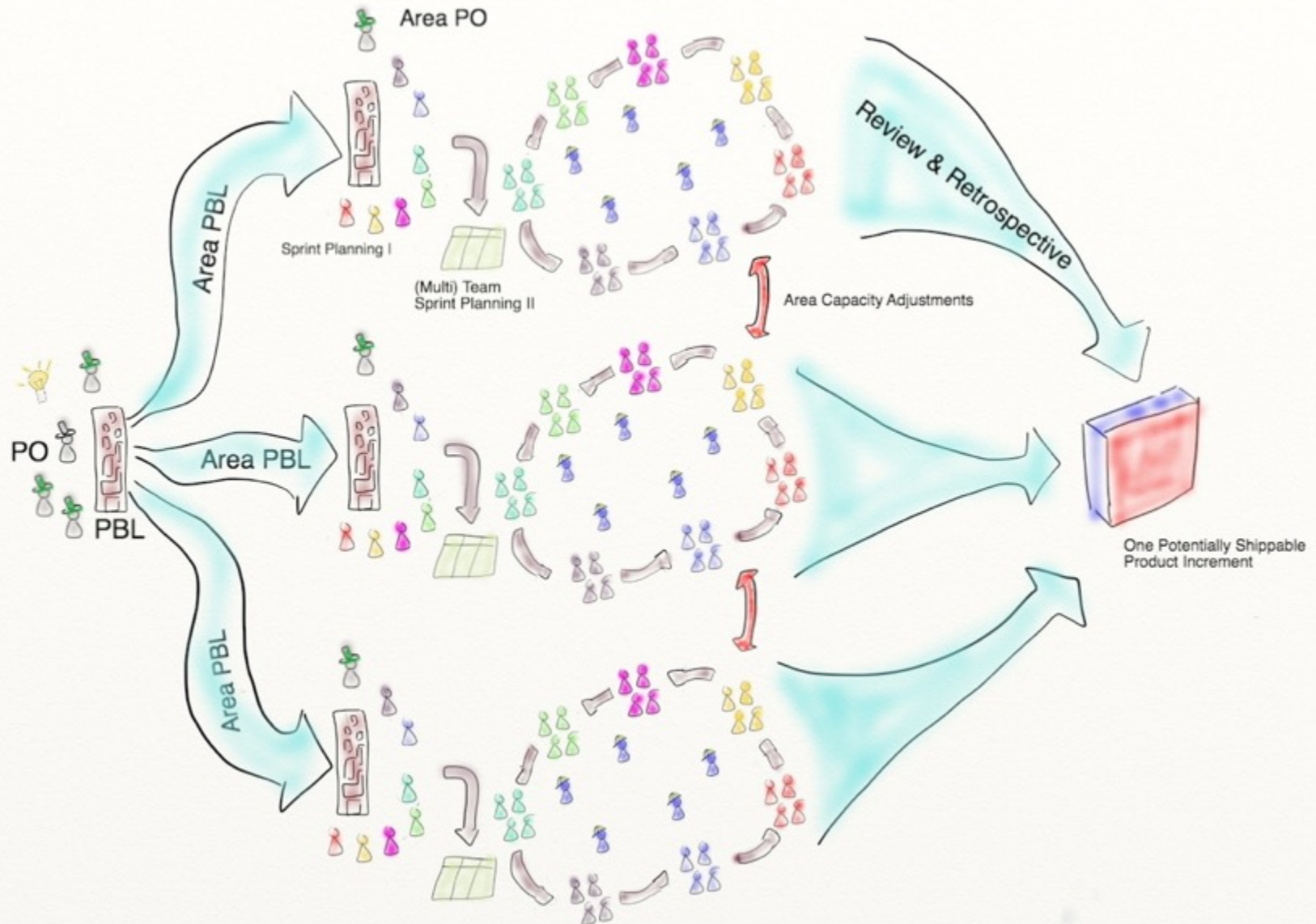
By Cesario Ramos. 2015

# Termen

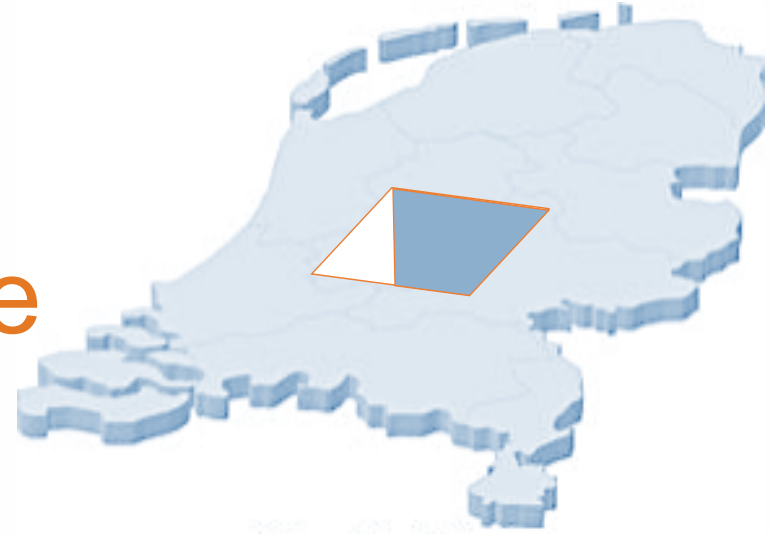
- ⊙ Just Talk
- ⊙ Sprint Review Bazaar
- ⊙ Open Space (component design community)
- ⊙ Travellers
- ⊙ Leading Team
- ⊙ Communities
- ⊙ Component Mentors
- ⊙ Scouts (ga scouten bij een ander team)
- ⊙ Coaching
- ⊙ Managers as teachers



# LeSS Huge – 8 teams en meer



# De Hollandse Diepte



De Hollandse Diepte heeft je benaderd om eens mee te denken over hun aanpak. Omdat je cruciale ervaring hebt opgedaan met Agile en het samenwerken met meerdere teams, willen ze graag jouw mening horen over welk agile scaling framework jij vindt dat het beste bij hun past. Ze hebben je een situatieschets gegeven. Welk scaling agile framework moet de Hollandse diepte adopteren, waarom adviseer je dit framework?

# SAFe

Inspect & Adapt zorgt voor verbeteringen over de teams

Meerdere systemen en pakketten duidt op meerdere backlogs, dit past binnen SAFe

16 Scrum teams mogelijk binnen SAFe

Bedrijf De Hollandse Diepte is vorig jaar geleden al gestart met agile werken. Ze hebben inmiddels 16 Scrum teams die actief zijn. De Hollandse Diepte is een organisatie met 3.000 medewerkers, een aantal legacy systemen en een moderne frontoffice. Behalve eigen ontwikkeling wordt er ook veel gewerkt met externe leveranciers en standaardpakketten.

Tijdens PI planning vind de nodige afstemming plaats

De teams zijn enorm productief en sterk gefocust op het afronden van hun project, maar de samenwerking over de teams heen laat te wensen over. Projecten worden vaak opgestart en afgerond, maar het rendement van de projecten is wel sterk wisselend. Bovendien is er nog sprake van een klassieke governance, met een meeriarenrol en begrotingen die per jaar goedgekeurd moeten worden.

SAFe ondersteund als enig framework lean-budgetting

