Backlog Refinement Flow @ Scale
&
@ Large Scale

3. Dezember 2021 – Tools 4 Agile Teams

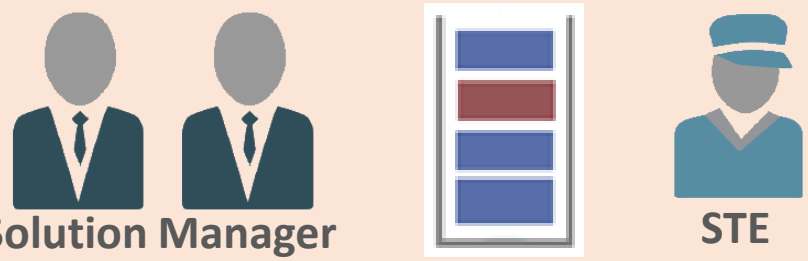


Rick.Janda@kegon.ch

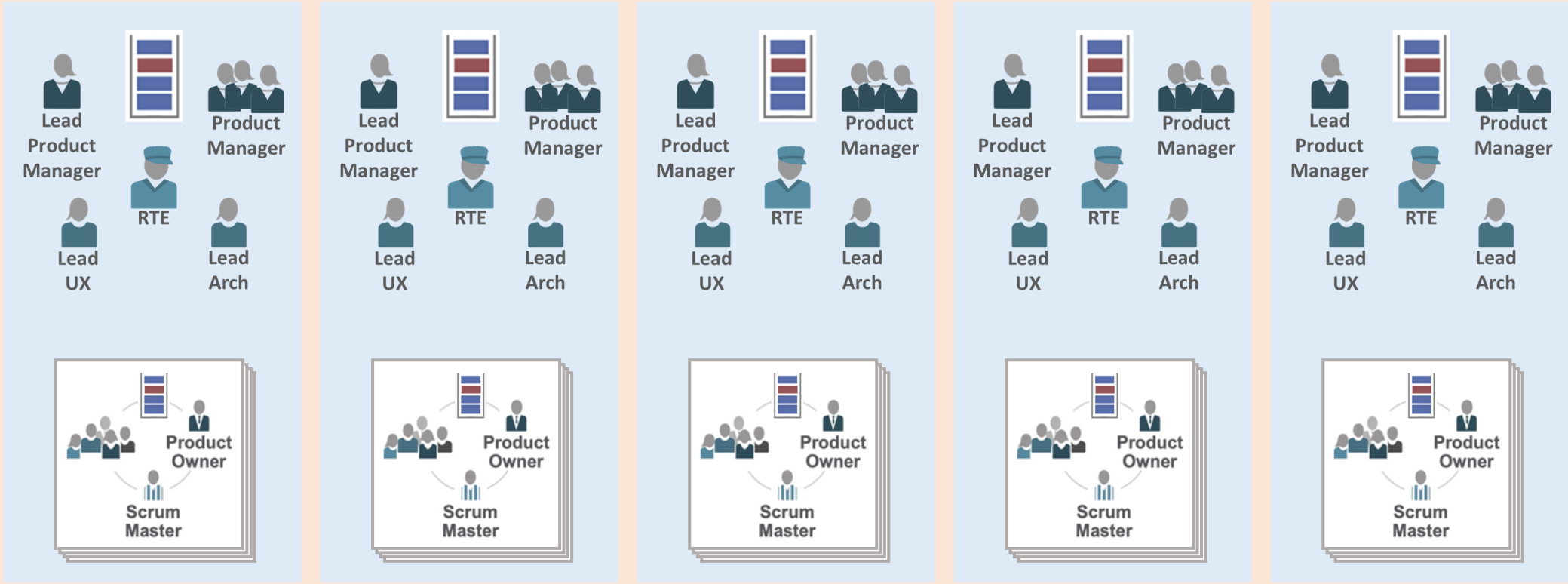


Marco.Wyttenbach@swisscom.ch

