



Werken met Scrum

"Scrum is een revolutionair projectmanagementproces waarbij je niet een vooraf opgesteld plan uitwerkt, maar zo snel mogelijk een werkbaar deel van het project oplevert."

Voorwoord

Scrum is een nieuwe manier van werken om sneller projecten op te leveren. Er wordt vooraf niet een vast plan opgesteld voor het hele proces. Het idee is namelijk dat er, daar waar nodig, op tijd aanpassingen gedaan worden aan het proces. Hierdoor wordt het eindresultaat beter, efficiënter en sneller gerealiseerd.

Scrum is van toegevoegde waarde voor een organisatie. Daarom hebben wij een whitepaper opgesteld om jou een inkijkje te laten nemen in wat Agile werken en Scrum precies inhoudt.

Veel leesplezier.

Inhoudsopgave

Wat is Scrum	Pagina 3
Agile Manifesto	Pagina 3
Werken met Scrum	Pagina 4
Scrum Team	Pagina 4
Product Owner	Pagina 5
Scrum Master	Pagina 5
Start of Sprint	Pagina 6
Product backlog	Pagina 6
Sprint backlog	Pagina 6
Sprint	Pagina 6
Planning Poker	Pagina 7
Sprint Planning Meeting	Pagina 8
Definition of Done (DoD)	Pagina 8
Scrum board	Pagina 8
Stand up meeting	Pagina 9
Sprint Retrospective	Pagina 9
De essentie van scrummen	Pagina 10
Tot slot	Pagina 11
Bronvermelding	Pagina 12

Wat is Scrum

Scrum is een revolutionaire verandering in het projectmanagement of in de planning van het leveren van producten of van waarde. Er wordt van uitgegaan dat het product of project flexibel is en dat een vooraf opgezette planning niet haalbaar is. Een vooraf opgestelde planning of inzicht zal altijd wijzigen. Een Scrumteam werkt nauw samen met elkaar én met de eindklant. In kleine haalbare stappen wordt in een vooraf vastgestelde termijn een werkbaar product of project opgeleverd. In iedere stap (sprint) wordt steeds meer waarde geleverd en blijft de kwaliteit gewaarborgd. Zo weet je zeker dat je een werkend product of dienst aflevert dat aan de eisen van de eindklant voldoet.

Als je wilt gaan scrummen, moet je op voorhand wel bedenken of dit past bij jouw organisatie. Agile werken of Scrum is namelijk niet iets wat je er zo maar even bij doet. Maak gebruik van een aantal basisprincipes om het project zo goed mogelijk te laten verlopen en het tot een succes te maken.

- De hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant door snel en steeds weer waardevolle oplossingen te leveren.
- Verwelkom veranderende behoeftes, zelfs aan het einde van het traject.
- Lever regelmatig iets dat werkt. Het liefst iedere paar weken.
- Het team moet dagelijks samenwerken aan het project.
- Zorg dat het team gemotiveerd is. Geef de teamleden de ruimte en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze een goed eindresultaat neer zetten.
- Praat met elkaar. Dit is de efficiëntste en meest effectieve manier om informatie te delen.
- Werkende oplossingen geven aan dat je op de juiste weg bent.
- Zorg voor een duurzame ontwikkeling. Voor het beste resultaat moet iedereen een constant tempo blijven houden.
- Aandacht voor de beste mensen en een goed ontwerp versterken het eindresultaat.
- De kunst is om zoveel mogelijk werk juist niet te doen. Eenvoud is essentieel.
- De beste ideeën komen voort uit teams die zelf organiserend zijn.
- Het team zal regelmatig moeten onderzoeken hoe e.e.a. effectiever kan en past daarop het gedrag aan.

Agile manifesto

Scrummen is een totaal andere manier van projectmanagement dan een traditionele projectplanning. Scrum baseert zich op het Agile manifesto.

Individu en interactie	voor	Processen en tools	• Mensen en hun onderlinge samenwerking gaan voor processen en hulpmiddelen.
Werkende oplossing	voor	Documentatie	• Een werkend eindresultaat gaat voor uitgebreide en vooraf vastgelegde documentatie.
Samen met de klant	voor	Onderhandeling	• Samenwerking met de klant gaat voor contractonderhandelingen.
Inspelen op verandering	voor	Volgen van plan	• Inspelen op verandering gaat voor het volgen van een vooraf opgesteld plan.