Er zijn nog diverse mensen actief in de rol van projectmanager en programmamanager, en deze hangen ontwikkelaars nog naar de traditionele waarden en normen. Medewerkers willen best aanpassen, maar er is wel een grote behoefte aan een duidelijke aanpak en verwachtingen.

SAFe heeft voldoende middelen om grote programma's te organiseren

De samenwerking met de scrumteams geeft voortdurend frustraties. Sommige teams verbeteren andere hangen. Er worden vaak schouders opgehaald: "dat ligt buiten het team, dat kunnen we niet aanpakken"

De programmamanagers maken wel jaarplannen, maar die zijn helemaal losgezongen van de praktijk van de scrumteams. Voor de backofficesystemen wordt er één keer per kwartaal gereleased (hoewel dat ook regelmatig wordt overgeslagen), terwijl de frontofficesystemen veel vaker opleveren. De beheerorganisatie heeft daar moeite mee, en er ligt een voorraad opgeleverde software te wachten die nog live gebracht moet worden.

De business klaagt dat de scrumteams een erg gedetailleerde en technische insteek hebben, het grotere perspectief van de IT-vernieuwing is een beetje verloren. Er is behoefte aan een duidelijke aanpak

SAFe werkt vanuit strategische thema's waardoor deze begrijpelijk blijft

SAFe is ook Lean, waarbij voorraad wordt vermeden

Tijdens PI planning worden de afhankelijkheden in kaart gebracht

# Nexus

Nexus lijkt erg op SCRUM en komt daarmee bekend voor !

Interessante vraag: zit de leverancier in het Nexus team

3-9 teams – dus twee nexussen?

Bedrijf De Hollandse Diepte is vijf jaar geleden al gestart met agile werken. Ze hebben inmiddels 16 Scrum teams die actief zijn. De Hollandse Diepte is een organisatie met 3.000 medewerkers, een aantal legacy systemen en een moderne frontoffice. Behalve eigen ontwikkeling wordt er ook veel gewerkt met externe leveranciers en standaardpakketten.