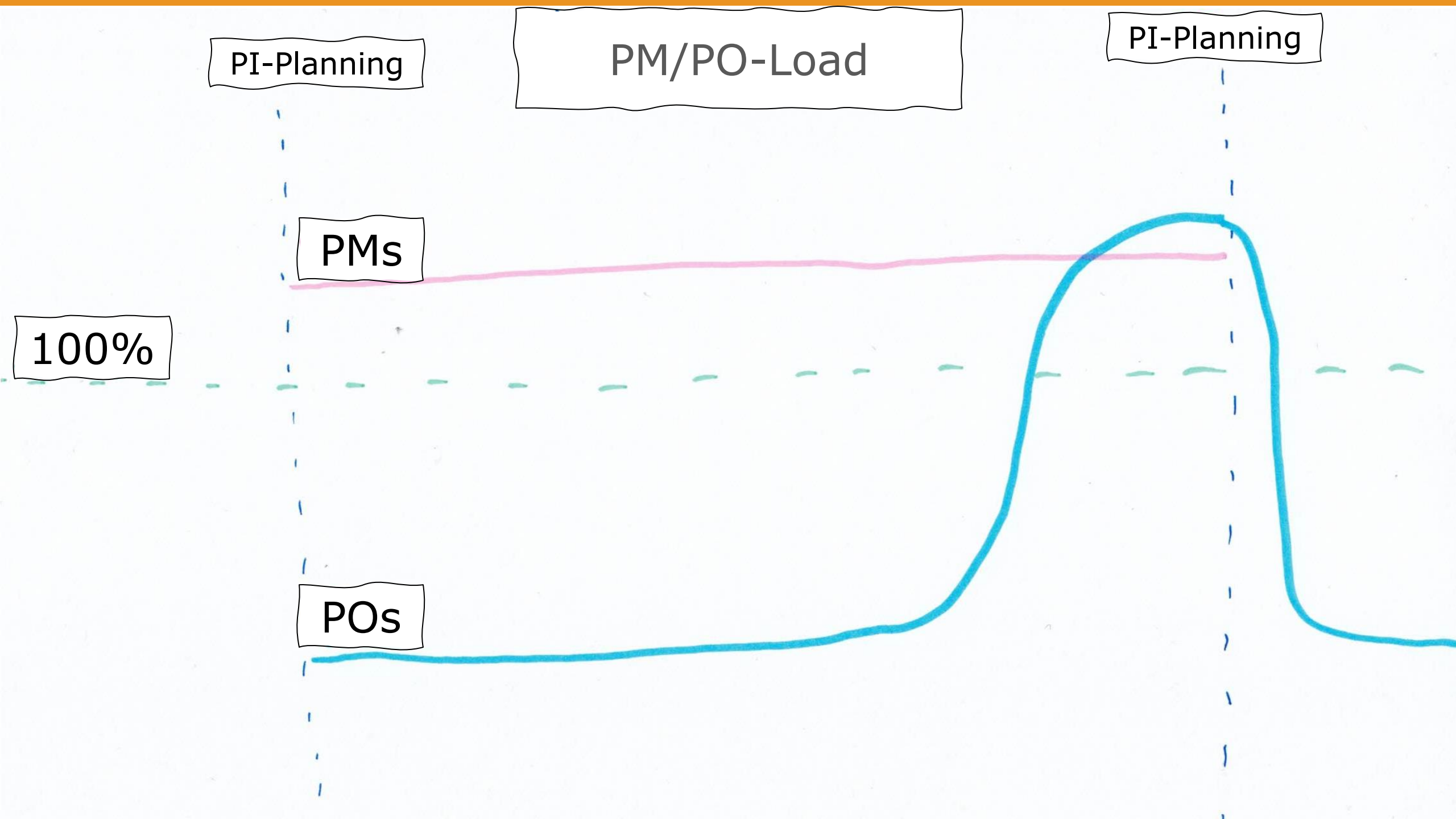
Large Solution «Omni Channel Experience (OCE)»



5 Trains



40 Teams


PI-Planning
PM/PO-Load
PI-Planning
PMs
100%
POs

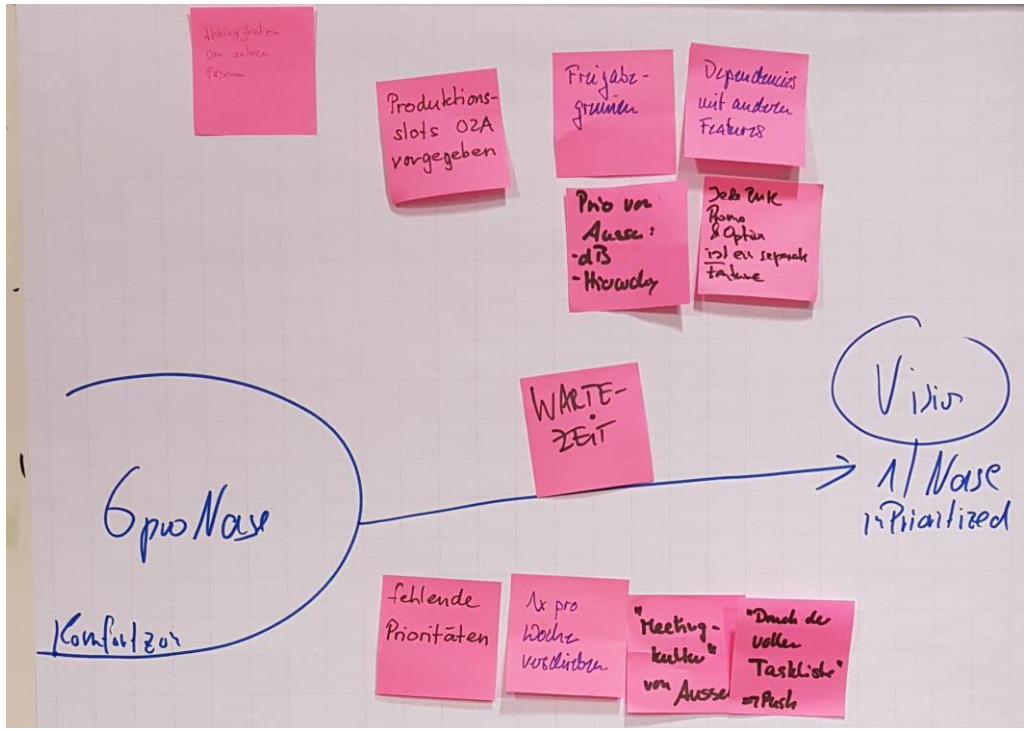
Grundlegende Transparenz – Upstream Kanban

