

# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b> door Vikram Kapoor	5
<hr/>	
<b>INTRODUCTIE</b>	10
De basis achter portfoliomanagement	16
Portfolioraamwerken	18
Tien aandachtsgebieden om portfoliomanagement wendbaarder te maken	24
Waar staan MoP en SAFe qua wendbaarheid?	29
<hr/>	
<b>CASE A: AGILE PORTFOLIOMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK BIJ VGZ</b>	30
<hr/>	
<b>1 RICHT PORTFOLIOMANAGEMENT KORTCYCLISCH IN</b>	44
Hoe werkt kortcyclisch portfoliomanagement?	50
<hr/>	
<b>2 BEPERK HET AANTAL GELIJKTIJDIGE INITIATIEVEN</b>	59
Hoe voorkom je task switching?	64
<hr/>	
<b>CASE B: AGILE PORTFOLIOMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK BIJ DELTA FIBER</b>	72
<hr/>	
<b>3 STUUR OP WAARDE</b>	81
Wat is eigenlijk de definitie van waarde?	86
Acht maatregelen om het sturen op waarde concreet te maken	90
Hoe orden je vooraf op meest waardevolle eerst?	92
<hr/>	
<b>4 HOUD STRATEGISCHE OPTIES OPEN</b>	99
Scenariodenken in een VUCA-wereld	104
Strategische opties met Strategic Bets Framework	108
<hr/>	
<b>CASE C: AGILE PORTFOLIOMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK BIJ KNAB</b>	114

<b>5</b>	<b>START ZO VROEG MOGELIJK MET VALIDATIE</b>	123
	Integratie en validatiemomenten	128
<b>6</b>	<b>TREK PO'S/BO'S HET PORTFOLIOMANAGEMENTPROCES IN</b>	135
	Centraal versus decentraal portfoliomanagement	140
	<b>CASE D: AGILE PORTFOLIOMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK BIJ WIGO4IT</b>	146
<b>7</b>	<b>VOED PORTFOLIOMANAGEMENT MET DATA</b>	159
	Sturen met behulp van data	164
<b>8</b>	<b>MAAK KEUZES OMKEERBAAR</b>	173
	Hoe zorg je voor omkeerbare keuzes?	178
	<b>CASE E: AGILE PORTFOLIOMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK BIJ KVK</b>	184
<b>9</b>	<b>BLIJF REALISATIEKRACHT UITBOUWEN</b>	201
	Portfoliomanagement heeft executiekracht nodig	206
	Executiekracht vergroten door vergaande automatisering	209
	Executiekracht vergroten door teamvaardigheden en competenties	211
<b>10</b>	<b>VERBETER PORTFOLIOMANAGEMENT DOORLOPEND</b>	215
	Wat levert portfoliomanagement eigenlijk op?	220
	<b>CASE F: AGILE PORTFOLIOMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK BIJ FRIESLANDCAMPINA</b>	226
	<b>VERDER LEZEN</b>	237
	<b>NAWOORD</b>	241
	<b>DANKWOORD</b>	245
	<b>OVER DE AUTEURS</b>	246

# CASE D: AGILE PORTFOLIO-MANAGEMENT IN DE PRAKTIJK BIJ WIGO4IT



Wigo4it is een Nederlandse overheidsorganisatie die ICT-oplossingen ontwikkelt voor de sociale diensten van de vier grootste gemeenten (de G4: Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) en enkele specifieke regelingen uitvoert voor ruim dertig randgemeenten.<sup>1</sup>

De organisatie richt zich op het ondersteunen van gemeenten bij hun taken op het gebied van inkomen, zoals het afwikkelen van aanvragen voor bijstandsuitkeringen, inclusief het volledige uitkeringsbeheer. Ook gemeentespecifieke minimaregelingen en de betaling van leefgeld aan Oekraïense vluchtelingen verlopen via Wigo4it, net als de betaling van een derde van de bijstandsuitkeringen. De software van

deze organisatie wordt toegepast door ruim vijfduizend gebruikers en iedere maand wordt voor meer dan 160 miljoen euro uitgekeerd. Door intensief met de G4 samen te werken en innovatieve oplossingen te realiseren, stelt Wigo4it gemeenten in staat om sneller en effectiever te reageren op de behoeften van burgers, terwijl de administratieve lasten aanzienlijk worden verminderd.

Wigo4it is de eerste overheidsorganisatie die haar dienstverlening voor 100% laat verlopen via de *public cloud*. Wigo4it heeft zo'n 120 werknemers. Ongeveer de helft daarvan zijn DevOps-engineers, die zijn ondergebracht in een *tribe* van zeven agile

---

<sup>1</sup> Deze casus is samengesteld in samenwerking met John Dieleman, productmanager bij Wigo4it. John is te bereiken via [john.dieleman@wigo4it.nl](mailto:john.dieleman@wigo4it.nl)

teams. De tribe wordt geleid door de *IKV Tribe Lead*, tevens MT-lid, die verantwoordelijk is voor het neerzetten van een *high performing* IT-organisatie. Elk team heeft een eigen *product owner*, *scrum master* en *people manager* (de laatste focust zich op de competentieontwikkeling van de teamleden). Deze drie rollen zorgen dat een team maximaal waarde kan leveren en zich blijft verbeteren en ontwikkelen.