Werken met Scrum

Werken met Scrum vraagt om een totaal andere mindset. Het traditionele beeld, dat de projectmanager het projectplan opstelt, deze manageert, stuurt en geacht wordt overal een oplossing voor te weten, moet volledig worden losgelaten. De verantwoordelijkheid voor het project komt volledig bij het Scrumteam te liggen. Dat is eng. Met name voor de projectmanager die zelf zijn rol hierin zal moeten herontdekken. Als organisaties overgaan tot Scrum kunnen er magische dingen gebeuren waarbij de maximale creativiteit, betrokkenheid en verantwoordelijkheid uit de werknemers wordt gehaald.

Is er besloten dat er gewerkt gaat worden met Agile werken en/of Scrum en is iedereen overtuigd om het een kans te geven? Dan kan gestart worden met het samenstellen van het Scrumteam. Een team bestaat idealiter uit 7 personen, dat kunnen er maximaal 2 meer of 2 minder zijn.

Binnen het team zijn wel een aantal rollen. Dit om er voor te zorgen dat het project aan de exacte wensen van de eindklant voldoet, het niet vastloopt, het voldoende ritme houdt en het voortgang boekt. De taken worden onderling verdeeld. Zo krijgt de juiste persoon de taak waar hij/zij de meeste kwaliteiten voor heeft.

Scrum Team

Het magische aan Scrum is dat medewerkers niet door een (project)manager vooraf worden verteld wat ze moeten doen of maken, maar ze nemen hier zelf de verantwoordelijkheid in. Het maakt namelijk niet uit hoe je het doet, als het eindproduct maar geleverd wordt volgens de vooraf door het team bepaalde voorwaarden. Dat is Agile werken. Iedere werknemer is zelf verantwoordelijk, zijn/haar creativiteit wordt maximaal benut en hij/zij is eigenaar van het eigen project. Door de nauwe samenwerking tussen de teamleden wordt in korte tijd veel meer waarde geleverd en daadwerkelijk ook het beoogde eindresultaat wordt gehaald.

Product Owner

Een belangrijke rol binnen het team is weggelegd voor de Product Owner. Dat kan de klant zelf zijn of een teamlid die veel weet van het eindproduct. Als de Product Owner niet de eindklant zelf is, heeft hij/zij echter wel nauw contact met de eindklant. De Product Owner zorgt voor de juiste input, informatie en prioriteiten die de eindklant aan het product of project stelt. Het team maakt op basis van de prioriteiten van de Product Owner zelf de planning. Het team bepaalt samen wat er in een sprint moet gebeuren en aan welke kwaliteitseisen het moet voldoen. Alle taken worden in kleine haalbare taken verdeeld en op basis van waarde afgehandeld.

Scrum Master

De Scrum Master is onderdeel van het team en is verantwoordelijk voor de voortgang van het proces en het vasthouden van het ritme en de vooruitgang. De Scrum Master zorgt voor een effectief en efficiënt verloop van het proces door het regelen van voorzieningen, zoals ruimte, budget etc. Ook zorgt hij/zij er voor dat het team zichzelf niet vastzet. De Scrum Master leidt de stand-up meetings en stelt dagelijks de juiste vragen om problemen op te lossen en de voortgang en planning te bewaken. De Scrum Master heeft geen leidende of sturende rol, maar een begeleidende rol.



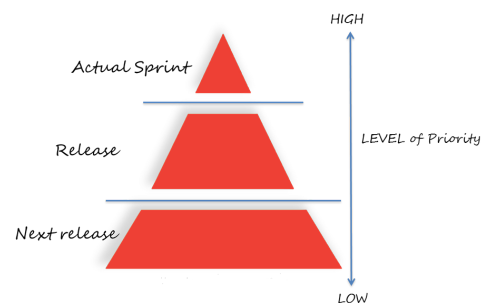
Start of Sprint

De Product Owner geeft een presentatie waarin de doelstellingen van het project worden uitgelegd. Dit is het moment voor het team om alle vragen te stellen aan de Product Owner. Net zo lang tot volledig duidelijk is wat de bedoeling is en wat er wordt gevraagd. Er wordt besproken wat het doel is van het project, wat het resultaat moet zijn bij oplevering en wat de deadline is. Ook wordt er aangegeven wat het budget is en wie aan het project gaan werken. In deze meeting wordt de basis gelegd. Is deze niet goed en duidelijk naar iedereen die er aan mee gaat werken, dan wordt de kans van slagen minder.