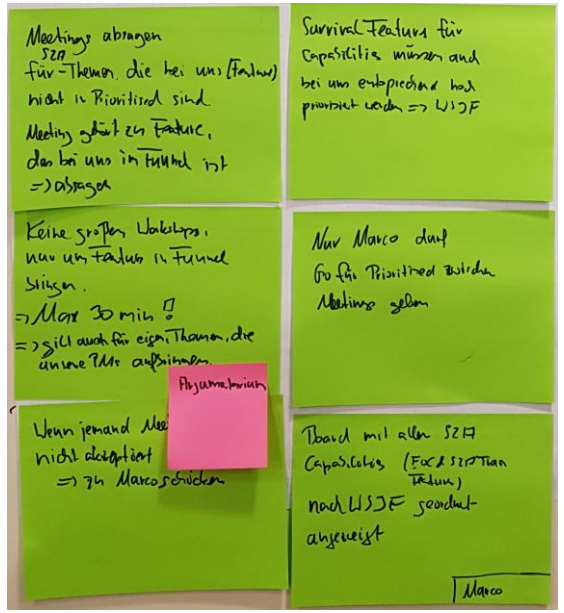
Funnel	PM im Lead	PO im Lead	Ready 4 PI-Planning
OCEFE...-51 Creator and Channel-Full integration *None* AsIsSystemReUse,... *None*	OCEF...-165 Digital signature *None* CLT, PI2019-11 *None*	OCEF...-172 [Enabler] Sonarqube for all S2A Jenkins *None* PI2019-11 *None*	OCEF...-163 (Q) Restanzen easy point reengineering MR1908 PI1911, W- *None*
OCEFE...-40 Wireless Presales for CUC	OCEF...-115 CUC Enabling - Loyalty Bonus *None* Functional_Testin...	OCEF...-114 CUC Enabling - manual Promotions	OCEFE...-60 Portierungen FL PI2019-09, MR1909