De strategische meerjarendoelstellingen (2024 -2028) van Wigo4it zijn:

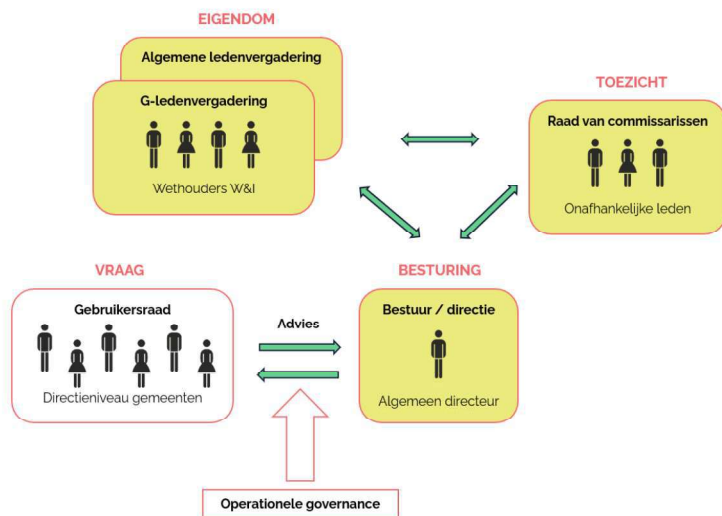
- zorgen dat de primaire Wigo4it-applicatie Socrates wordt gezien als het meest waardevolle product in de markt;
- hoge maatschappelijke impact hebben met veel werkplezier voor medewerkers;
- technische schuld in control houden en daarmee de continuïteit van de dienstverlening waarborgen;
- de agile werkwijze in de teams verbeteren, op portfoliomanagementniveau en in relatie tot (externe) stakeholders;
- andere gemeenten mee laten profiteren van de door Wigo4it te realiseren systemen, services en diensten;
- Wigo4it verder uitbouwen tot een sterk merk, een betrouwbare partner en een aantrekkelijke werkgever.

Wigo4it is een coöperatie van de G4. In deze coöperatie werken de vier gemeenten samen om zo meer

te bereiken dan elk voor zich. Juridisch gezien gaat het om een vereniging én een bedrijf: de softwareleverancier Wigo4it. De G4 zijn zodoende gezamenlijk eigenaar van Wigo4it. De wethouders voor Werk & Inkomen houden twee keer per jaar een algemene ledenvergadering (ALV). Een bestuurder/directeur verzorgt de dagelijkse leiding en een raad van commissarissen houdt toezicht.

De doelen van de coöperatie voorzien in de behoeften van de G4 en zijn vastgelegd in statuten: kosten besparen door schaalvoordelen, ontzorgd worden in eigen activiteiten en zorgvuldig omgaan met belastinggeld. Het overkoepelende doel is om de dienstverlening aan burgers met een laag inkomen maximaal effectief en efficiënt uit te voeren.

Voor de tactische en operationele adviezen rond productontwikkeling en dienstverlening is een zogenoemde gebruikersraad aangesteld, waarin elke gemeente twee zetels heeft (meestal de directeur Inkomen en een productmanager). Wigo4it neemt hieraan deel met de algemeen directeur, de tribe lead inkomensvoorziening (IKV) en de productmanager. De bestuurssecretaris van Wigo4it ondersteunt de gebruikersraad op het gebied van organisatie, agenda, inplanning en verslaglegging. Dankzij de structuur van een ALV en een gebruikersraad is Wigo4it in staat goed en autonoom te opereren.

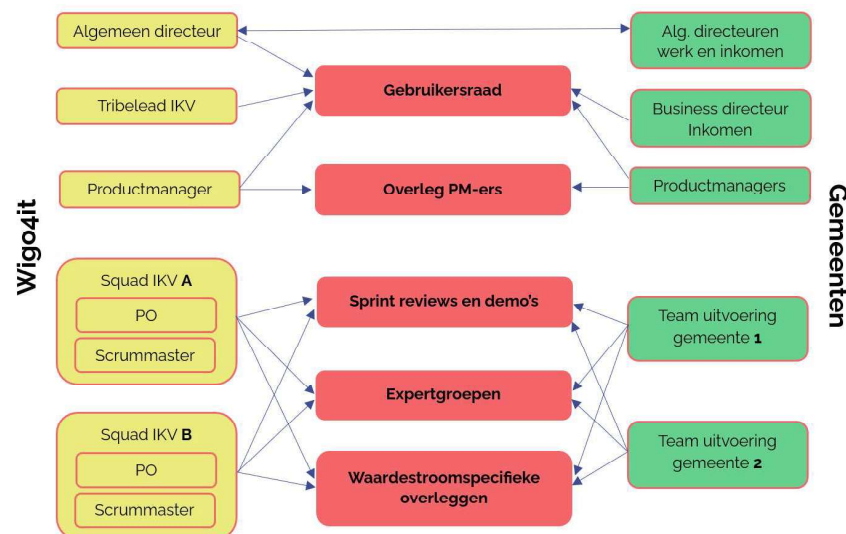


Figuur 1: Wigo4it en de bestuurlijke governance met de G4

Samenwerking heeft veel voordelen, maar gaat ook gepaard met uitdagingen en dilemma's. Denk bijvoorbeeld aan verschillen tussen de vier gemeenten in beleid, visies, ambities, tempo, uitgangsposities en belangen. De coalities bestaan namelijk in elke G4-gemeenteraad uit andere partijen, met elk specifieke voorkeuren, politieke ambities en prioriteiten. Om binnen dit krachtenveld maximaal rendement uit de coöperatieve samenwerking te halen, ligt onder de dagelijkse samenwerking een kaderstellende visie, recent geformuleerd door de wethouders van de G4:

*“Voor efficiënte en effectieve samenwerking is harmonisatie van ambities op inhoud (doelen en prioriteiten in jaarplannen), proces (beleid, techniek en uitvoering) en uitvoeringsniveau (timing) noodzakelijk. Alleen als je op hetzelfde moment dezelfde doelen nastreeft, kun je gezamenlijk energie en expertise bundelen.”*

Dit statement helpt Wigo4it bij het standaardiseren en uniformeren van haar product- en dienstverlening, in het bijzonder bij het prioriteren binnen het portfolio.

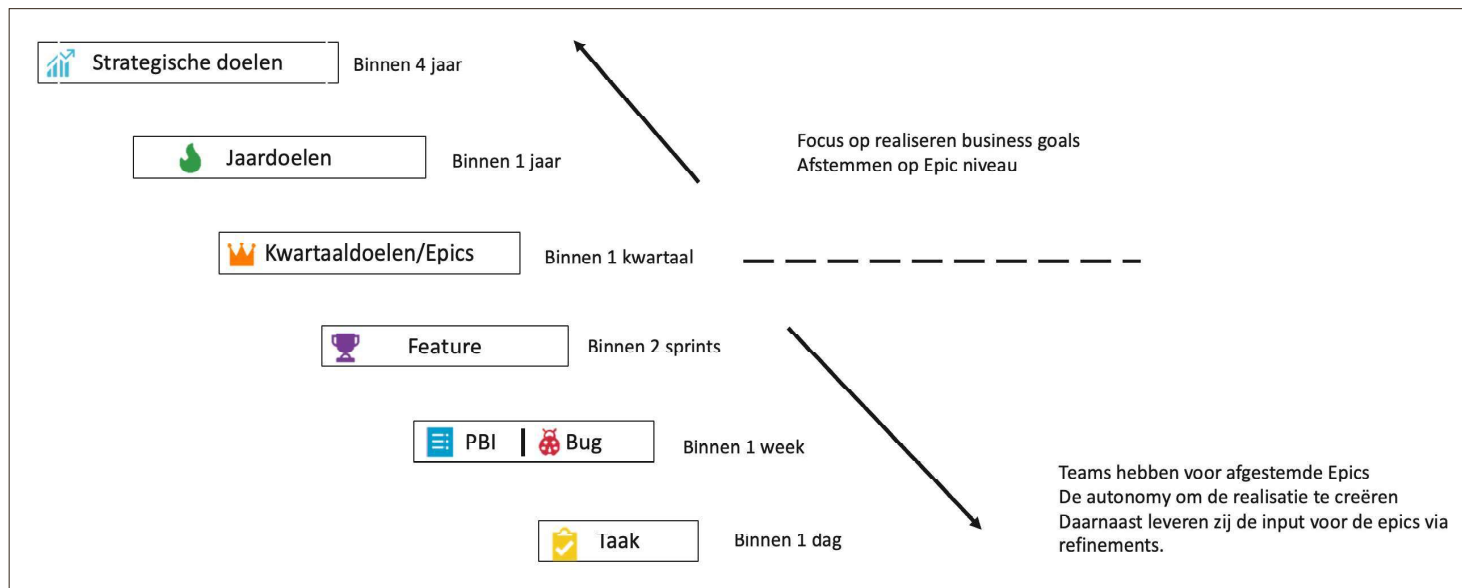


Figuur 2: Wigo4it en de operationele samenwerking met de G4

## HET PORTFOLIOMANAGEMENTPROCES VAN WIGO4IT

Om de strategische doelen van de organisatie te bereiken, is binnen Wigo4it portfoliomanagement ingericht. Daarmee kan een goede mix tot stand worden gebracht tussen autonomie van de teams en alignment ten aanzien van strategische doelen en het portfolio en de prioriteiten van de vier steden (en de randgemeenten). Doorlopende verfijning en afstemming van de werkzaamheden vormen daarbij het uitgangspunt, inclusief het continu en flexibel bijsturen op basis van feedbackloops.

Om de in figuur 3 afgebeelde cascadering tot stand te brengen, zijn binnen Wigo4it zelf en binnen de coöperatie als geheel diverse rollen en overleggen ingericht. Strategische doelen en jaardoelen staan in de coöperatieve samenwerking centraal en zijn kaderstellend.



Figuur 3: Cascadering van strategische doelen tot aan losse taken

Voor de strategische en tactische afstemming rond het portfolio werkt de productmanager van Wigo4it nauw samen met de productmanagers die lid zijn van de gebruikersraad. Deze laatsten managen in hun eigen stad het strategisch portfolio en brengen de gezamenlijke vraagstukken binnen de coöperatie op tafel. Portfolioafwegingen worden met elkaar waar nodig voorbereid als input aan de gebruikersraad of de algemene ledenvergadering.

