

MANAGEN

VAN AGILE PROJECTEN



Bert Hedeman, Henny Portman, Ron Seegers

Met medewerking van Hajati Wieferink

MANAGEN VAN AGILE PROJECTEN

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en:
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 17799
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

B&IP
BABOK®
BiSL®
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Managen van agile projecten

Bert Hedeman

Henny Portman

Ron Seegers



Colofon

Titel:	Managen van agile projecten
Auteurs:	Bert Hedeman (Hedeman Consulting) Henny Portman (Hedeman Consulting) Ron Seegers (Projectmeester)
Redactie:	Hajati Wieferink (Hedeman Consulting)
Tekstredactie:	Rinus Vermeulen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 0007 5
ISBN eBook:	978 94 018 0525 4
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2014
Lay-out en DTP:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, Hedeman Consulting, 2014

DSDM® and Atern® are registered trademarks of Dynamic Systems Development Method Limited (DSDM Consortium) in the United Kingdom and other countries.

Agile PM® is a trademark of the APM Group Limited.

PRINCE2®, MSP™ and MoP® are registered trademarks of AXELOS Limited.

Niets uit deze opgave mag vermenigvuldigd, vastgelegd in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt worden op of via enig medium, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ondanks alle zorg die aan deze uitgave is besteed, kunnen er eventuele fouten in voorkomen. De uitgever en de auteurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor het optreden van fouten en/of onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

Deel I: Methodische beschrijving van agile	1
1 Inleiding	3
2 Uitgangspunten agile	13
3 Atern-filosofie en -raamwerk	15
4 Atern-principes	17
5 Succesfactoren	23
6 Procesmodel	27
7 Rollen en verantwoordelijkheden	35
8 Producten	43
Deel II: Projectmanagement	51
Inleiding	52
9 Projectmanagement	53
10 Opstellen van eisen	57
11 Maken van schattingen	61
12 Maken van plannen	65
13 Leveren van kwaliteit	67
14 Meten van de voortgang	73
15 Beheersen	79
16 Managen van risico's	83

17	Testen	87
18	Configuratiemanagement	91
Deel III: Technieken		95
Inleiding		96
19	Iteratieve aanpak	97
20	Timeboxing	101
21	Gefaciliteerde workshops	105
22	MoSCoW-prioritering	107
23	Planning Poker	111
24	Modellen	115
Deel IV: Afstemming		117
Inleiding		118
25	Positionering	119
26	Atern en PRINCE2	121
27	Scrum	127
28	Lean Six Sigma	133
29	Combineren van PRINCE2, Scrum en LSS	137
30	Managen verschillende aanpakken in één portfolio	139

Bijlagen	143
Bijlage A Vragenlijst Atern-projectaanpak	145
Bijlage B Atern-productspecificatie	147
B.1 Product Pre-projectfase	149
B.2 Producten Haalbaarheidsfase	150
B.3 Producten Fundatiefase	153
B.4 Producten Verkenning- & Bouwfase	162
B.5 Producten Implementatiefase	169
B.6 Product Post-projectfase	172
Bijlage C Begrippenlijst	173
Bijlage D Vertaallijsten	181
D.1 Vertaallijst Nederlands – Engels	181
D.2 Vertaallijst Engels – Nederlands	186
Bijlage E Literatuurlijst	191
Index	193



Deel I: Methodische beschrijving van agile

1 Inleiding

Het projectmatig uitvoeren van taken en doorvoeren van veranderingen in organisaties is de afgelopen jaren gemeengoed geworden. Doorgaans wordt daarbij teruggegrepen op traditionele projectmanagementmethoden. Dat levert echter nog niet altijd datgene op wat nodig is.

Teamleden klagen er vaak over dat ze belemmerd worden door allerlei eisen en voorwaarden waar ze aan moeten voldoen. Gebruikers worden niet bij het proces betrokken en het project biedt geen ruimte om de veranderingen die zich tijdens het project aandienen, mee te nemen. Een eerste oplevering van producten vindt vaak pas na maanden plaats zonder tussentijdse afstemming met de klant en gebruikers, met als gevolg dat de resultaten (te) laat worden opgeleverd en niet aansluiten op de werkelijke behoefte van de klant.