Organiseer de backlog zodanig per team dat afhankelijkheden minder zijn, denk aan werk, en kennis

De teams zijn enorm productief en sterk gefocust op het afronden van hun project, maar de samenwerking tussen teams laat te wensen over. Projecten worden vaak opgestart en afgerond, maar het rendement van de projecten is wel sterk wisselend. Bovendien is er nog sprake van een klassieke governance, met een meerjarenplanning en begrotingen die per jaar goedgekeurd moeten worden.

Nexus kent maar een paar rollen. Projectmanager is daar geen van!

Er zijn nog diverse mensen actief in de rol van projectmanager en programmamanager, en deze hanger ontwikkelaars nog naar de traditionele waarden en normen. Medewerkers willen best aanpassen, maar grote behoefte aan een duidelijke aanpak en verwachtingen.

De samenwerking met de scrumteams geeft voortdurend frustraties. Sommige teams verbeteren andere blijven hangen. Er worden vaak schouders opgehaald: "dat ligt buiten het team, dat kunnen we niet aanpakken"

Nexus zegt weinig over het releasen van potential shippable products

De programmamanagers maken wel jaarplannen, maar die zijn helemaal losgezongen van de prioriteiten van de scrumteams. Voor de backlog systemen wordt er een keer per kwartaal gereleased (hoewel dat vaak overgeslagen), terwijl de frontoffice systemen veel vaker opleveren. De beheerorganisatie heeft daar moeite mee, en er ligt een voorraad opgeleverde software te wachten die nog live gebracht moet worden.

De business klaagt dat de organisatie niet goed in staat is om te anticiperen op het grotere perspectief van de IT-vernieuwing is er behoefte aan een duidelijk proces en dat er is wel een grote behoefte aan een duidelijk proces

Nexus richt zich niet op organisatorische en culturele veranderingen

Nexus geeft geen oplossingen en processen

Nexus retrospective helpt om afhankelijkheden en samenwerking te verbeteren

# Less

LeSS lijkt erg op SCRUM en komt daarmee bekend voor!

16 teams! LeSS Hoge

Bedrijf De Hollandse Diepte is vijf jaar geleden al gestart met agile werken. Ze hebben inmiddels 16 Scrum teams die actief zijn. De Hollandse Diepte is een organisatie met 3.000 medewerkers, een aantal legacy systemen en een moderne frontoffice. Behalve eigen ontwikkeling wordt er ook veel gewerkt met externe leveranciers en standaardpakketten.

LeSS: 1 Productbacklog

Verdelen naar Area

De teams zijn enorm productief en sterk gefocust op het afronden van hun project, maar de samenwerking tussen teams heen laat te wensen over. Projecten worden vaak opgestart en afgerond, maar het rendement van de projecten is wel sterk wisselend. Bovendien is er nog sprake van een klassieke governance, met een meerjarenplanning en begrotingen die per jaar goedgekeurd moeten worden.

Er zijn nog diverse mensen actief in de rol van projectmanager en programmamanager, en deze hanger ontwikkelaars nog naar de traditionele waarden en normen. Medewerkers willen best aanpassen, maar er is een grote behoefte aan een duidelijke aanpak en verwachtingen.

LeSS kent meerdere maatregelen om teams samen te laten werken en kennis te verbreden  
Leading Team by

De samenwerking met de scrumteams geeft voortdurend frustraties. Sommige teams verbeteren andere hangen. Er worden vaak schouders ogehaald: "dat ligt buiten het team, dat kunnen we niet aanpakken".

De programmamanagers maken wel plannen, maar die zijn helemaal losgezongen van de scrumteams. Voor de backofficesystemen wordt er één keer per kwartaal gereleased (hoewel overgeslagen), terwijl de frontofficesystemen veel vaker opleveren. De beheerorganisatie heeft ook een voorraad opgeleverde softwarecomponenten die nog live gebracht moet worden.

LeSS zegt niets over releasen.  
Wel over: Voorkom Feature Branches

De business klaagt dat de scrumteams te erg gedetailleerde en technische insteek hebben, het grotere perspectief van de IT-vernieuwing is een beetje verloren. Medewerkers willen wel aanpassen, maar er is wel een grote behoefte aan een duidelijke aanpak

LeSS richt zich ook op organisatorische veranderingen.

LeSS werkt met Feature Teams i.p.v. component teams

# Scalinel Agile Quiz



Scaling: Hoe gaat dat bij  
jullie?



# Wil je meer: Valori Scaling Event

Geef je op voor het Scaling Event bij Valori

Datum: 12 Maart 2018

Locatie: Orteliuslaan 1000, Utrecht (Kantoor Valori)