De primaire taak van portfoliomanagement is om een optimale mix te creëren voor de inzet van beschikbare capaciteit en middelen, afgestemd op de te behalen doelen en met inachtneming van (lokale) wet- en regelgeving en eventuele nieuwe wetten. Feitelijk gezien is er slechts één pool met capaciteit en ook maar één gezamenlijk budget. Bepalen wie waaraan werkt, wanneer en met welke intensiteit vraagt zodoende om collectieve afstemming. Wigo4it is een bijzondere organisatie, omdat haar klanten tevens haar eigenaren zijn. Goede voorbereiding en intensieve afstemming voorkomen onnodig gedoe tijdens de operationele uitvoering. Het *aligned* houden van de G4 en het tot stand brengen van overeen-

stemming over de strategische agenda (en de daaruit voortvloeiende roadmap voor de productontwikkeling) zijn daarbij erg belangrijk.

Naast deze strategische alignment is het belangrijk dat uit het portfolioprocess operationele plannen voortkomen. In de praktijk betreft dit vooral het inplannen in kwartalen. Productmanager, product owners en het Wigo4it-MT werken daarbij nauw samen (waar nodig in continue afstemming met de steden). De eerste versie van deze operationele plannen wordt samengesteld op de IKV-tribe-dag, die elk kwartaal plaatsvindt om het volgende kwartaal voor te bereiden.

Het resultaat hiervan is een kwartaalroadmap die maximaliseert op doelstellingen en waarden maar tegelijkertijd operationeel haalbaar en uitvoerbaar is. Vanuit de jaardoelen geven de product owners aan welke concrete kwartaaldoelen zij denken te kunnen bereiken. Input van de productmanager (op basis van dialoog met steden) en de tech lead (die vraagstukken rond continuïteit en technische schuld op tafel legt) worden daarbij meegenomen.

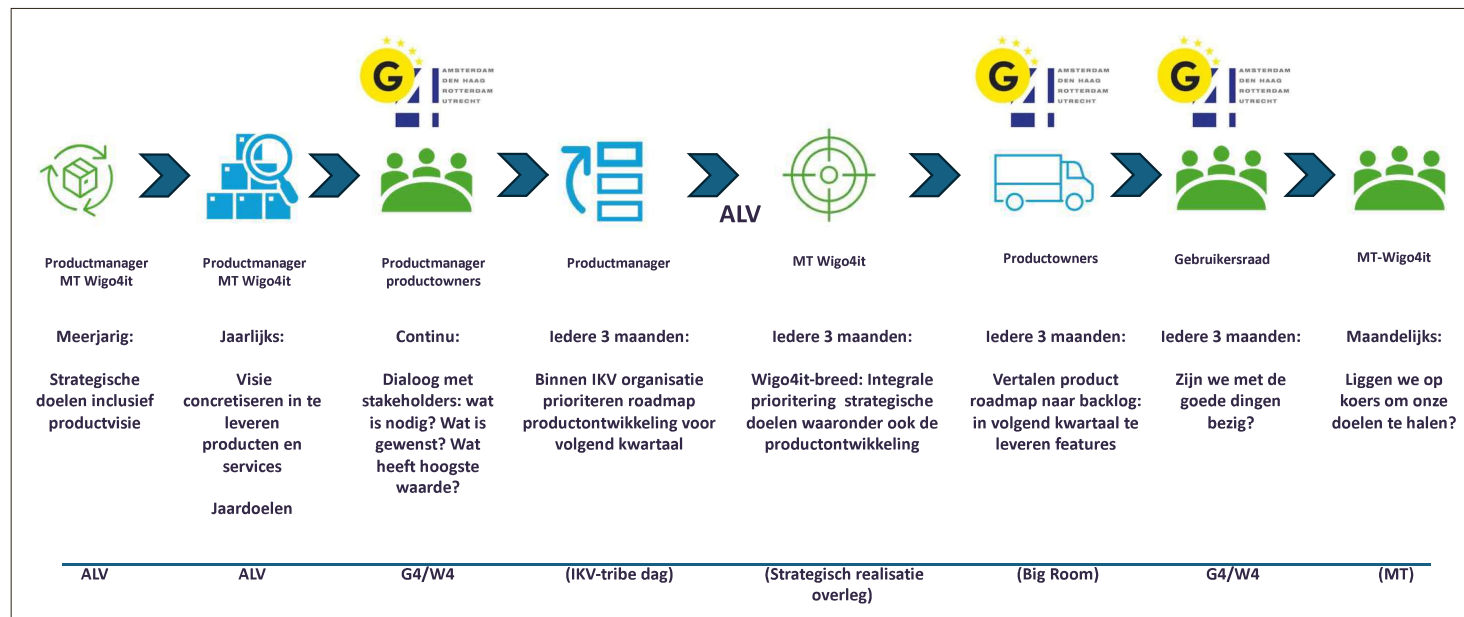


## DE WIGO4IT BIG ROOM PLANNING

De kwartaaldoelen worden elk kwartaal in een *Big Room Planning* door de teams zelf concreet planbaar en uitvoerbaar gemaakt.