Quantifizieren – Vision – Hindernisse - Massnahmen

PM-Sicht
Aufwand pro Feature:
2.5 Tage

Flow-Effizienz: 6%

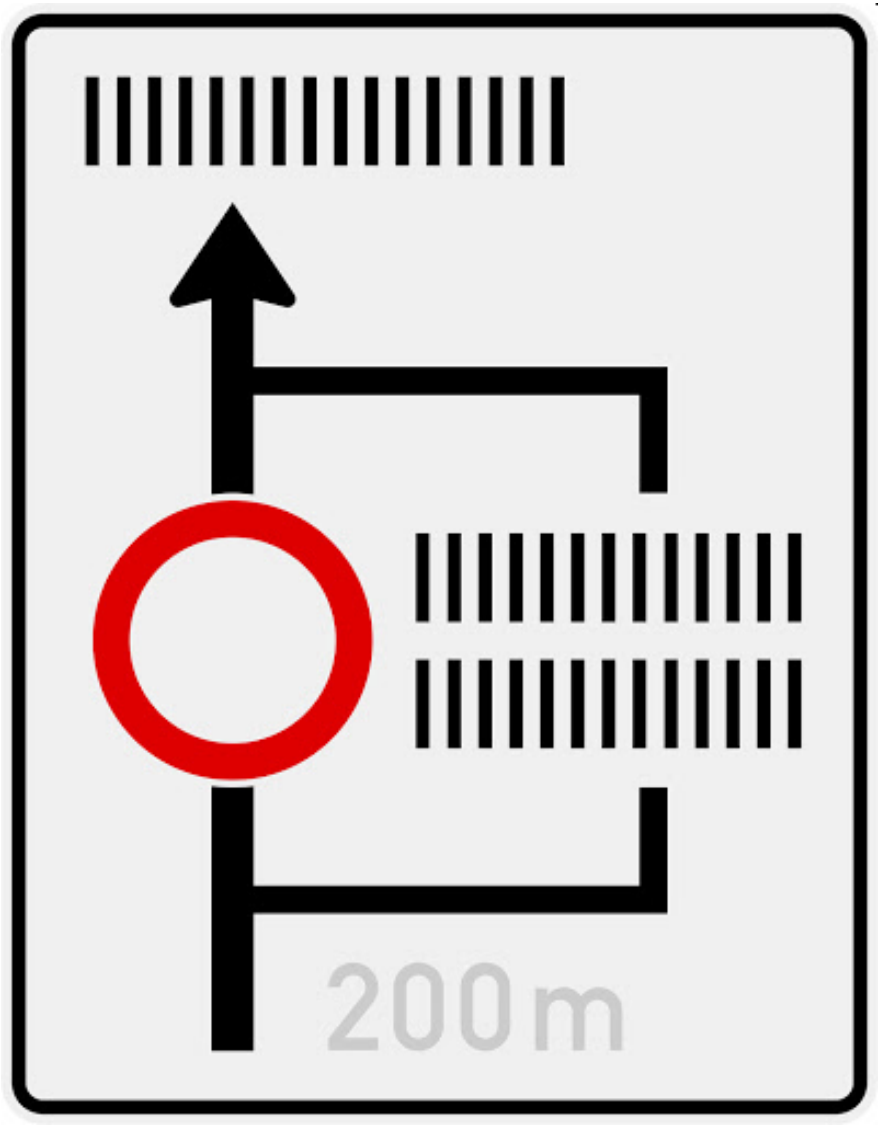




Einladungsflut



Umstellen auf Pull - am Eingang!





Finde einen gemeinsamen Termin…



Feature-Flightcrew und Train-Friends

Nächster Halt:

Nächste Kanban-Spalte

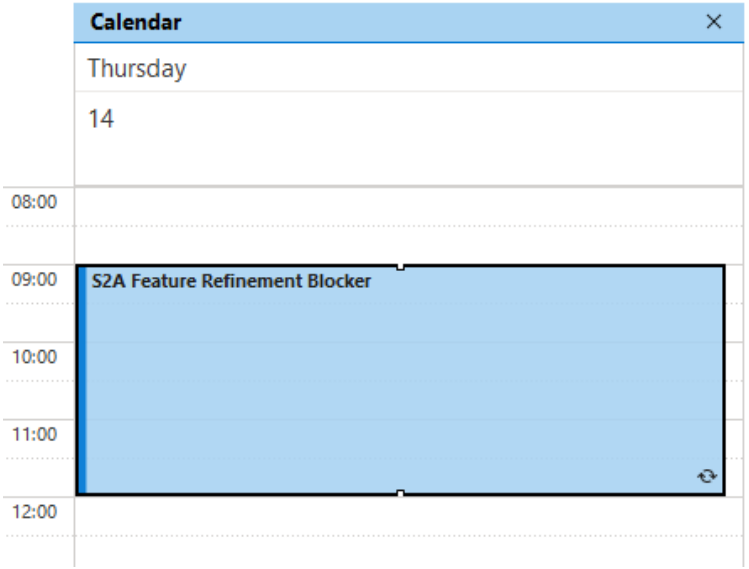


Auch ein Train braucht Freunde



Feature-Refinement-Blocker und Flightcrew-Planung

Jeden Donnerstag:



Jeden Dienstag:

2019-08-08 Agenda Feature Refinement

Erstellt von [redacted] zuletzt geändert von [redacted] am Aug 07, 2019

Feature	Time	Raum	Gäste	Lead
OCEFEWLESS-160 - Taking Over RES > RES ANALYSIS		1. OG Grape Conf 3	[redacted]	[redacted]
OCEFEWLESS-36 - CUC enable sale of Hardware standalone ANALYSIS		Online or Förrli	[redacted]	[redacted]
Wireless Buck Backlog		Online or Förrli	[redacted]	[redacted]


Feature
PM

Zu welchem PO?

- Akzeptanz-Kriterien?
- Betroffene Systeme?
- Am stärksten betroffenes System?
- Verantwortliches Team?
- Dessen PO übernimmt den Lead.

Jeweils nur soviel, um die nächste Frage zu beantworten.



Wöchentliches “Walk the Kanban”

