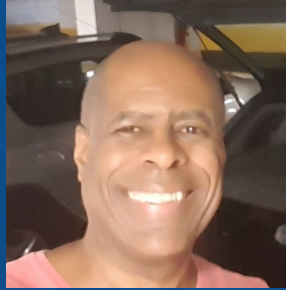


Workshop de LPM



Roberto Argento
SAFe Strategic Advisor



Jeferson Soares
Diretor e SPC
Laboris



ScrumDay



ScrumDay



© Scaled Agile, Inc.

Agenda

- ▶ Por que Lean Portfolio Management?
- ▶ Conecte o portfólio à estratégia corporativa
- ▶ Estabeleça orçamentos Lean e guardrails
- ▶ Gerenciar o fluxo do portfólio
- ▶ Suporte a operações de portfólio ágil
- ▶ Aplicar a governança Lean



Por que o LPM? Esses desafios soam familiares?

- ▶ O planejamento anual, a contabilidade de custos por projeto e os ciclos orçamentários rígidos limitam severamente a agilidade
- ▶ Sobrecarga perpétua de demanda versus capacidade
- ▶ Os processos de aprovação phase-gate não conseguem mitigar o risco e, em vez disso, causam atrasos
- ▶ Casos de negócios excessivamente detalhados e especulativos levam uma eternidade, e os custos e benefícios previstos raramente estão no alvo
- ▶ Medir saídas versus resultados não representa o verdadeiro progresso