Deze knelpunten hebben geleid tot verschillende nieuwe aanpakken voor het ontwikkelen van maatwerkresultaat die allemaal te classificeren zijn als 'agile'. Wat zoveel betekent als 'wendbaar'. Kenmerkend aan agile is dat het hier eerder gaat om een denkwijze dan om een methode. Dit agile gedachtengoed heeft vervolgens weer geleid tot een aantal afgeleide methoden zoals Scrum en XP. Deze richten zich allemaal op het ontwikkelen van het op te leveren resultaat via zelfsturende teams in korte sprints van enkele weken.

Het probleem is wel dat deze methoden geen directe verbinding hebben met bestaande projectmanagementmethoden. Hoe initieer je initiatieven? Hoe bepaal je de oplossingsrichting? Hoe escaleer je dreigende overschrijdingen en wanneer? Hoe informeer je de overige belanghebbenden buiten de direct projectbetrokkenen? Deze vragen hebben weer geleid tot de behoefte aan een raamwerk dat de agile methoden kan verbinden met het overkoepelende bedrijfs- en programmamanagement. Dat is DSDM/Atern, kortweg genoemd 'Atern'.

Atern is de enige agile methode die ook het managen van projecten beschrijft binnen een agile aanpak. Agile Project Management, kort gezegd 'Agile PM', is weer een specifieke subset van Atern.

Dit boek beschrijft het managen van agile projecten in algemene zin en is bedoeld voor iedereen die betrokken is bij het managen van agile projecten. Met dit boek reiken we dan ook verder dan het beschrijven van Agile PM alleen. Voor het beschrijven en toelichten van de basisgedachten en uitgangspunten zullen we in dit boek, waar nodig, dan ook verwijzen naar Atern en niet naar Agile PM. Tegelijkertijd blijft dit boek ook geschikt voor lezers die zich willen voorbereiden op de examens Agile PM Foundation en Practitioner.

1.1 Wat maakt agile projecten anders?

Het managen van agile 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.

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 (waterval-methode). 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.

In agile projecten ligt de verantwoordelijkheid duidelijk anders en worden projecten bovendien anders gestructureerd (zie tabel 1.1). 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 iteraties¹ in vaste timeboxes². 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 ‘structureren en faciliteren’.

Tabel 1.1 Verschillen tussen watervalmethode en agile aanpak

Watervalmethode	Agile aanpak
Aansturing en beheersen door Projectmanager	Zelfsturende teams
Werkzaamheden volgtijdelijk	Werkzaamheden iteratief
Voortgang op basis % activiteiten gereed	Voortgang op basis % gereed product
Mijlpalen wanneer werkzaamheden zijn afgerond	Timeboxes met beoordeling tussenproducten
Fasen met tussenresultaten	Increments met op te leveren deelproducten
Beheersing op tijd, geld en kwaliteit	Beheersing via op te leveren functionaliteiten
Resultaat wordt einde project opgeleverd	Resultaat wordt incrementeel opgeleverd
Projectmanager dirigerend	Projectmanager faciliterend

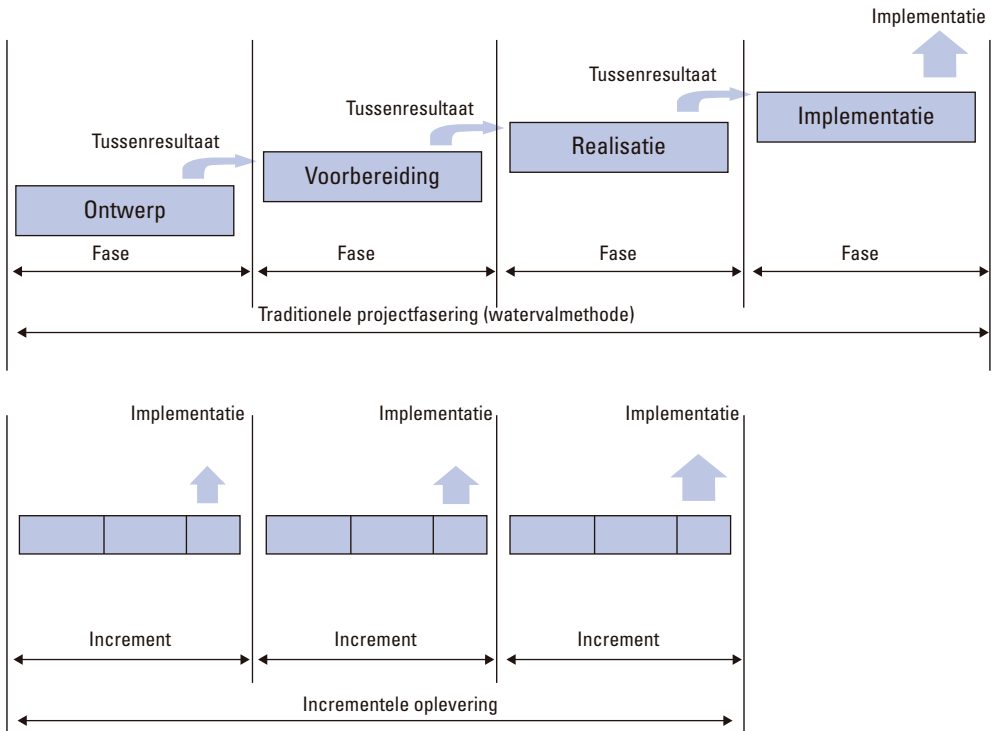
In agile projecten wordt de voortgang gemeten op basis van het aandeel ‘gereed product’ en niet op basis van de gereedheid van de uit te voeren activiteiten. Mijlpalen zijn de data