OCEFE...-51
Creator and Channel-Full integration
None
None

OCEF...-165
Digital signature
None

OCEF...-172
[Enabler] Sonarqube for all S2A Jenkins

OCEF...-163
(Q) Restanzen easy point reengineering

OCEFE...-4
Wireless Presales for CUC
None
UX
None

Loyalty Bonus
None
Functional_Testin...
6.5

OCEF...-167
easypoint - Pick up

CUC Enabling - manual Promotions
None
Angular, EP, Funct...
None

Portierungen FL
PI2019-09, MR1909
Functional_Testin...
20.0

OCEFE...-47

OCEFE...-36

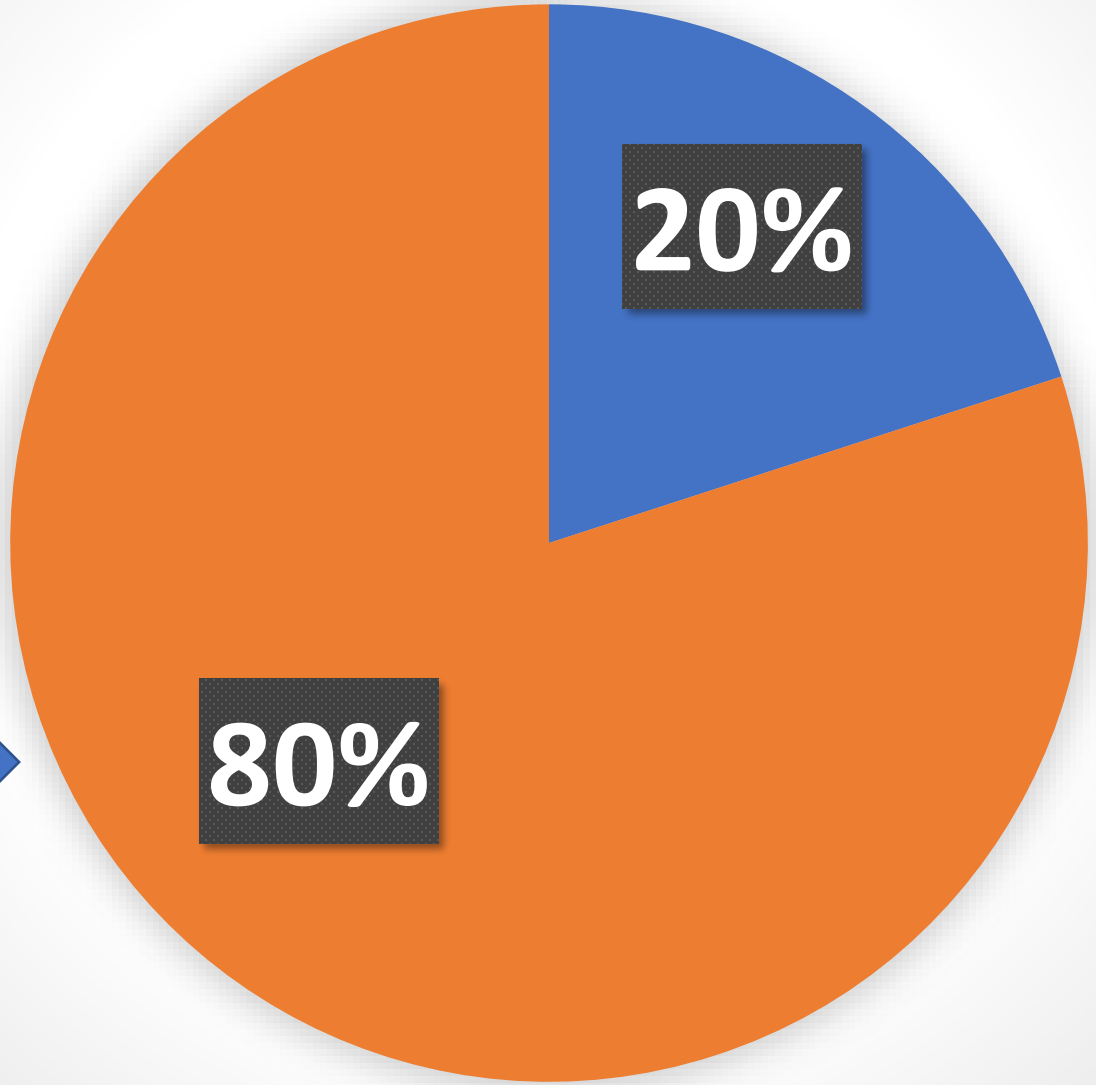
OCEF...-135
eMail Security

Was und vor allem **Wen** braucht es alles, damit das Feature eine Spalte weiter kommt?

Krümel-Feature rauben viel Meeting-Zeit



Team Backlog Capacity Allocation



PO-Hoheit

Ein Sprint
max. 2 Teams

Feature Breakdown

Kochrezepte: Feature Templates passend zum Kanban

Description

Hint: *Everything italic are instructions or examples and can be removed*

Context and Description

Product: *inOne mobile, inOne home, SwissMobile Flat, Swisscom TV L*
Segment: *RES, SME, ENT, Mobility4Work*
Process: *S2O, Activation, Easypoint, WebCash, AboSelection*
Channels: *CUC, Shop, SelfCare,...*

What:
Users/Roles: *Agent, new Customer, existing Customer...*
Value for these users: *Describe the need of the user, that will be fulfilled by the Feature*

Benefit Hypothesis

Fill qualitative and quantitative input to assess UserBusinessValue, TC or RROE for WSJF here (See https://wiki.swisscom.com/display/OCE/WSJF+Scoring+Approach+OCE for details):

Cost savings: 500 times/month x 10min x 12month x 100CHF/h = 100.000CHF/year
NPS: 30.000 active IPhone users affected by UX bug
External Event: Soccer Championship 1.7.2022, IPhone XYZ Launch 3.3.2019, Christmas, Easter
Risk Reduction: 10% x 5Mio loss = 500.000CHF
Features to be enabled: Ruling the world, ...