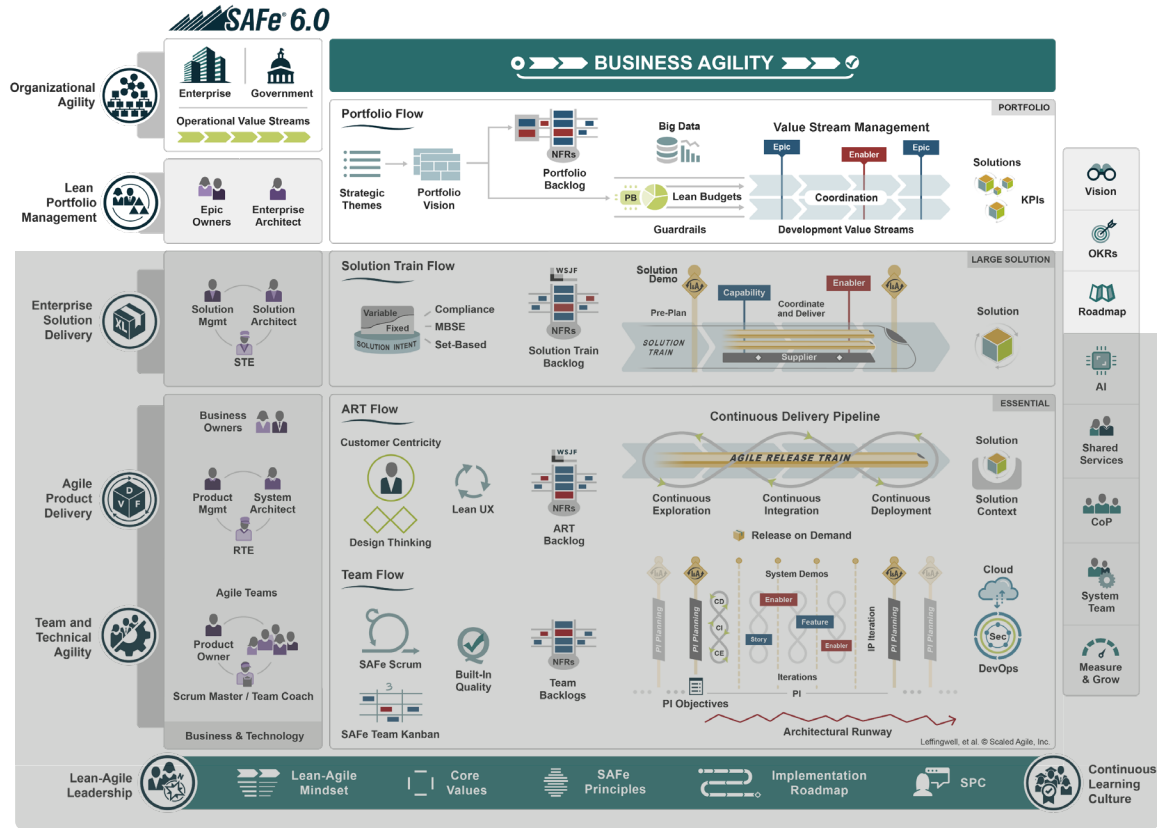


LPM move portfolios tradicionais para uma abordagem Lean-Agile

Abordagem Tradicional	Abordagem Lean-Agile
Pessoas organizadas em silos funcionais e equipes temporárias de projeto	Pessoas organizadas em Value Streams e ARTs estáveis; fluxo de valor contínuo
Fincanciamento de projetos	Financiamento de Value Streams, uso de Lean Budgets e Guardrails
Planejamento e orçamento annual, big up-front, top-down.	Orçamento das Value Stream ajustado dinamicamente; Participatory Budgeting
Entrada de trabalho centralizada e ilimitada; sobrecarga de projetos	Gestão estratégica da demanda pelo Portfolio Kanban; entrada descentralizada por Value Streams e ARTs
Casos de negócios excessivamente detalhados com base no ROI especulativo	Lean business cases com MVP, hipóteses de resultados de negócio, planejamento e estimativas ágeis
Projetos regidos por phase gates; marcos de cascata, progresso medido pela conclusão de tarefas	Produtos e serviços regidos pela autogestão dos ARTs; medidas objetivas e marcos baseados em soluções de funcionando



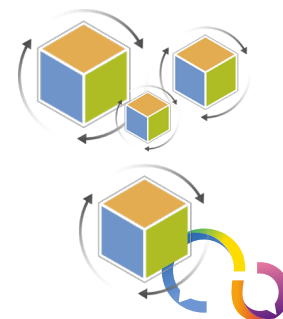
Lean Portfolio Management no SAFe



O que é um SAFe portfolio?

Um SAFe portfolio é uma coleção de Development Value Streams.

- ▶ Cada Development Value Stream constrói, suporta e mantém Soluções
- ▶ As soluções são entregues ao Cliente, seja ele interno ou externo à Empresa



Abordagens tradicionais para organizar pessoas x organizando-se em torno do valor

Pessoas organizadas em silos funcionais

VS.