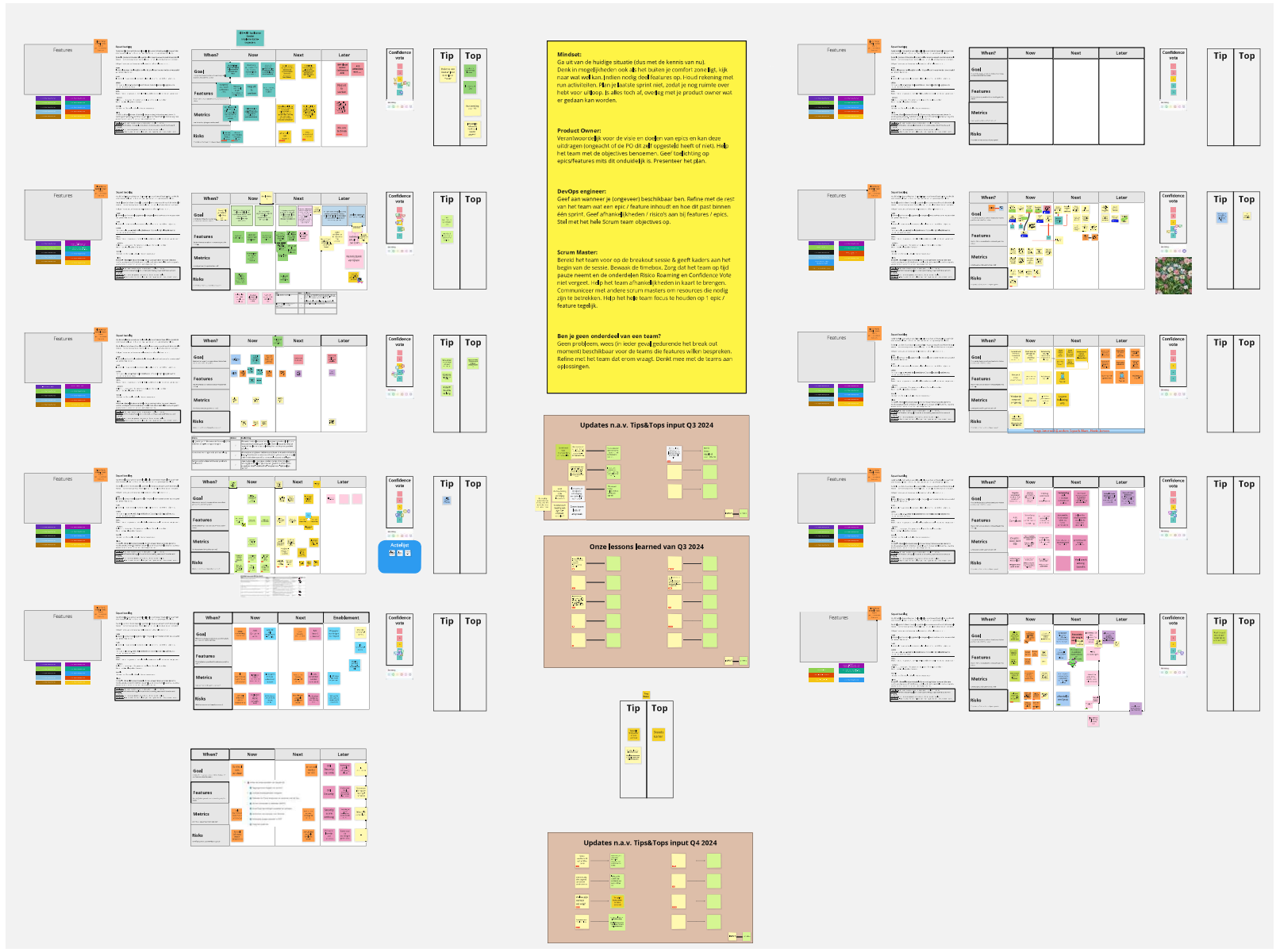
Aanvullend vindt gedurende de realisatie maandelijks validatie en terugkoppeling plaats met het Wigo4it-MT om doorlopend bij te sturen als dat

nodig blijkt. Voor de bewaking van de voortgang wordt gebruikgemaakt van een powerpointpresentatie waarin alle afgesproken kwartaaldoelen staan. Elke maand geeft iedere eigenaar van het betreffende doel aan of de realisatie op schema ligt, niet meer haalbaar is of een interventie nodig heeft. Zie figuur 4 voor het *end-to-end* portfolioproces.