1 Iteratie: cyclus van vaststellen, plannen, ontwikkelen en reviewen, waarin het gewenste eindresultaat verder wordt ontwikkeld.

2 Timebox: vaste tijdsperiode waarbij op het einde van die periode een doelstelling wordt gerealiseerd.

waarop de verschillende deelproducten worden opgeleverd (bijvoorbeeld een nieuwe functionaliteit in een website) en niet wanneer bepaalde activiteiten zijn afgerond.

Daarom kent agile ook increments en geen fasen. Soms worden increments wel fasen genoemd, maar in essentie is een increment toch iets anders dan een fase. Een increment levert een werkend deel op van het eindresultaat. Een fase levert meestal slechts een tussenproduct op (zie figuur 1.1). In agile projecten is altijd sprake van een incrementele oplevering.



Figuur 1.1 Watervalmethode versus incrementele aanpak

Verder worden agile projecten niet beheerst op basis van tijd en geld maar op basis van het aantal op te leveren functies³ binnen een vooraf gedefinieerde tijd. Het Realisatieteam richt zich daarbij geheel op de prioriteiten van de klant en de gebruikers. Wat de hoogste prioriteit heeft, wordt ook als eerste ontwikkeld. Het voordeel daarbij is dat juist daarvan ook meestal de eisen al het duidelijkst zijn te definiëren. Omgekeerd zou je misschien zelfs kunnen zeggen: als we nog niet weten waar iets aan moet voldoen, dan zal de urgentie in werkelijkheid wel niet zo hoog zijn als wordt beweerd.

Een ander uitgangspunt van agile is dat niets in één keer perfect is en dat voor een goed resultaat herhaaldelijk terugkoppelen noodzakelijk is. Verder gaat agile uit van een voortschrijdend inzicht bij zowel de klant, de gebruikers als het uitvoerende team. Klanten en

3 Functie: een specifieke werking waaraan het resultaat moet voldoen.

gebruikers weten vaak pas wat ze echt willen als ze een eerste resultaat zien. Net als het uitvoerende team zien ook klanten en gebruikers gaandeweg nieuwe, betere oplossingen. Het zou toch zonde zijn hier geen gebruik van te maken. Dit houdt wel in dat eerdere opgeleverde resultaten later soms opnieuw aangepast moeten worden. Dat is jammer, maar staat in geen verhouding tot het blijven doorgaan op de foutieve weg. Doordat de afzonderlijke iteraties meestal kort zijn, is het aanpassen van eerdere resultaten voor de meeste teamleden ook geen groot probleem. Bovendien zien zij dat het nieuwe resultaat extra toegevoegde waarde oplevert voor de klant. Al met al een hele aanpassing.

Een veel gehoorde stelling is dat agile alleen geschikt is voor IT-projecten. Dat is niet het geval. Agile projecten kunnen eenvoudig en zeer effectief worden toegepast in ieder project waarbij een sterke samenwerking met de gebruikers gewenst is. Het voordeel van agile projecten is dat teamleden en gebruikers samenwerken vanaf de start van het project en dat er frequent terugkoppeling plaatsvindt van het Realisatieteam naar de klant. Overal waar dat van belang is, levert de agile aanpak voordelen op.

Soms wordt wel gesteld dat agile strijdig is met iedere vorm van projectmanagement. Ook dat is niet juist. Een goede projectaanpak kan juist condities scheppen voor het optimaal toepassen van agile. Agile kan dan ook zeker worden gecombineerd met een gestructureerde projectaanpak.