Pessoas organizadas Value Streams/ARTs



Silos funcionais inibem fluxo de valor

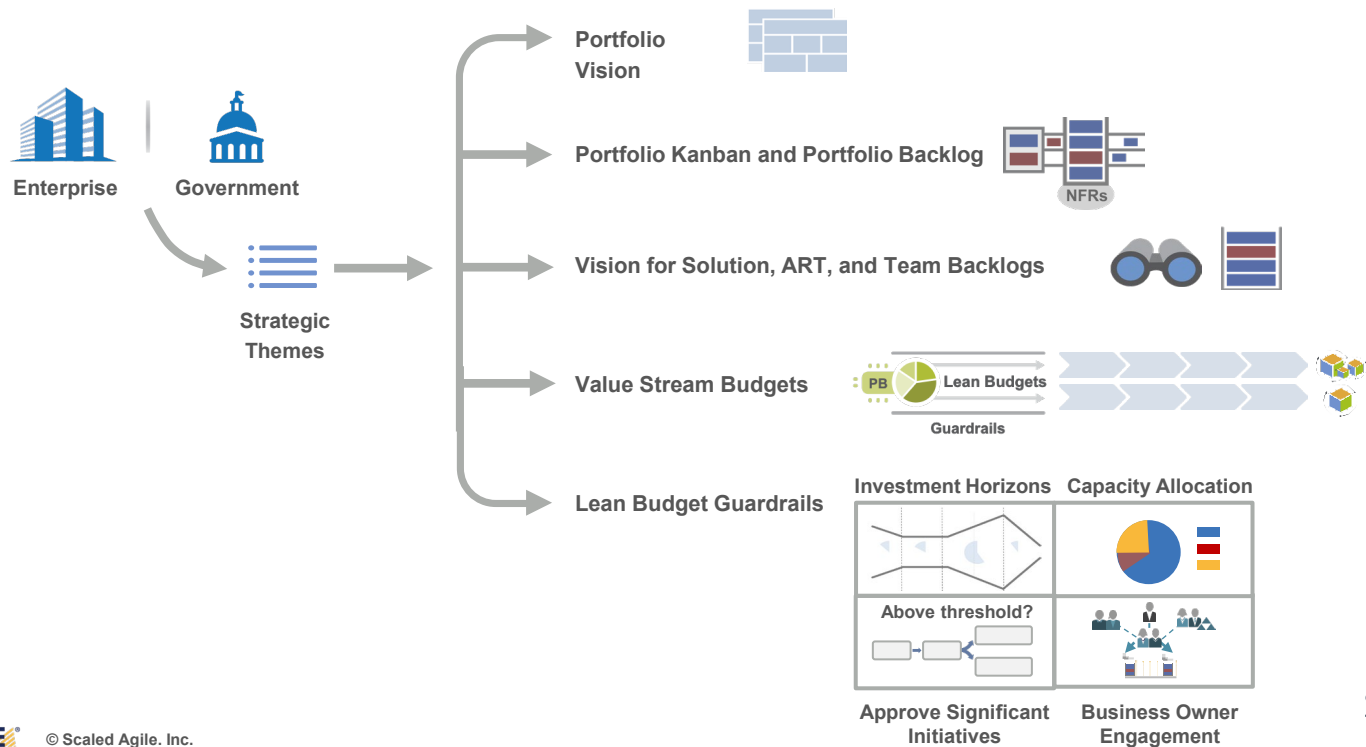
Abordagens tradicionais de portfólio de projetos e estrutura organizacional em silos inibem o fluxo de valor e inovação na empresa.



Organizar em torno do valor e aplicar o planejamento baseado em cadência alinha todas as equipes a uma missão e visão compartilhadas.

Temas Estratégicos

Temas Estratégicos influenciam a estratégia de portfólio e fornecem contexto de negócios para a tomada de decisão de portfólio.



Contabilidade de custos de projeto x Lean Budgets e Guardrails

Financiando projetos



O financiamento do trabalho por projetos causa atrito, despesas gerais desnecessárias e atrasos.

VS.

Financiando Value Streams



Financiamento de Value Streams, junto com Guardrails, permite uma entrega mais rápida, mantendo a governança financeira e de adequação para uso.

Budgets are allocated to Development Value Streams to develop Solutions

The Enterprise establishes the total portfolio budget, which is allocated to Development Value Streams to develop Solutions.