Vervolgens worden de taken van de product backlog besproken en naar belangrijkheid ingedeeld. Zodra voor het team duidelijk is wat er op de eerste sprint backlog staat, gaat het team bepalen of de taken haalbaar zijn binnen deze sprint. Dat gebeurt door per taak in te schatten wat een realistische tijd zal zijn voor een taak. Daarbij wordt ook rekening gehouden met de velocity. Velocity is de tijd die je daadwerkelijk nodig hebt inclusief de tijd dat je niet met je taak bezig kunt zijn. Denk daarbij aan vragen van collega's koffie halen, toiletbezoek etc. Wat kun jij plannen in een ideale dag? Het aantal uren dat je aan het project kunt werken binnen de dagen van de sprint bepaalt je velocity.

Product backlog

Dit is een lijst met User Stories. User Stories zijn brokken werk. Een omschrijving hiervan moet in principe op een post-it passen. Samen vormen de User Stories het te realiseren eindproduct. Urgente items staan hoog op de Product backlog en zullen dus al eerste gerealiseerd moeten worden.



Sprint backlog

De Sprint backlog wordt door het team samengesteld in de Sprintplanning Meeting (later meer hierover). Het is de takenlijst die in de huidige sprint gerealiseerd moeten worden. De items uit de Product backlog worden door het team opgedeeld en op post-its gezet. Deze worden vervolgens op het scrumboard geplaatst.

Sprint

Een Sprint is een vastgestelde periode waarin het team een stukje van het eindproduct gaat opleveren. Iedere Sprint heeft een sprintdoel. Dit doel wordt vooraf vastgelegd en voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen. Ieder teamlid heeft zijn eigen onderdeel in een sprint en er vinden geen veranderingen plaats in tijd en doel. Een sprint duurt idealiter twee tot vier weken.

Planning Poker

Om een realistische planning te maken en te kijken hoeveel werk je daadwerkelijk aankunt, is Planning Poker een handig hulpmiddel. Bij Planning Poker kent ieder teamlid punten (uren) toe aan de backlog items. Iedereen krijgt een setje speelkaarten met daarop de

nummers 0, $\frac{1}{2}$, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100, een vraagteken (geen idee hoeveel tijd ik kwijt ben) en een kop koffie (ik ben toe aan pauze). Als er een taak wordt besproken geeft ieder teamlid een aantal uren (story points) aan deze taak. Story points representeren User Stories uit het verleden en zijn daardoor minder gevoelig voor fouten bij het inschatten van tijd door te



enthousiast of te behouden plannen. Het plannen van de taken (work items) wordt door de ervaring met Scrum steeds beter na verloop van tijd. Het inschatten van de tijd die nodig is voor een taak wordt intensief besproken door het team. Door verschillen in inschatting wordt de werkelijke tijd die nodig is des te beter ingeschat.

Door de velocity met de planning poker schattingen te combineren, weet het team na verloop van tijd de planning zo te maken dat alle work items klaar zijn aan het einde van de sprint en de sprint daadwerkelijk opgeleverd wordt.

De Product Owner is onderdeel van het team en moet net als het team kunnen waarmaken dat de sprint tijdig wordt opgeleverd. Als taken tegen blijken te vallen zal het team met de Product Owner moeten worden gezocht naar manieren om het probleem aan te pakken.

Zijn de taken overzichtelijk in te delen dan is Planning Poker niet nodig.