Figuur 4: End-to-end portfolio management



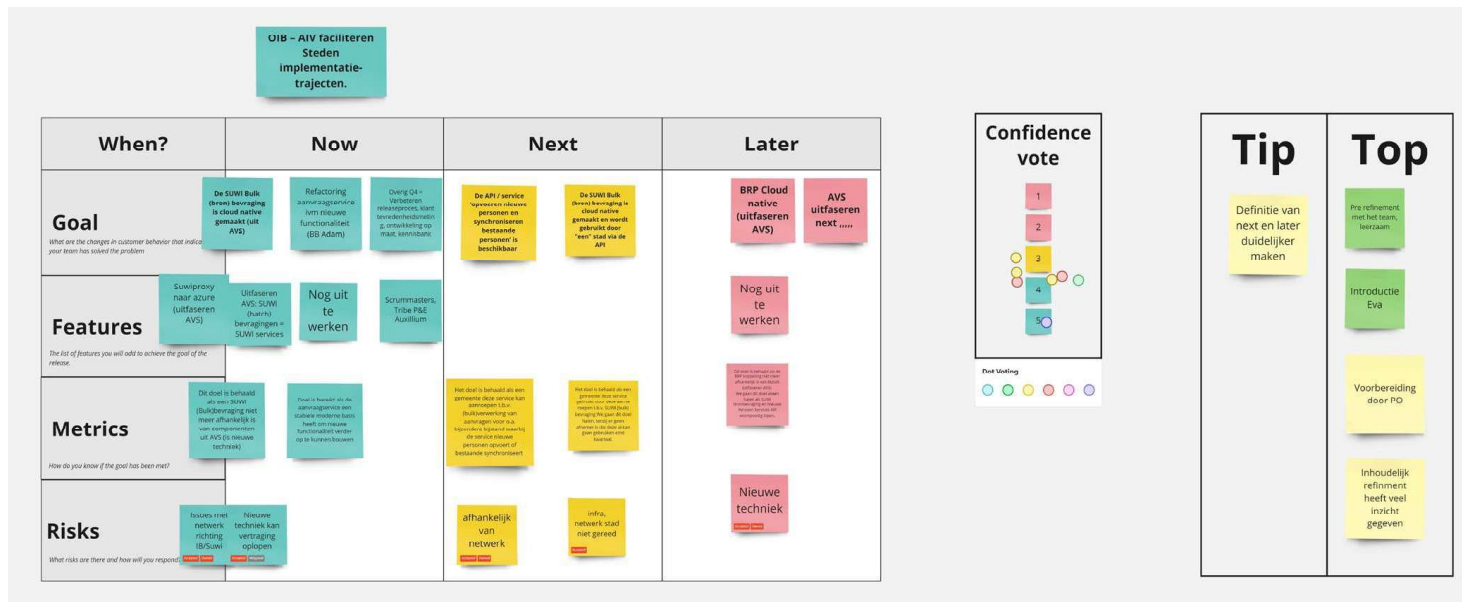


Figuur 5: MIRO-screenshot na afloop van de Big Room Planning

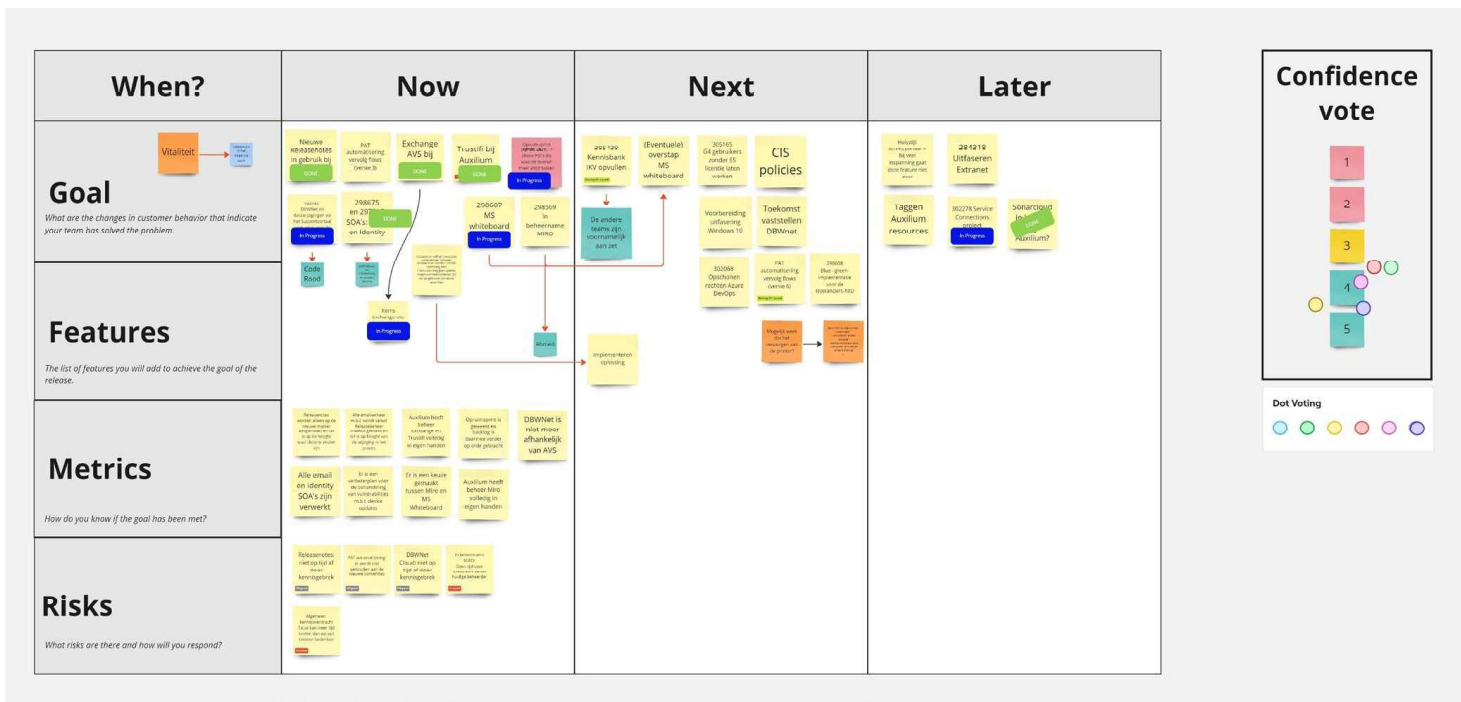
De vertaling van de kwartaalroadmap naar de verschillende *product backlogs* van de DevOps-teams binnen Wigo4it vindt plaats tijdens een Big Room Planning-sessie, die een dag duurt. Hierbij detailleren de DevOps teams de werkzaamheden en toetsen ze met de andere teams op afhankelijkheden, zodat de resultaten van de verschillende teams maximaal planbaar en haalbaar worden. Hiermee wordt gezorgd voor een kwartaalplan dat uitvoerbaar én realistisch is.