Each Development Value Stream develops one or more Solutions

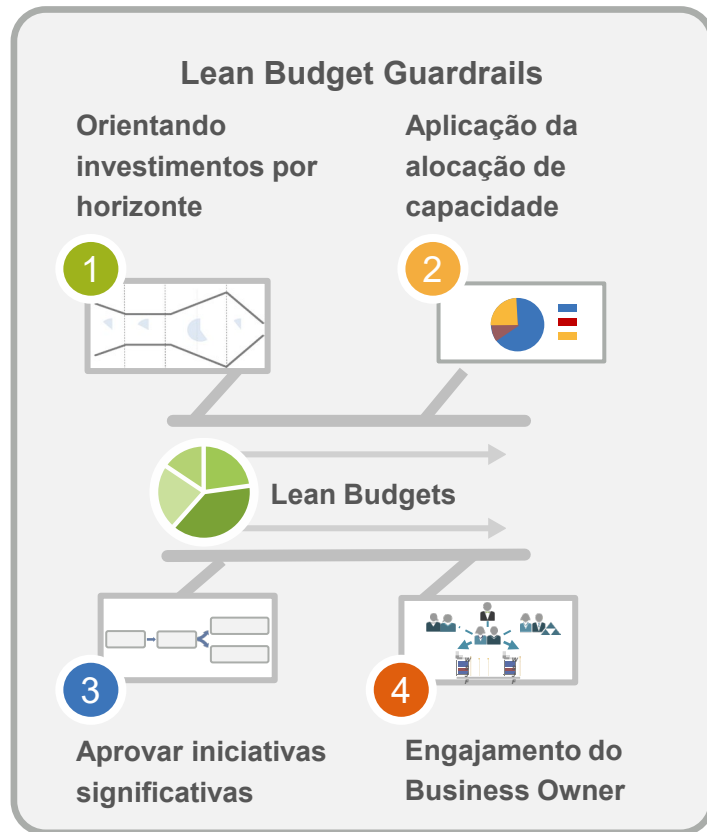


<https://www.scaledagileframework.com/lean-budgets/>

Cada portfólio estabelece um conjunto de Guardrails

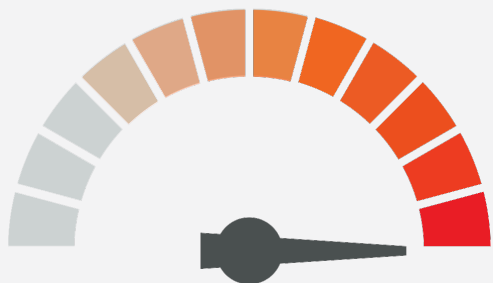
Guardrails descrevem as políticas de orçamento, gastos e governança em nível de portfólio que:

1. Garante que o mix de investimentos equilibre oportunidades de curto prazo com estratégia e crescimento de longo prazo
2. Equilibre o backlog de novas Features de negócios com o investimento contínuo na Architectural Runway
3. Garante que investimentos grandes e significativos (Epics) são aprovados adequadamente
4. Envolver ativamente Business Owners para assegurar o alinhamento das prioridades de the ARTs e portfolio



Sobrecarga perpétua de demanda x Adequar demanda à capacidade

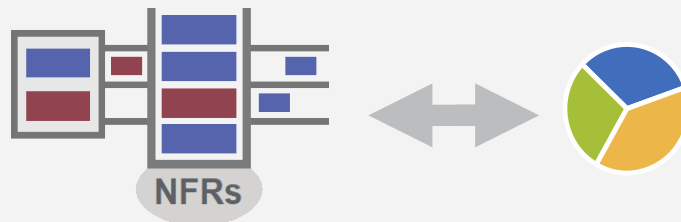
Entrada de trabalho ilimitada



Gestão descontrolada da demanda e do trabalho em processo (WIP) diminui o fluxo de valor.

VS.

Adequação da demanda à capacidade



Adequar a demanda à capacidade aumenta o fluxo pelo sistema.

