

Agile

Een Agile projectaanpak gaat ervan uit dat de wereld tijdens het project verandert en probeert deze veranderingen zo goed mogelijk te faciliteren zonder daarbij het projectresultaat uit het oog te verliezen. De Agile werkwijze komt voort uit IT gerichte projecten maar kan ook goed gebruikt worden in andersoortige projecten. De Agile basisprincipes zijn vastgelegd in het 'Agile Manifesto'.

Burndown Chart

De Burndown Chart is een grafiek welke de voortgang van het Team gedurende de Sprint toont. Deze grafiek laat zien hoeveel werk het Team nog moet verzetten om het afgesproken Sprint doel te bereiken. De grafiek geeft actuele informatie in hoeverre de Sprint volgens plan verloopt, dus of het Team voorloopt of achterloopt op de ideale lijn. De Burndown Chart wordt dagelijks bijgewerkt en is zichtbaar voor iedereen. Een Burndown Chart kan ook op release-niveau worden toegepast, en wordt dan Project Burndown Chart of Release Burndown Chart genoemd.

Burnup Chart

De Burnup Chart is een grafiek die aangeeft hoeveel er van het afgesproken Sprint doel al is gerealiseerd. Gedurende de sprint groeit de burn-up, en komt dichterbij het einddoel. Een Burdup Chart kan ook op release-niveau worden toegepast, en wordt dan Project Burnup Chart of Release Burnup Chart genoemd.

Continuous Delivery

Continuous Delivery is een software development methode waarbij de software zodanig wordt gebouwd dat op elk moment de software kan worden gereleased naar productie. Continuous Delivery wordt bereikt door de teams de software voortdurend te laten integreren, en executables op te leveren die onderworpen zijn aan automatische testen.

Continuous Deployment

Continuous Deployment betekent dat iedere verandering van de software door een Deployment Pipeline gaat, waardoor de software automatisch in productie wordt gebracht. Er vinden dus op één dag daadwerkelijk regelmatig deployments plaats. Voor Continuous Deployment is Continuous Delivery een vereiste.

Cross-Functionality

Een kenmerk van een Scrum Team is de functie-overschrijdende samenwerking, b.v. wanneer software ontwikkelaars, informatie analisten, testers, en ontwerpers in één Team samenwerken. In een Cross-Functional team zijn alle competenties aanwezig die nodig zijn om het afgesproken Sprint doel te realiseren. Cross-Functionality is een collectieve verantwoordelijkheid, en dus geen karakteristiek van één teamlid.



Daily Scrum

Elke dag houdt het Team een korte meeting van maximaal 15 minuten die Daily Scrum of Daily Standup Meeting wordt genoemd. Het doel van deze meeting is het werk te synchroniseren en te zorgen dat de teamleden zo effectief mogelijk hun werk kunnen doen. De Daily Scrum wordt gehouden bij het Scrum Board, bij voorkeur iedere dag op hetzelfde tijdstip. Om de meeting kort en effectief te houden blijft iedereen staan en beantwoordt de volgende 3 vragen:

- Wat heb ik gedaan sinds de vorige meeting?
- Wat ga ik doen tot de volgende meeting?
- Welke zaken staan me in de weg, en welke hulp heb ik daar bij nodig?

Technische discussies tussen teamleden vormen geen onderdeel van deze meeting, maar worden indien nodig gehouden na afloop van de Daily Scrum.

Definition of Done

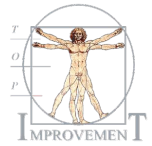
De Definition of Done beschrijft waar het resultaat van een Sprint aan moet voldoen. Het zijn de acceptatie criteria voor de taken die zijn afgesproken in de Sprint Backlog, zoals testen, productkwaliteit, documentatie, etc. Na beëindiging van de sprint inspecteert de Product Owner het opgeleverde werk aan de hand van de afgesproken Definition of Done, zodat de kwaliteit van het werk is gegarandeerd. De Definition of Done wordt door het Scrum team opgesteld en waar nodig aangepast.