1.2 Waarom agile projecten?

(Te) laat opleveren

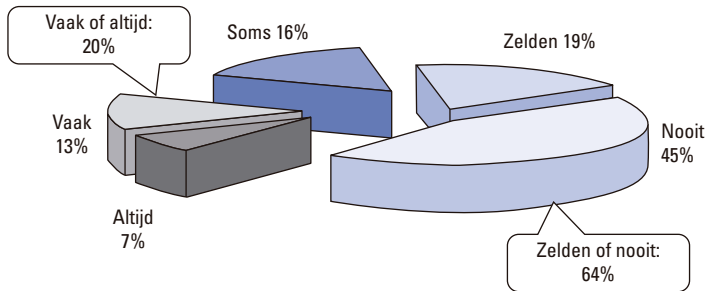
Te laat opleveren van de afgesproken projectresultaten zorgt vaak voor grote frustraties bij de klant en de gebruikers. Het kan zelfs een reden zijn om het project in zijn geheel af te blazen.

Agile ondervangt dit probleem door juist het op tijd opleveren van het eindresultaat als uitgangspunt te nemen in de gehele projectaanpak. Een agile project wordt beheerst door het al dan niet opleveren van het aantal functies en niet door het besteden van extra tijd of geld. De ruimte in de functies wordt gevonden door het prioriteren van de functies naar de toegevoegde waarde voor de klant en het opleveren van die functies in de volgorde van die prioriteit.

Ongebruikte functies

De ervaring leert dat vaak de helft van de opgeleverde functies in traditionele projecten in de praktijk niet of nauwelijks wordt gebruikt. Dit komt doordat bij het definiëren van de benodigde functies vaak alle theoretisch mogelijke alternatieven worden geïdentificeerd zonder dat deze goed worden geprioriteerd.

In agile projecten worden bij alle beslispunten in het project de functies geprioriteerd. Overbodige functies worden niet meegenomen.



Figuur 1.2 Gebruik van opgeleverde functies in traditionele projecten (bron: Standish Group)

De klant wil wat anders

Een andere frustratie van klanten en gebruikers is vaak dat het opgeleverde resultaat niet voldoet aan verwachtingen, welke dit dan ook maar zijn. Het eindresultaat voldoet niet aan de kwaliteitseisen, noodzakelijke functies ontbreken of het resultaat sluit niet aan op de gewenste bedrijfs toepassingen.

In agile projecten staan de klant- en gebruikerseisen centraal. Vanuit dit principe worden diverse technieken aangereikt om optimale afstemming tussen klanten en gebruikers enerzijds en het Realisatieteam anderzijds te bewerkstelligen. Dit gebeurt door het faciliteren van workshops, het actief stimuleren van een continue samenwerking tussen gebruikers en Ontwikkelaars en door het telkens tussentijds opleveren van gebruiksklare resultaten.

Voortschrijdend inzicht

Een belangrijk kenmerk van de agile aanpak is het openstaan voor veranderingen als basis houding van het gehele team. Veranderingen worden vaak gezien als een probleem in plaats van een kans. Dat komt doordat de meeste projecten zijn dichtgetimmerd in op te leveren functies en onder druk staan ten aanzien van zowel tijd als geld; in plaats van dat zij binnen de gestelde tijd en geld een zo maximaal mogelijke toegevoegde waarde moeten leveren.

Maximaliseren toegevoegde waarde

In agile projecten worden functies nadrukkelijk opgeleverd in volgorde van hun toegevoegde waarde voor de klant. Verbeteringen die meer toegevoegde waarde leveren dan de oorspronkelijk beoogde resultaten worden in die context alleen maar toegejuicht. Door de iteratieve ontwikkeling in korte cycli zijn de perioden van ontwikkeling ook maar kort. Hierdoor en door de intensieve samenwerking tussen gebruikers en de teamleden zal ook het aantal verrassingen beperkt blijven.

Vertraagde ROI

Normaal neemt de toegevoegde waarde van projectresultaten af naarmate zij later worden opgeleverd. Een uitloop van het project kan dan ook funest zijn voor de business case van het project als geheel.

Agile ondervangt dit probleem door incrementeel op te leveren. Niet alles in één keer, maar per increment wordt een werkend deel van het eindresultaat opgeleverd dat vanaf dat moment ook meteen een deel van de beoogde toegevoegde waarde levert.