O valor do fluxo de portfólio

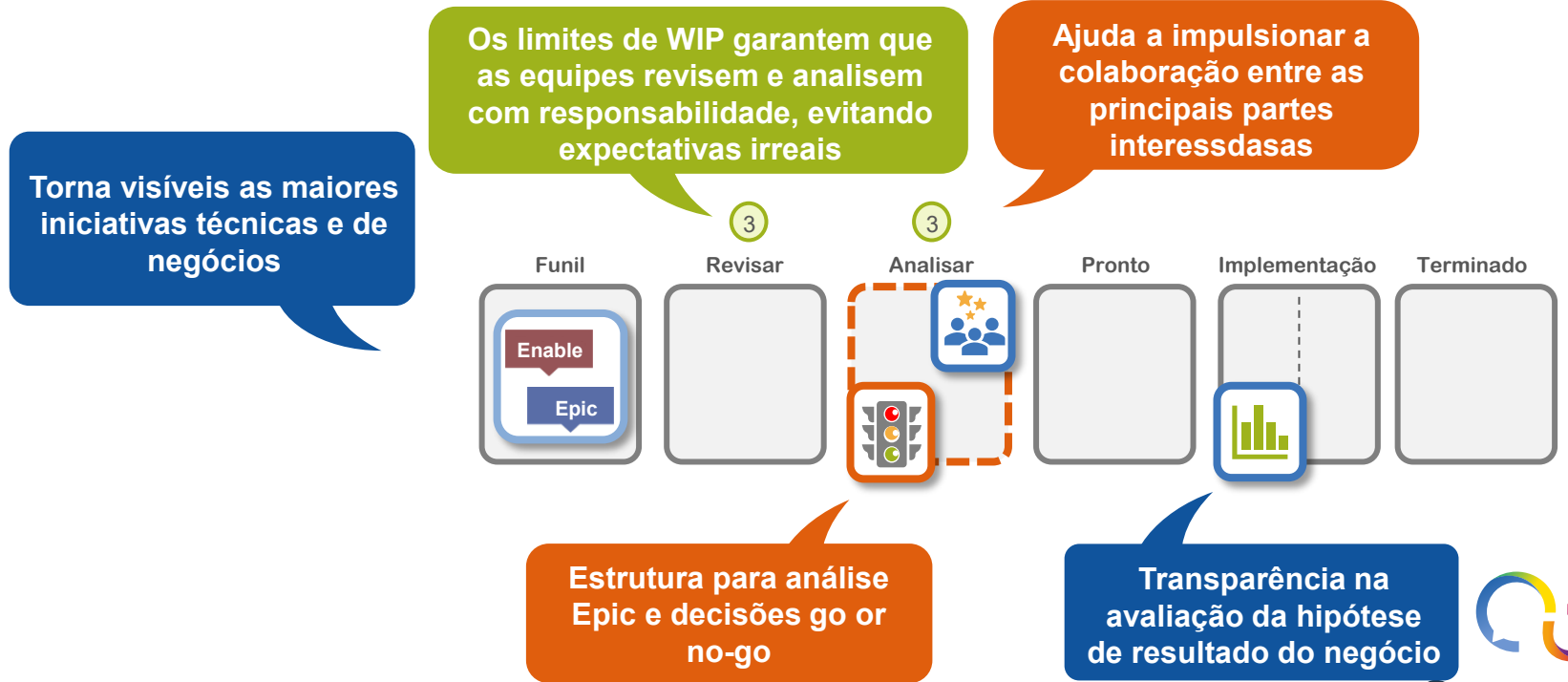
LPM proporciona um fluxo contínuo de investimentos para alcançar a Visão do Portfolio Vision e Objetivos de negócios da empresa.

- ▶ Melhore o time-to-market acelerando o fluxo de valor para os clientes.
- ▶ Resolva a sobrecarga sistêmica que resulta em resposta inibida à mudança, atraso no retorno do investimento e esgotamento dos colaboradores.
- ▶ Obtenha feedback mais rápido dos clientes para garantir investimentos oportunos dos Epic que os clientes precisam
- ▶ Valide MVPs antes de investir na implementação completa



Gerindo o fluxo de Épicos com o Kanban de Portfolio Kanban

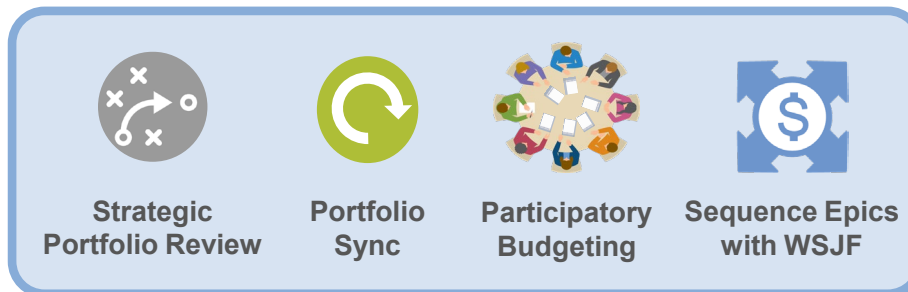
O Kanban de Portfolio Kanban fornece uma base transparente e quantitativa para a tomada de decisões econômicas.