Estimation Meeting

Gedurende de Estimation Meeting wordt door middel van een relatieve schatting de omvang van work items in kaart gebracht. Gebruikelijk is dat het werk wordt geschat in Story Points, maar ook T-Shirt Sizes kunnen gebruikt worden. Meestal schat elk Team z'n eigen User Stories. Indien meerdere Teams werken aan dezelfde Product Backlog kan het zinvol zijn om de schattingen uit te laten voeren door een Estimation Team, zodat de resulterende schattingen alle zijn gebaseerd op dezelfde schaal.

Epic

Een Epic is een omvangrijke User Story, die nog moet worden uitgesplitst in een set kleinere user stories. Meestal beschrijft een Epic een afgebakend stuk functionaliteit of product eigenschap, maar dient nog in meer detail te worden uitgewerkt voordat aan het Team kan worden gegeven om gerealiseerd te worden binnen één Sprint. Het uiteenrafelen van een Epic in kleinere user stories door het Scrum team (eventueel met behulp van experts buiten het Scrum team) wordt Refinement genoemd.



Impediment

Een Impediment is iets wat het Team of een teamlid in de weg staat om een afgesproken taak af te ronden. Het is de verantwoordelijkheid van de Scrum Master om deze hindernissen zo snel mogelijk op te (laten) ruimen, zodat het afgesproken Sprint doel gehaald kan worden. Impediments kunnen zowel technisch als niet-technisch zijn. Sommige blokkades liggen binnen de invloedssfeer van het Team, maar kunnen ook organisatorisch van aard zijn en/of worden veroorzaakt door het management.

Kanban

Kanban is een concept gebruikt in Lean Manufacturing. Het is een manier om een productieketen te besturen en te optimaliseren, met name door het opsporen en elimineren van knelpunten en andere bronnen van verspilling. Kanban kan worden toegepast in combinatie met Scrum (Scrumban) om slagvaardig om te kunnen gaan met hoog-urgente zaken die niet zijn voorzien tijdens het plannen van de Sprint (Unplanned Work).

Planning Poker

Planning Poker is de manier om met een Team een inschatting te maken van de omvang van een bepaald stuk werk. Iedereen geeft door middel van Planning Pokerkaarten aan hoeveel werk een Backlog Item inhoudt in vergelijking met een ander, bekend stuk werk. Deze schatting wordt meestal uitgedrukt in Story Points. Verschillen in die inschatting worden besproken, waarna het kaarten zich herhaalt totdat er consensus wordt bereikt. De discussie die deze manier van inschatten oplevert zorgt ervoor dat niets wordt vergeten en dat iedereen betrokken is.

Product Backlog

De Product Backlog is een lijst met items die betrekking hebben op de functionaliteit van het op te leveren product. Deze items worden User Stories genoemd. De Product Backlog is de kapstok voor de beschrijving van de gebruikers-eisen in de context van een project. De Product Owner is de (enige) eigenaar van Product Backlog. Hij of zij rangschikt de User Stories naar de waarde die ze hebben voor de klant of gebruiker, en zorgt ervoor dat de omvang van ieder item wordt geschat in Story Points. Vlak voor het begin van een volgende Sprint, zorgt de Product Owner dat er een set uitgewerkte User Stories klaar staat, zodat het Team aan de slag kan gaan met de items die de hoogste prioriteit hebben. Dit zorgt ervoor dat de beschikbare capaciteit altijd optimaal wordt ingezet.



Product Owner

De Product Owner vertegenwoordigt de belangen van de klant en van de toekomstige gebruikers. De Product Owner brengt de visie van de opdrachtgever in het project, en zorgt ervoor dat het Team met de juiste dingen bezig is ten behoeve van de direct betrokkenen. Daarvoor houdt de Product Owner een lijst bij van items die nog aan het product toegevoegd moeten worden: de Product Backlog. De belangrijkste taak van de Product Owner is het vaststellen van prioriteiten zodat het werk, wat opgepakt moeten worden in de eerstvolgende Sprint, maximale waarde oplevert voor de klant. De Product Owner zorgt ook voor afstemming van die prioriteiten met verschillende stakeholders.