How to measure:
define during <Analyse>
KPIs and Leading Indicators

Contacts

Requester: *Dashnor Halitjaha (Solvency)*

Key Stakeholders: *to be filled in <Prioritised>*
SA: *to be filled in <Prioritised>*
UX: *to be filled in <Prioritised>*
PM: *the PM that was Assignee during <Prioritised>*

Minimum for getting into <Prioritised> till here

PM: *the PM that was Assignee during <Prioritised>*

Minimum for getting into <Prioritised> till here

Acceptance Criteria

Define initial set with requester during <Prioritised>, refine with further stakeholders during <Analyse>

- *If only the payment method "Invoice" is available in CUC: Symphony flag Block "Purchase on account" should lead to a situation in the CUC channel where no flow with device (Activation with device (W-), Retention with device (W-)) can be started under reference text "Purchase on account blocked".*
- *The agent can carry out all orders related to SIM only/without device (subscription only; W-) despite the potential non-income of CHF 40 activation fee (on invoice).*
- *KPI: Claim cases based on this problem are reduced to 0*

Stakeholders who agreed on this critiera:

- *PM Name, PO Name, Arch Name, Dev Name, Tester Name, etc.*

OutOfScope

within discussions, Acceptance Criteria are shifted to other releases and therefore features, please state them here and remove them from the top!

Most impacted System

Flavor Selector

Minimum for getting into <Analyse> till here

Open Points

- ...

Low-fidelity Prototype

Add links to wireframes and scribble here, if not attached

System Overview and Impact

System overview and impact diagrams that shows also the integration architecture and describe the change impact per

Von Perfektionismus zu gut genug – Definiton of Ready



0/12 Hide Checked

- [ ] Context and description
- [ ] Business Benefit Hypothesis defined
- [ ] Low-fidelity prototype (v1.0) (wireframes and scribble)
- [ ] Is demonstrable
- [ ] Acceptance criteria defined, discussed and agreed with Stakeholders
- [ ] Measurement of success criteria (Benefit Hypothesis) defined
- [ ] Techn. and organizational dependencies external to the ART are identified and if necessary defined
- [ ] Impacted (business) organizations, systems and agile teams are identified
- [ ] All documents for the feature are either linked from or attached to the according JIRA item
- [ ] Is estimated
- [ ] Financing ensured
- [ ] Relevant LQM examination performed

			Team:	T1	T2	T3	T4
			Kapazität:	125	60	117	124
			Übrig:	5	20	4	-21
Status	Summary	WSJF	JobSize				
Backlog	Feature 1	21	1			4	
PO-Lead	Feature 2	20	1			8	
PO-Lead	Feature 3	8	1		10		
Backlog	Feature 4	8	1			12	
PM-Lead	Feature 5	6,5	2	10		10	
Backlog	Feature 6	6	2			20	
PO-Lead	Feature 7	4,67	3	30			
Backlog	Feature 8	4	4	40			
PO-Lead	Feature 9	2,8	3		30		
PO-Lead	Feature 10	2,68	5				50
PO-Lead	Feature 11	2,3	3				30
PO-Lead	Feature 12	2,5	2	20			
Backlog	Feature 13	2	1				10
PO-Lead	Feature 14	1,68	2	20			
PO-Lead	Feature 15	1,5	3			15	5
PM-Lead	Feature 16	1,4	1			10	
PO-Lead	Feature 17	1,2	3			30	
Backlog	Feature 18	1	5			0	
Backlog	Feature 19	0,1	1		0		
PO-Lead	Feature 20	0,8	5				50
Backlog	Feature 21	0,67	3				0
PO-Lead	Feature 22	0,67	3		0		
Backlog	Feature 23	0,5	2		0		
PO-Lead	Feature 24	0,4	5	0			
Backlog	Feature 25	0,1	1			4	
PM-Lead	Feature 26	0,1	1			0	