Over-engineering

Teamleden hebben vaak de neiging het beste van het beste op te leveren (gold plating). Dat is vaak niet in het belang van de bedrijfsvoering. Goed is goed genoeg!

Dit gebeurt meestal als het Realisatieteam geheel naar binnen is gericht. In agile projecten is het Realisatieteam echter geheel op de klant en de gebruikers gericht. Agile richt zich volledig op het leveren van de maximale toegevoegde waarde aan de bedrijfsorganisatie. Over-engineering wordt voorkomen door frequente afstemming over en prioritering van de eisen per functie en door het incrementeel opleveren van een werkend resultaat.

1.3 Bijkomende baten agile projecten

In agile worden oplossingen iteratief ontwikkeld en incrementeel opgeleverd. Bovendien worden eindgebruikers gedurende het gehele project betrokken. Dit levert bijkomende voordelen op:

- Agile teams zijn over het algemeen productiever omdat zij directer bij de toepassing worden betrokken.
- Gebruikers en andere betrokkenen voelen zich sneller eigenaar van het opgeleverde resultaat.
- Het risico dat het verkeerde resultaat wordt opgeleverd is minimaal.
- Gebruikers worden beter getraind omdat duidelijker is hoe producten moeten worden gebruikt.
- De invoering van het eindresultaat gaat eenvoudiger doordat partijen al intensief hebben samengewerkt bij de ontwikkeling ervan.

Een agile Projectmanager over het nut van agile voor zijn organisatie:

‘Sinds we agile als basis hebben gekozen voor al onze projecten, voor zowel de product- als de softwareontwikkeling, kennen we een snellere time-to-market, werken we veel beter samen en voelt iedereen meer trots voor het bedrijf. Het geheim van onze implementatie ligt op twee punten: het hoge management stond vanaf het begin achter de nieuwe werkwijze en bleef erachter staan, ook als het even niet meezat. En we bleven communiceren over het waarom van de werkwijze, de cultuur, en wat het nut was voor iedere collega maar ook voor de organisatie als geheel. Ik vraag me af waar we zouden zijn geëindigd als we niet met agile waren begonnen. Ik wil er eigenlijk niet aan denken.’

1.4 Redenen om agile niet te gebruiken

Soms verwacht men dat in een agile project alle beschreven functies worden opgeleverd. Dat is vaak geen probleem, omdat de ruimte in de functies vaak ligt in de prioritering van de onderliggende eisen en subfuncties en niet in het beperken van de op te leveren functies als geheel.

Soms is er vooraf al een gedetailleerde specificatie opgesteld. Toch kan dan nog wel agile worden gebruikt. Alleen hoeven dan in de opeenvolgende increments en timeboxes de eisen niet verder te worden uitgewerkt maar moeten de vooraf opgestelde specificaties wel opnieuw worden gevalideerd. De ervaring leert dat vanwege het voortschrijdend inzicht dan veel eisen alsnog worden aangepast.

1.5 Waarom managen van agile projecten?

Een veelgehoorde stelling is dat agile projecten niet hoeven te worden gemanaged. Dat is niet juist. Daarvoor gaat er te veel fout. De kernproblemen zijn vaak:

Slechte voorbereiding

De agile aanpak werkt goed als zowel de probleemstelling als de huidige situatie, het op te leveren resultaat en de organisatie-effecten die men wil realiseren in de voorbereiding goed zijn onderzocht en vastgesteld door alle betrokken partijen tezamen. Zonder deze voorbereiding zal men tijdens de uitvoering steeds weer de basisuitgangspunten van de opdracht ter discussie stellen waardoor alle voordelen van de agile aanpak teniet worden gedaan. In de agile aanpak Scrum stelt men niet voor niets dat er wel eerst een product backlog moet zijn voordat de sprint backlog kan worden vastgesteld (zie hoofdstuk 27). Atern-projectmanagement zorgt voor een goede voorbereiding zonder dat daarbij het gehele project in detail wordt uitgewerkt.

Slechte communicatie

Slechte communicatie wordt vaak gezien als het kernprobleem van projecten die mislukken. Het managen van de verwachtingen van alle betrokken partijen maar ook het betrekken van alle noodzakelijke partijen bij de besluitvorming is essentieel voor het succesvol uitvoeren van ieder project.