Refinement

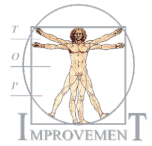
Refinement (ook wel grooming genoemd) is het continu verrijken en verfijnen van de Product Backlog. Parallel aan het werk gedurende de Sprint zorgt het Scrum ervoor dat werk voor volgende sprints wordt voorbereid. Als zodanig voorkomt dit dat een Team tijdens Sprints aan items werken die ze nog niet goed begrijpen. Het Team zit regelmatig samen met de Product Owner en andere belanghebbenden in Refinement Sessies waarin de Product Backlog wordt doorgesproken, verrijkt en meer detail wordt toegevoegd. In deze workshops wordt het werk voor de nabije toekomst doorgenomen en behapbaar gemaakt. Dit zorgt dus voor een continue stroom van waardevol werk dat voldoende gedetailleerd en haalbaar is voor de komende Sprints. Afhankelijk van de complexiteit en de fase van het project, is het niet ongebruikelijk dat teamleden ongeveer 10 à 20% van de tijd besteden aan Refinement.

Release

Een Release is de daadwerkelijke oplevering van een Product Increment, gewoonlijk na 4 tot 6 Sprints. Het is niet ongebruikelijk om een Release vooraf te laten gaan door een Release Sprint, teneinde van een Potentially Shippable Product naar een Shippable Product te komen. Een Release wordt gewoonlijk geplanned op basis van geschatte Epics, en in combinatie met de stabiele Velocity van de betrokken Teams kan een Release Burndown worden bijgehouden welke een betrouwbare indicatie geeft van de status van de werkzaamheden voor een bepaalde Release.

Retrospective

Iedere Sprint wordt afgesloten met de Retrospective. Tijdens deze meeting kijkt het Team terug op het werkproces in de afgelopen Sprint. Alles wat goed ging moet in ieder geval worden behouden of mogelijk verbeterd. Wat niet goed ging moet worden aangepakt, zodat het Team leert hoe zichzelf te verbeteren, en in volgende Sprints niet dezelfde fouten gemaakt worden.



Rollen

Er zijn 3 rollen vertegenwoordigd in het Scrum Team: de Product Owner, die de belangen van de klant vertegenwoordigt; de Scrum Master die het Scrum proces en het Team ondersteunt en het Development Team (of kortweg Team), dat in een korte intervallen een werkend deelproduct kan opleveren.

Scrum

Scrum is een framework voor Agile projectmanagement. Het een eenvoudige en flexibele, doch gedisciplineerde methode die snel bruikbare resultaten oplevert. In Scrum wordt gewerkt met zelfstandige, multidisciplinaire Teams die in korte iteraties (Sprints) werkende onderdelen van het eindproduct opleveren. Nauwe samenwerking met de klant, intensieve communicatie, feedback en teamspirit zorgen voor een effectief en prettig werkproces. Hoewel Scrum ontwikkeld is voor software development wordt het ook ingezet voor systeembeheer, sales, marketing en diverse andere vakgebieden.

Scrum Board

Het Scrum Board is een bord waarop alle Sprint Backlog Items worden ophangen, meestal in de vorm van Post-It notes. De taken op het bord zijn verdeeld over 3 kolommen: To Do, In Progress en Done. Samen met de Burndown Chart geeft dit bord in één oogopslag inzicht in de huidige status van de lopende Sprint. Het Scrum Board is voor het Team de centrale plaats om het resterende werk en de aanpak af te stemmen, en is de ontmoetingsplaats voor de dagelijkse Scrum Meeting.

Scrum Master

De Scrum Master is de coach van het Team. Hij of zij ziet er op toe dat het Team zich houdt aan de spelregels van Scrum. De Scrum Master beschermt het Team gedurende de Sprint voor verstoringen van buitenaf, zodat het Development Team focus houdt op het afgesproken Sprint doel. De Scrum Master helpt het Team om zichzelf continu te verbeteren, meer snelheid te maken en hogere kwaliteit op te leveren door Impediments voor het Team op te ruimen.

Scrum of Scrums

Indien meerdere Scrum teams met elkaar samenwerken op hetzelfde project en/of van elkaar afhankelijk zijn, kan er een overkoepelend Scrum team worden samengesteld om de samenwerking en afstemming tussen de Scrum teams te optimaliseren. In de meest simpele vorm fungeert dit team als medium om best practices tussen Scrum Masters of Product Owners uit te wisselen. Het Scrum of Scrums team komt echter pas goed tot z'n recht als het op organisatorisch meta-niveau wordt ingezet. In dat geval wordt het Scrum of Scrums team samengesteld uit vertegenwoordigers van ieder Scrum team, aangevuld met andere mensen uit de organisatie op meer strategisch niveau, zoals een product manager, platform architect, sales manager, marketeer, overall project manager, etc. Het Scrum of Scrums team helpt om de juiste prioriteiten in de product backlog(s) op te stellen, en maakt trade-off decisions met betrekking tot de scope van releases, etc.