Sprint Planning Meeting

In de Sprint Planning Meeting worden de taken van de backlog door het team verdeeld in kleine haalbare taken. Het hele team inclusief de Product Owner is verantwoordelijk voor het verdelen van de taken. De verantwoordelijkheid van de planning en de work items ligt bij het team. De Product Owner heeft een dienende rol bij het verdelen van taken en is er om vragen te beantwoorden. Taken duren idealiter 2 tot 4 uur. Zo ben je nooit dagen achter elkaar met één taak bezig en kun je beter doelen stellen en halen. Dat geeft een prettiger gevoel en stelt je beter in staat de voortgang te controleren en inzichtelijk te hebben.

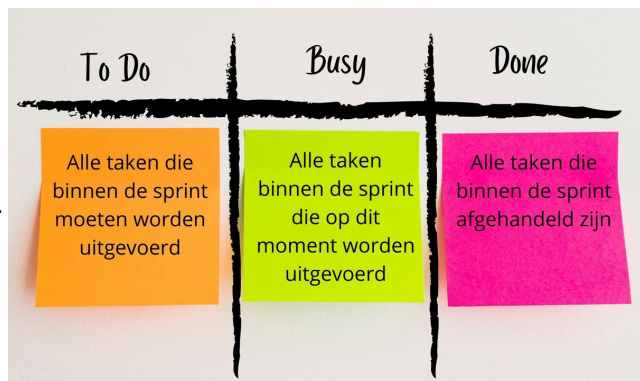


Definition of Done (DoD)

Tijdens de sprint is iedereen druk bezig met zijn eigen taak. Maar wanneer is je taak en de sprint nu af? De Definition of Done is een checklist waarop de voorwaarden en kwaliteitseisen staan over wanneer een product echt klaar is. Het team heeft deze voorwaarden aan het begin van het proces samen afgesproken.

Scrum board

Zodra het team commitment aan de taken én aan het halen van de sprint heeft gegeven worden de taken op het scrumboard geplaatst. Het Scrum board heeft drie vakken. Een vak met TO DO, een met BUSY en een vak met DONE. Alle taken komen op het Scrum board te hangen in het vak TO DO. De taken met de hoogste prioriteit komen bovenaan te staan en die werk je als eerste af. De taak waarmee je bezig bent plaats je in het vak BUSY. Ben je klaar dan plaats je het work item in DONE. Zo werk je het hele bord af totdat alle taken in DONE staan. Het Scrum board wordt de plek waar je de voortgang van de sprint kunt zien en waar je de afstemming van de taken doet. Er zijn complete Scrum kits met Scrum magneten waarmee je direct met Scrum kunt beginnen op een groot whiteboard of whiteboard wand.



Stand-up meeting

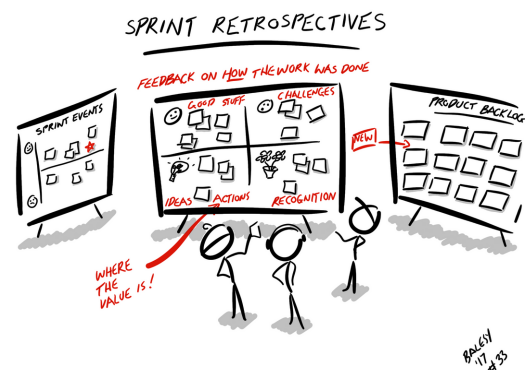
De Stand-up meeting of Scrum meeting is een belangrijk onderdeel van Scrum. Dit is een dagelijks, op een vast tijdstip terugkerende bespreking. Hier wordt de voortgang van het project besproken en komen eventuele blokkades (Scrum impediments) snel aan het licht. Zo kan het team en de Scrum Master deze snel oplossen. De daadwerkelijke oplevering van de sprint komt niet in gevaar en zo blijft de kwaliteit van het eindresultaat gewaarborgd. De Stand-up meeting kan het beste gehouden worden aan een hoge tafel of een bartafel waaraan je kunt staan. De Scrum meeting of daily scrum is een actieve meeting en de naam Stand-up meeting is niet voor niets. Door te staan is iedereen actief bij de les. De Stand-up meeting duurt maximaal 15 minuten.