Atern-projectmanagement ondersteunt de communicatie in projecten door het faciliteren van persoonlijke contacten tussen partijen, door het visualiseren van oplossingen en door het goed definiëren van rollen en verantwoordelijkheden. Persoonlijke contacten worden gestimuleerd door het inplannen van gemeenschappelijke workshops maar ook door het regelmatige overleg tussen klanten, gebruikers en uitvoerenden. Het visualiseren van oplossingen wordt gestimuleerd door aan te geven wanneer schaalmodellen en prototypen in het ontwikkelingsproces van toegevoegde waarde kunnen zijn.

1.6 Over dit boek

Dit boek is geschreven voor de Projectmanager die leiding geeft of gaat geven aan agile projecten. Vanuit deze invalshoek is er een directe aansluiting met Atern version 2 en het *Agile Project Management Handbook Version 1.2* van de APMG. Het is echter geen rechtstreekse vertaling van dit Engelse handboek. Op onderdelen geven we een eigen visie op het managen van agile projecten. Verder hebben we getracht de methode ook meer toegankelijk te maken voor de lezer. Om die reden hebben we ook de afzonderlijke hoofdstukken uit het Engelse handboek gegroepeerd in drie delen: deel I Methodische beschrijving van agile, deel II Projectmanagement en deel III Technieken. En hebben we een extra hoofdstuk over Planning Poker opgenomen (hoofdstuk 23). Verder hebben we een deel IV toegevoegd met daarin de toepassing van Atern in combinatie met PRINCE2, Scrum en Lean Six Sigma. Ten slotte hebben we een vertaallijst Nederlands-Engels en een vertaallijst Engels-Nederlands van de belangrijkste begrippen opgenomen als bijlage D.

Deel I. Methodiek

In dit deel worden de uitgangspunten, het raamwerk, de filosofie, de principes en de succesfactoren van de Atern-methode beschreven. Verder wordt in dit deel beschreven de levenscyclus van een Atern-project, de rollen, verantwoordelijkheden en de verschillende Atern-producten.

Deel II. Projectmanagement

In dit deel wordt nader ingegaan op de consequentie van de agile aanpak op de verschillende aspecten van projectmanagement.

Deel III. Technieken

In dit deel worden de afzonderlijke technieken beschreven die in agile projecten worden toegepast om ervoor te zorgen dat de filosofie en uitgangspunten van agile projecten ook daadwerkelijk worden ingevuld.

Deel IV. Afstemming

In dit deel wordt ingegaan op de positie van de verschillende methoden ten opzichte van elkaar. Atern en PRINCE2 worden met elkaar vergeleken. Scrum en Lean Six Sigma worden nader toegelicht. Verder wordt aangegeven hoe de verschillende methoden zijn te combineren en hoe een complete portfolio van projecten met verschillende aanpakken het best kan worden gemanaged.

Bijlagen

In bijlage A is een Vragenlijst Projectaanpak opgenomen. Bijlage B geeft een overzicht van de verschillende Atern-producten. Bijlage C bevat een begrippenlijst. In bijlage D zijn een vertaallijst Nederlands-Engels en een vertaallijst Engels-Nederlands van de belangrijkste gehanteerde begrippen opgenomen.

1.7 Voorbereiding op examens Agile PM

Dit boek is een geschikte basis voor de geaccrediteerde trainingen Agile PM Foundation en Practitioner. Enkele onderdelen in dit boek kunnen daarbij echter worden overgeslagen, te weten:

- Foundation: deel III hoofdstuk 23 Planning Poker, deel IV en bijlage A en D
- Practitioner: deel III hoofdstuk 23 Planning Poker, deel IV en bijlage D

Voor de specifieke Agile PM-begrippen hebben we zo veel mogelijk de officiële vertaallijst van APMG aangehouden (versie 0.3, d.d. juli 2013). Waar wij van deze vertaallijst afwijken, wordt in de vertaallijst de vertaling die door de APMG wordt aangehouden er tussen haakjes achter vermeld.

Op onderdelen hebben we tevens verantwoordelijkheden binnen het project anders belegd. In dergelijke gevallen hebben we de verantwoordelijkheden volgens de APMG in de voettekst opgenomen.

1.8 Gebruik van hoofdletters

In dit boek worden alle specifieke Atern-rollen, -producten en -processen met een beginhoofdletter aangegeven. Zo worden in dit boek Projectmanager en Timeboxplan dus met een hoofdletter geschreven. Onderdelen van Atern-producten worden daarentegen met een kleine letter geschreven.