Scrum Team

Een Scrum Team bestaat uit Product Owner, Development Team en Scrum Master. Het is mogelijk dat de Scrum Master in de rol van 'meewerkend voorman' tevens deel uitmaakt van het Development Team. Hoewel de Product Owner soms ook taken heeft in de Sprint, is de Product Owner een zelfstandige rol, welke niet gemengd moet worden met die van Scrum Master. Het Scrum Team heeft geen traditionele project leider.

Servant Leader

Een Servant Leader is een leider die, in tegenstelling tot een traditionele leider of manager, de verantwoordelijkheid deelt met de medewerkers, de behoefte van anderen voorop stelt en mensen helpt zich te ontwikkelen en het beste uit zichzelf te halen.

Spike

Als een Epic dusdanig complex is dat het voor de Product Owner lastig is om tot een zinvolle breakdown in kleinere User Stories te komen, dan kan een Spike worden opgenomen als taak in een Sprint. Het doel van een Spike is om voldoende informatie te verzamelen zodat de Epic op de juiste wijze in kleinere User Stories kan worden opgedeeld, die goed door het Team kunnen worden opgepakt.

Sprint

Een iteratie in Scrum wordt een Sprint genoemd. Een Sprint heeft een vaste, vooraf afgesproken tijdsduur (timebox), meestal 10 tot 15 werkdagen - maar nooit langer dan 1 maand. Binnen deze tijd pakt het Team een vooraf geselecteerde hoeveelheid werk op, met de bedoeling om dat in z'n geheel af te werken volgens de Definition of Done. Het resultaat van elke Sprint is een zo concreet mogelijk stuk werk, dat gedemonstreerd kan worden aan de stakeholders. Daardoor is het product snel bruikbaar en krijgt het Team zo snel mogelijk feedback op het product en het gevolgde werkproces. Door de opsplitsing van het werk in korte iteraties, kan door tijdige interventie en bijsturing de hoogst mogelijke waarde voor de opdrachtgever en eindgebruikers worden opgeleverd.

Sprint Backlog

De Sprint Backlog is een takenlijst die het Team in de Sprint moet afwerken. Items van de Product Backlog worden door het Team opgedeeld in taken tijdens de Sprint planning meeting. Vervolgens worden deze taken (in de vorm van Post-It notes) opgehangen op het Scrum Bord. De Sprint Backlog wordt dus gevormd door alle taken die in de 'To Do' kolom hangen bij de start van de Sprint. Taken van de Sprint Backlog worden niet toegewezen, maar de teamleden pakken in onderling overleg zelf taken op die urgent zijn en passen bij hun kennis en ervaring.



Sprint Planning Meeting

Elke Sprint begint met een Sprint Planning Meeting. In deze meeting bespreekt de Product Owner het werk wat hij graag gedaan wil hebben met het Team, aan de hand van de actuele Product Backlog. Vervolgens selecteert het Team de items van de backlog die in één Sprint opgepakt kunnen worden. Deze items worden door het Team uitgewerkt in taken en die taken worden van een uren-inschatting voorzien. Het resultaat is een Sprint plan wat in een korte iteratie uitgevoerd kan worden waarbij er zekerheid is over de uitkomst.

Sprint Review

De Sprint Review is een meeting aan het einde van de Sprint, waarbij het resultaat van de Sprint door het Team wordt gepresenteerd aan de Product Owner en stakeholders. Het Team laat door middel van een korte demonstratie zien dat het product echt werkt en voldoet aan de Definition of Done. Voor de Product Owner is dit een belangrijk moment om feedback te krijgen van andere stakeholders: belangrijke informatie die gebruikt wordt voor het uitwerken en prioriteren van de resterende items op de Product Backlog.