O refinamento e o fluxo Épicos são suportados por eventos e práticas

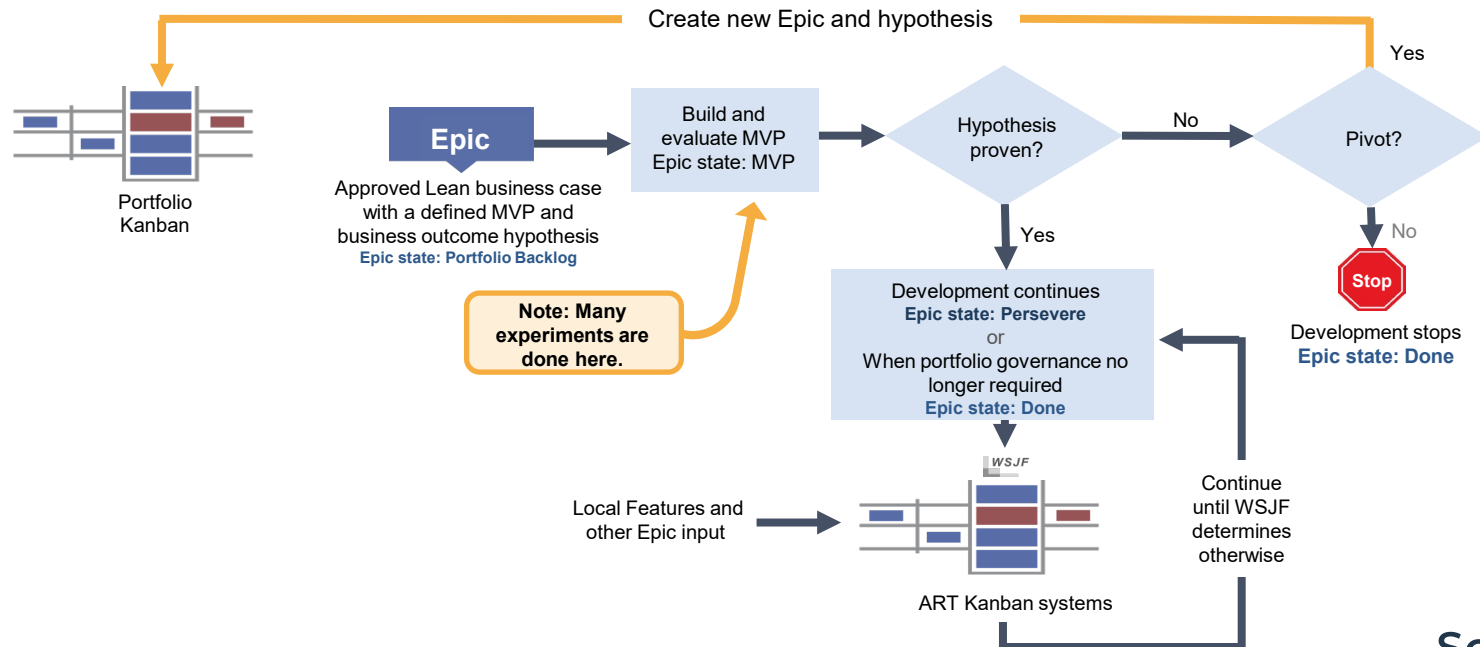


Eventos e práticas LPM que suportam Kanban do Portfolio



Alcançando a Visão com o ciclo de Lean Startup

Aplique o SAFe Lean Startup Cycle para criar um MVP para Epicos para acelerar o aprendizado, acelerar o desenvolvimento de soluções e reduzir riscos.



Ciclo anuais rígido x Orçamento dinâmico

Grande plano anual inicial e orçamento

VS.