De kracht van scrummen op een fysiek bord bij de Scrum meetings is dat er continu overleg is en problemen of blokkades (impediments) snel zichtbaar zijn en kunnen worden opgelost. Een online Scrum tool is een goede oplossing, mits de dagelijkse overleggen fysiek blijven. Het vinden van oplossingen door dit samen te bespreken is één van de sterkste punten van Scrum. Een multimedia tafel waarin een tv-scherm is geïntegreerd in een hoge tafel is de perfecte oplossing om een online Scrum board te combineren met het samenzijn van het Scrumteam.

Sprint Retrospective

Aan het eind van de sprint wordt deze geëvalueerd. Dat gebeurt op de laatste dag en dit heet de Sprint Retrospective. Het is één van de belangrijkste meetings. Hierin wordt namelijk teruggekeken op de sprint en er wordt gekeken naar wat goed ging en wat niet. Wat niet goed ging, wordt besproken zodat het in de volgende sprint verbeterd kan worden. Zo wordt elke sprint beter dan de sprint daarvoor en wordt het proces steeds efficiënter en effectiever.

De Sprint Retrospective is het moment van openheid en respect voor elkaar. Scrum gaat nooit om het individu, maar om het proces. Jezelf ondergeschikt maken aan het proces is vaak lastig. Veel organisaties hebben daarom ook moeite met de Sprint Retrospective. Het wordt een snelle afhandeling van de sprint, maar de echte problemen komen niet boven. Juist dit onderdeel van Scrum is het moment van actie waarbij het proces wordt verbeterd. Scrum Masters let dus goed op. Dit onderdeel moet goed uitgevoerd worden.



De essentie van scrummen

- Bij scrummen werk je met een vaste cyclus met een vaste doorlooptijd (sprint). Over het algemeen wordt een looptijd van twee tot vier weken gebruikt.
- Bij Scrum bepaalt het team samen wat haalbaar is om op te leveren in een sprint. Dit gebeurt op basis van een reële schatting van de tijd die nodig is per taak. Dat maakt dat het product, dienst of proces ook daadwerkelijk af is aan het einde van de sprint.
- Bij Scrum is het product of dienst altijd klaar aan het einde van de sprint.
- Bij Scrum wordt geaccepteerd dat het product of project flexibel is en dat een vooraf opgezette planning niet haalbaar is, omdat een planning of inzicht altijd zal wijzigen.
- Scrum teams zijn niet groot. Ongeveer 7 personen. Dat kunnen 2 meer of 2 minder zijn.
- Bij Scrum is ieder teamlid verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen taak en bepaalt zelf hoe hij/zij het vooraf besproken eindresultaat gaat halen.
- Bij Scrum werk je nauw samen met de klant om daadwerkelijk te leveren wat de klant wil.
- Bij Scrum wordt in zo kort mogelijke tijd zoveel mogelijk waarde geleverd.
- Door transparant met elkaar te zijn, komen problemen eerder boven water en kan hulp worden ingeschakeld. Zo bespaar je kostbare tijd.
- Scrum is continu leren en bijstellen waar nodig in plaats van vooraf vast te stellen wat er moet gebeuren.
- Door de feedback bij de dagelijkse stand-up meeting kunnen kwaliteit, kosten en tijd daadwerkelijk worden gegarandeerd.
- Gezamenlijk wordt bepaald wanneer een product of project af is en aan welke kwaliteit en voorwaarden het moet voldoen voordat het af is. Dit wordt Definition of Done (DoD) genoemd.
- Scrum helpt bij het focussen op kwaliteit, zodat veel sneller een werkend product geleverd kan worden.

Tot slot

Durft jouw organisatie de verantwoordelijkheid van taken bij teamleden neer te leggen?

Durft jouw organisatie van een vooraf opgestelde planning af te wijken en in kleine haalbare onderdelen steeds een verbeterd, werkend eindresultaat op te leveren?

Kan jouw organisatie oude gewoontes los laten en medewerkers overtuigen van het Agile werken?

Dan is scrum de methode die weer magie in de werkwijze brengt en de creativiteit en verantwoordelijkheid van iedere teamlid maximaal benut.



"Met scrum kun je onvoorstelbare resultaten behalen!"

Bronvermelding

Tekstueel

Pro Office - Johannes van der Schaar

De kracht van Scrum - Rini van Solingen en E. van Rustenburg

Beeldmateriaal

Kayenta.de

agileme.com.au