In figuur 5 staat een voorbeeld van het resultaat van een Big Room Planning. Dit bestaat uit een digitale (en in de figuur sterk uitgezoomde) planning van alle teams voor het hele kwartaal.

Elk team heeft een eigen blok waarin aangegeven wordt wat dit kwartaal eerst (*now*), daarna (*next*) en daarna (*later*) opgepakt gaat worden. Vooral de kolom *now* bevat doorgaans verfijnde beschrijvingen van wat er zal worden opgeleverd, want de realisatie



Figuur 6: Kwartaalplan van één team (inclusief confidence vote)



Figuur 7: Kwartaalplan van een ander team (inclusief confidence vote)

van items in die kolom wordt geacht zeker haalbaar te zijn. Teams schatten zelf hoe veel tijd ze hiervoor nodig hebben, en geven daarnaast met een eigen *confidence vote* aan in hoeverre zij deze planning haalbaar achten (zie de voorbeelden in de figuren 6 en 7).

Om te voorkomen dat deelnemers aan de Big Room Planning niet precies weten wat hun bijdrage en focus moet zijn, staan er richtlijnen centraal in de digitale omgeving uitgewerkt; het gele kader laat deze nog eens extra opvallen (figuur 8 - links). Ook de richtlijnen voor het opstellen van een backlog door

## *Het inplannen en uitwerken van de werkzaamheden wordt overgelaten aan de teams zelf.*

de teams staan expliciet uitgewerkt in het grijze kader (figuur 8 – rechts); dit kader wordt voor elk team naast hun backlog herhaald. Hierdoor kan een team tijdens de Big Room Planning hun backlog én de richtlijnen op één scherm tonen.

Om te zorgen dat de te realiseren oplossingen in het betreffende kwartaal haalbaar zijn en blijven, worden het inplannen en uitwerken van de werkzaamheden overgelaten aan de teams zelf. Er wordt dus daadwerkelijk gebruikgemaakt van een ‘pull-systeem’ vanuit de teams. Het portfoliomanagement bereidt een kwartaal weliswaar voor en levert priori-

teiten aan, maar de teams bepalen zelf welke werkzaamheden ze gaan oppakken. Dat gebeurt uiteraard in samenspraak met de andere teams en het portfoliomanagement, maar er is geen sprake van een *push*. Hierdoor wordt voorkomen dat teams te veel werk oppakken, waardoor veel minder werkzaamheden ook daadwerkelijk zouden worden afgerond. De confidence vote vanuit het team ondersteunt dit. ‘Is het niet haalbaar? Dan doen we het niet!’

**Mindset:**

Ga uit van de huidige situatie (dus met de kennis van nu). Denk in mogelijkheden ook als het buiten je comfort zone ligt, kijk naar wat wel kan. Indien nodig deel features op. Houd rekening met run activiteiten. Plan je laatste sprint niet, zodat je nog ruimte over hebt voor uitloop. Is alles toch af, overleg met je product owner wat er gedaan kan worden.

**Product Owner:**

Verantwoordelijk voor de visie en doelen van epics en kan deze uitdragen (ongeacht of de PO dit zelf opgesteld heeft of niet). Help het team met de objectives benoemen. Geef toelichting op epics/features mits dit onduidelijk is. Presenteer het plan.

**DevOps engineer:**

Geef aan wanneer je (ongeveer) beschikbaar ben. Refine met de rest van het team wat een epic / feature inhoudt en hoe dit past binnen één sprint. Geef afhankelijkheden / risico's aan bij features / epics. Stel met het hele Scrum team objectives op.

**Scrum Master:**

Bereid het team voor op de breakout sessie & geeft kaders aan het begin van de sessie. Bewaak de timebox. Zorg dat het team op tijd pauze neemt en de onderdelen Risico Roaming en Confidence Vote niet vergeet. Help het team afhankelijkheden in kaart te brengen. Communiceer met andere scrum masters om resources die nodig zijn te betrekken. Help het hele team focus te houden op 1 epic / feature tegelijk.

**Ben je geen onderdeel van een team?**

Geen probleem, wees (in ieder geval gedurende het break out moment) beschikbaar voor de teams die features willen bespreken. Refine met het team dat erom vraagt. Denkt mee met de teams aan oplossingen.

**Squad backlog**

Op dit bord plaats je op basis van doelen jullie plan voor komend kwartaal. De squad trekt deze features zelf naar het bord toe. Daarnaast worden er objectives geformuleerd.

Zie dit als (product of misschien zelfs sprint) doelen waarvan verwacht wordt dat ze behaald worden in de komende periode. Deze doelen zijn het best als ze SMART worden neergezet.

Ook geeft de squad per feature aan welke risico's en afhankelijkheden er zijn.

**NOW**

In deze kolom staan de belangrijkste doelen die gerealiseerd moeten worden en waar actief aan gewerkt kan worden.

**NEXT**

In deze kolom staan de doelen die direct volgen als de items in de NOW zijn afgerond.

**LATER**

Hier staan de langere-termijn doelen/initiatieven. Deze doelen zijn belangrijk maar ze hebben niet direct de focus.