Planejamento e orçamento de ondas contínuas



Planejamento anual



O planejamento anual e os ciclos rígidos de orçamento inibem a capacidade de responder às mudanças.



PI Planning

Strategic
Portfolio Review

April
Portfolio Sync

May
Portfolio Sync

June
Portfolio Sync



PI Planning

Strategic
Portfolio Review

July
Portfolio Sync

August
Portfolio Sync

September
Portfolio Sync



PI Planning

O planejamento de ondas contínuas e o ajuste dinâmico dos orçamentos permitem a adaptação às mudanças.

Estabeleça métricas de LPM

- ▶ As métricas são acordadas sobre medidas usadas para avaliar o quanto a organização está progredindo em direção aos objetivos de negócio e técnicos
- ▶ Cada portfólio deve estabelecer Métricas para garantir que os resultados estejam melhorando continuamente, ao mesmo tempo em que promove a descentralização da tomada de decisão

Goals	Measures	Desired benefits
Portfolio Performance	Objectives and Key Results (OKRs)	Better alignment and improved progress toward the portfolio's Strategic Themes, and portfolio performance
Employee Engagement	Employee surveys: Agile People Operations data	Improved employee satisfaction, higher employee engagement, and better business outcomes
Customer Satisfaction	Net Promoter Score (NPS)	Improved Customer experiences and loyalty
Partner Health	Partner and vendor surveys	Improved ecosystem relationships
Business Agility	Business Agility assessment	Improved ability to respond to market changes, emerging opportunities, and threats
Value Stream Performance	Value Stream KPIs	Improved performance against the forecasted business outcomes
ART Predictability	ART Predictability Measure	Improved actual business value achieved
Time-to-Market	Number of releases; flow time	More frequent releases; faster feature delivery
Relentless Improvement	Assessments for each level of the Framework, LPM Assessment	Relentless improvement in team, ART and portfolio performance
Quality	Defect count and cycle time; support call volume; escaped defects	Improved Customer satisfaction; reduced support call volume, and lower product development costs
Portfolio Flow	Flow time, flow load, and flow distribution	Assess and improve the ability to deliver innovative business Solutions quickly

O VMO suporta operações de portfólio e execução de ART

O Value Management Office (VMO) oferece suporte a operações de portfólio e execução de ART, e seu trabalho inclui:

- ▶ Facilitando a sincronização do portfólio
- ▶ Trabalhando com o LACE para desenvolver, colher e aplicar padrões de execução de ART bem-sucedidos em todo o portfólio
- ▶ Facilitando o orçamento enxuto e coordenando a governança do portfólio
- ▶ Fomentando o PI Planning descentralizado e a excelência operacional
- ▶ Fomentando contratos mais ágeis e parcerias mais enxutas com fornecedores e clientes

**Facilita o
portfólio**



A função do Lean-Agile Center of Excellence

O Centro de Excelência Lean-Agile (LACE) é uma pequena equipe de pessoas dedicadas a implementar a forma Lean-Agile de trabalhar. O LACE atua como uma Equipe Ágil, e seu trabalho inclui:

- ▶ Integrando as práticas e fomentando comunidades de prática
- ▶ Criando alinhamento em torno de mudanças organizacionais
- ▶ Fornecer coaching e treinamento para as partes interessadas e equipes de ART
- ▶ Estabelecendo métricas objetivas
- ▶ Facilitando o fluxo de valor e as oficinas de identificação de ART
- ▶

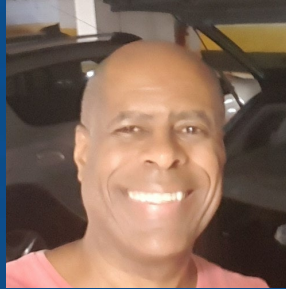
**Implements
LPM**



Obrigado!



Roberto Argento
SAFe Strategic Advisor



Jeferson Soares
Diretor e SPC
Laboris



ScrumDay



ScrumDay

 **SAFe**® | PROVIDED BY **SCALED AGILE**™

© Scaled Agile, Inc.