Team

Het Development Team is een multidisciplinair en zelfsturend team. Het Team is zelfstandig in staat is alle taken van ontwerp, realisatie, testen tot en met de oplevering te verzorgen. Dus alle benodigde expertise is aan boord, en het Team kan dan ook een collectieve verantwoording nemen voor de realisatie van het afgesproken Sprint doel. Meestal heeft het Team een continue samenstelling van circa 5 à 9 leden. Het Team is verantwoordelijk voor zowel het inplannen als het uitvoeren van het werk tijdens een Sprint. Het Team draagt zelf de verantwoordelijkheid voor het werkproces ('Self Empowerment'), zodat het werk zo efficiënt en prettig mogelijk kan worden uitgevoerd. Door elke Sprint af te sluiten met een Retrospective wordt door middel van een team-evaluatie continue gewerkt aan verbeteringen aan dit proces.

Team Velocity

De Velocity is een maat voor de capaciteit van het Team, afgemeten aan de hoeveelheid werk die het Team in één Sprint kan realiseren. Deze Velocity wordt uitgedrukt als het totaal aantal Storypoints van de User Stories die het Team volledig heeft opgeleverd. Velocity is gebaseerd op compleet geïmplementeerde User Stories volgens de Definition of Done. Pas na een aantal sprints zal de Velocity van een Team zich stabiliseren op een gemiddelde waarde die karakteristiek is voor het Team. De Velocity wordt dus niet berekend, maar is een team-gerelateerde grootheid die in de praktijk wordt bijgehouden. De Velocity van Teams met sterk wisselende samenstelling en/of voortdurend variërende Sprint lengte is van weinig betekenis, en kan derhalve niet gebruikt worden voor Release Planning. Op basis van deze Velocity kan een goede inschatting worden gemaakt hoeveel werk het Team per Sprint aankan, hetgeen de basis is voor zowel een betrouwbare Sprint Planning op uitvoerend niveau, als voor Release Planning op meer strategisch vlak.



Test Driven Development

Een toepassing in software ontwikkeling, waarin begonnen wordt met het schrijven van een test, die initieel faalt. Daarna wordt de software geschreven om de test te laten slagen. De falende test laten slagen is dus het uitgangspunt bij het schrijven van de software.

Theme

Een Theme is een bij elkaar horende set User Stories die een gemeenschappelijk attribuut bezitten of gegroepeerd kunnen worden onder hetzelfde concept of thema. Vaak betreft het een nog niet verder uitgewerkt idee dat wellicht aan het product kan worden toegevoegd als blijkt dat het voldoende 'business value' heeft. Een Theme is veel te omvangrijk en meestal ook nog te vaag omschreven om aan het Team aan te kunnen bieden ter realisatie, maar kan toch in de Product Backlog worden opgenomen als mogelijke kandidaat voor Refinement en uiteindelijk realisatie.

Timebox

Een vooraf afgesproken tijds kader waarbinnen een activiteit wordt uitgevoerd. De Daily Scrum heeft bijvoorbeeld een timebox van 15 minuten. Het is belangrijk dat de vooraf vastgestelde Timebox tussentijds niet wordt gewijzigd, b.v. omdat het werk nog niet helemaal af is. Timeboxing is een belangrijk Agile principe dat aan de basis ligt van incrementeel ontwikkelen en adaptiviteit.

User Stories

User Stories zijn items die in de Product Backlog staan, gerangschikt naar waarde voor de klant of eindgebruiker. Een User Story is een korte, kernachtige definitie van een wens of eis van de opdrachtgever, volgens een vast formaat: *als <stakeholder rol> wil ik <gevraagde functionaliteit>, omdat <reden of aanleiding>*. Het grote verschil met de klassieke requirements is dat User Stories beschrijven waarom iets gedaan moet worden. Dit is belangrijk informatie voor het Team om tot een passende oplossing te komen. Daarnaast kunnen er acceptatie voorwaarden of een demo script bij de User Story opgenomen worden. Hoe de oplossing er precies uit moet zien, wordt door het Team gedurende de Sprint bepaald. Een belangrijk onderscheid met de traditionele aanpak is dat alleen de User Stories met hoge prioriteit in detail worden uitgewerkt onder de hoede van de Product Owner, zodat ze op tijd klaar zijn voor de start van de volgende Sprint. Dit continu proces van het verwerken van voortschrijdend inzicht en nieuwe gebruikers-wensen vormt de basis voor de wendbaarheid en adaptiviteit van Scrum.