**GOAL**

Waarom wordt het product ontwikkeld? Welk specifiek voordeel moet worden aangeboden?

**FEATURE**

Welke output is nodig om het gewenste resultaat en het doel te bereiken?  
Wat zijn de 3-5 belangrijkste features?

**METRIC**

Hoe weet je of het doel is behaald? Hoe ziet succes eruit?

**RISKS**

De risico's, afhankelijkheden of obstakels die we vandaag hebben benoemd, dienen te worden gecategoriseerd. Zo hebben we met elkaar de status inzichtelijk en of we nog extra acties moeten ondernemen om die risico's weg te nemen.

**Resolved** – Het team is akkoord dat het risico geen probleem meer is.

**Owned** – Het item kan niet opgelost worden in de meeting, maar wordt door iemand opgepakt.

**Accepted** – Een risico dat geaccepteerd wordt. Het is nou eenmaal zo.

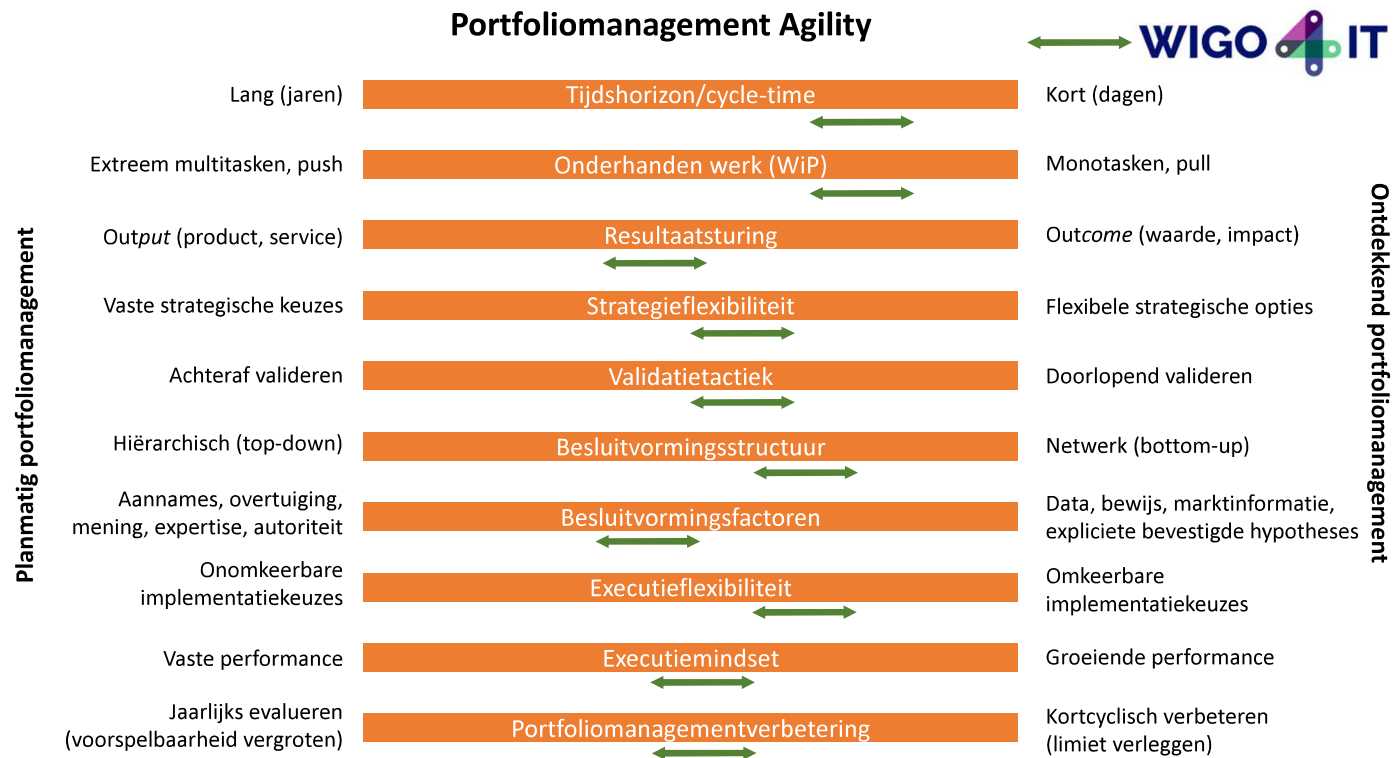
**Mitigated** – Teams bedenken een oplossing om de impact van een risico te verminderen.

Figuur 8: Richtlijnen rollen (links) en Team backlog (rechts)

## POSITIONERING VAN WIGO4IT OP DE TIEN DIMENSIES

Binnen Wigo4it wordt een mix van planmatig en ontdekkend portfoliomanagement toegepast, waarbij gestreefd wordt naar het verder vergroten van wendbaarheid. De agile accenten zijn te vinden in de gebieden tijdshorizon, onderhanden werk, besluitvormingsstructuur en executieflexibiliteit. De uitvoering is wendbaar dankzij met name de ritmiek

in de afstemming van de roadmap en de betrokkenheid van de stedelijke productmanagers en de gebruikersraad voor prioritering en validatie. De sterke mate waarin de teams het werk hun kwartaal intrekken, vergroot de haalbaarheid van de plannen en stimuleert eigenaarschap van de teams.



Figuur 9: Wigo4it op de tien agility dimensies