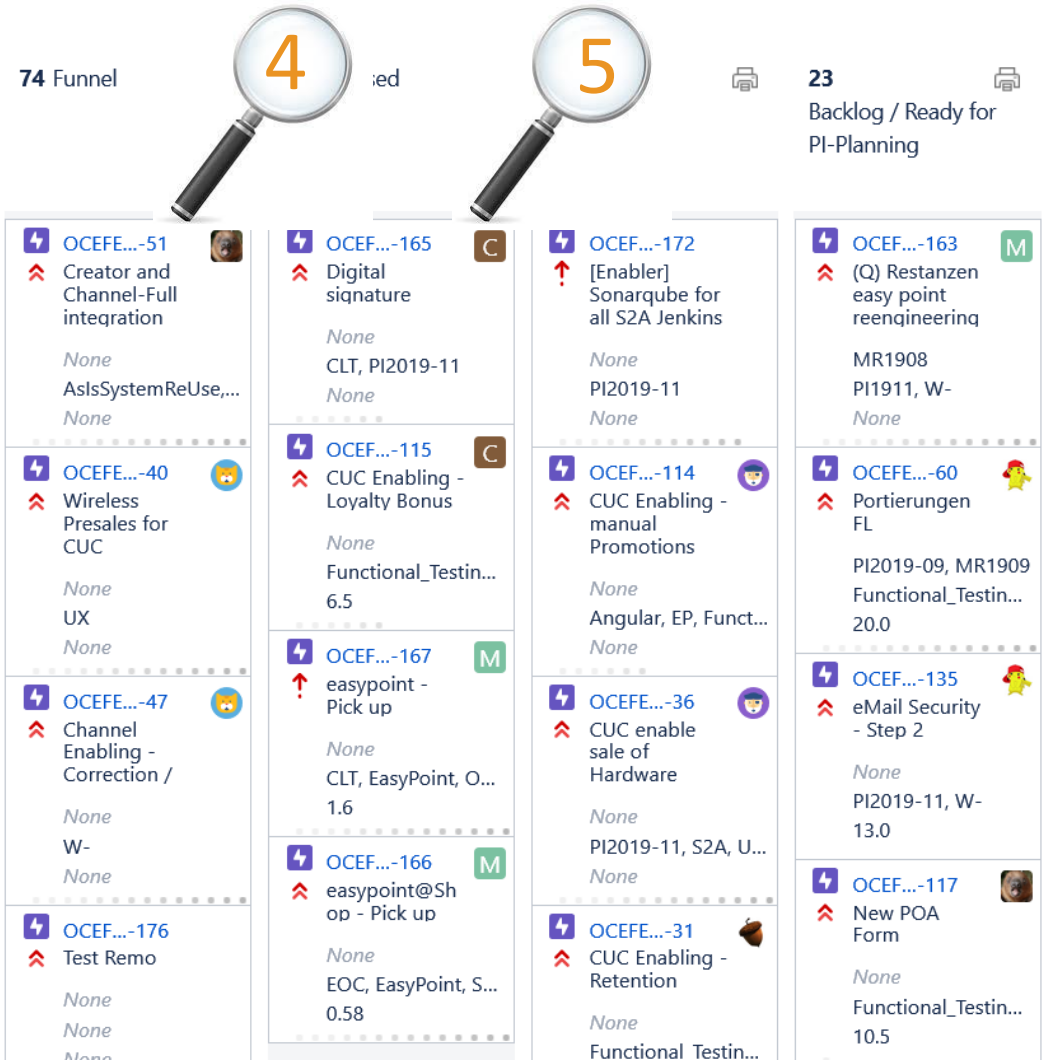
Team-Load-Forecast

→gezielteres Stakeholder-Management

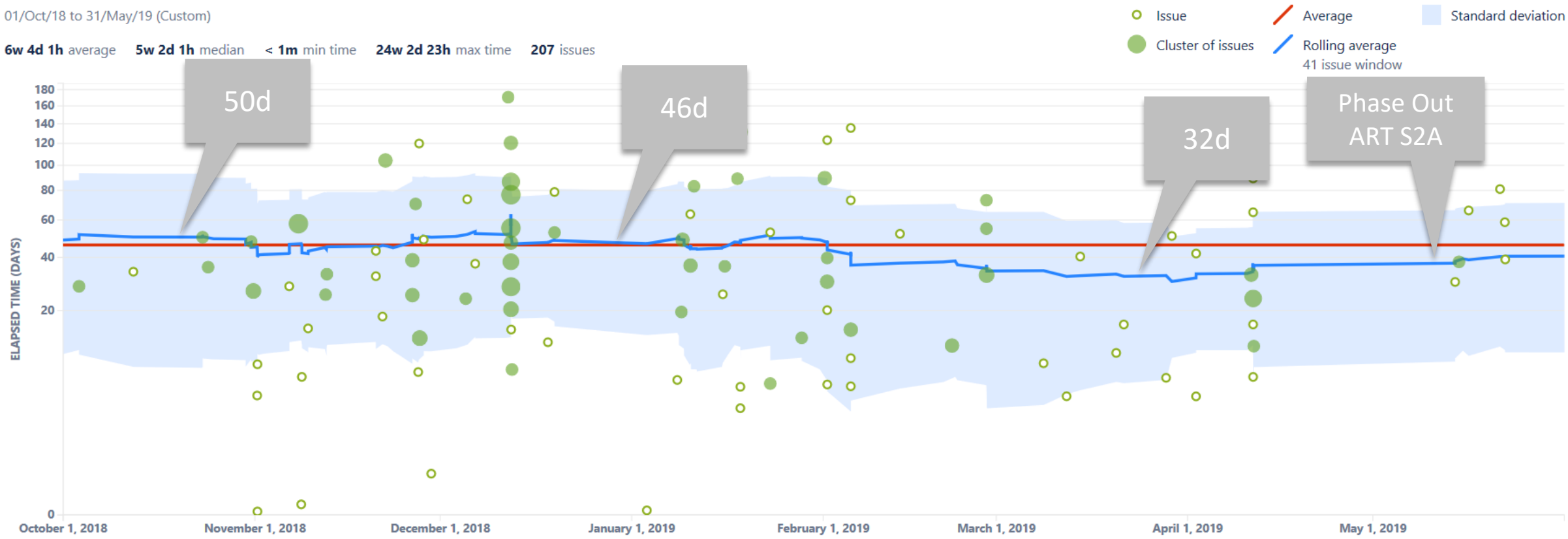
→Teamwechsel im PI-Planning vermeiden

Was haben wir erreicht?



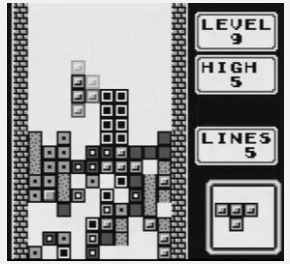


Feature-Refinement-Durchlaufzeiten



Teil 2 – Backlog-Refinement-Flow über mehrere ARTs





Terminfindung nur für Tetris-Profis



Prioritäten aus Sicht Large Solution



Erwartungshaltung bzgl. Flexibilität

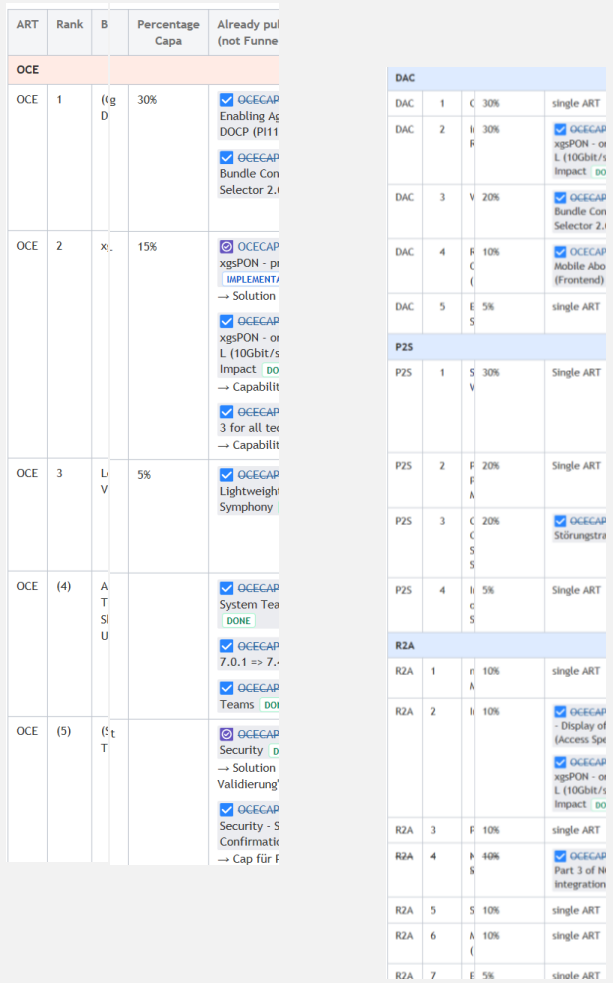


Massnahme: Prioritäten gemeinsam setzen

Auch gemeinsam Prioritäten festlegen ist eine Transformation



v0.1 – Top5 je ART



v0.5 – übergreifende Top5 + ART Top5

Rank	PF Sync	BRR	WSJF	ID
0	0	n.a.	21	n.a.
1	1	23	1.60	OCECAP-546
2	2	23	1.63	OCECAP-539
3	3	21	1.00	OCECAP-550
4	5	35	0.62	OCECAP-551
5	10	11	1.00	OCECAP-549
6	13	14	0.62	OCECAP-552
7	11	14	1.00	OCECAP-525
8	8	29	1.13	OCECAP-412
9	9	n.a.	0.80	OCECAP-203
10	15	n.a.	1.00	OCECAP-329
11	4	21	1.00	OCECAP-534
12	20	29	1.00	OCECAP-515
13	6	35	0.62	OCECAP-527

v1.0 – übergreifend overall + Freiheit für ARTs

Massnahme: Checks and Balances

Der limitierende Faktor muss die "Pull"-Entscheide fällen können um WIP zu limitieren

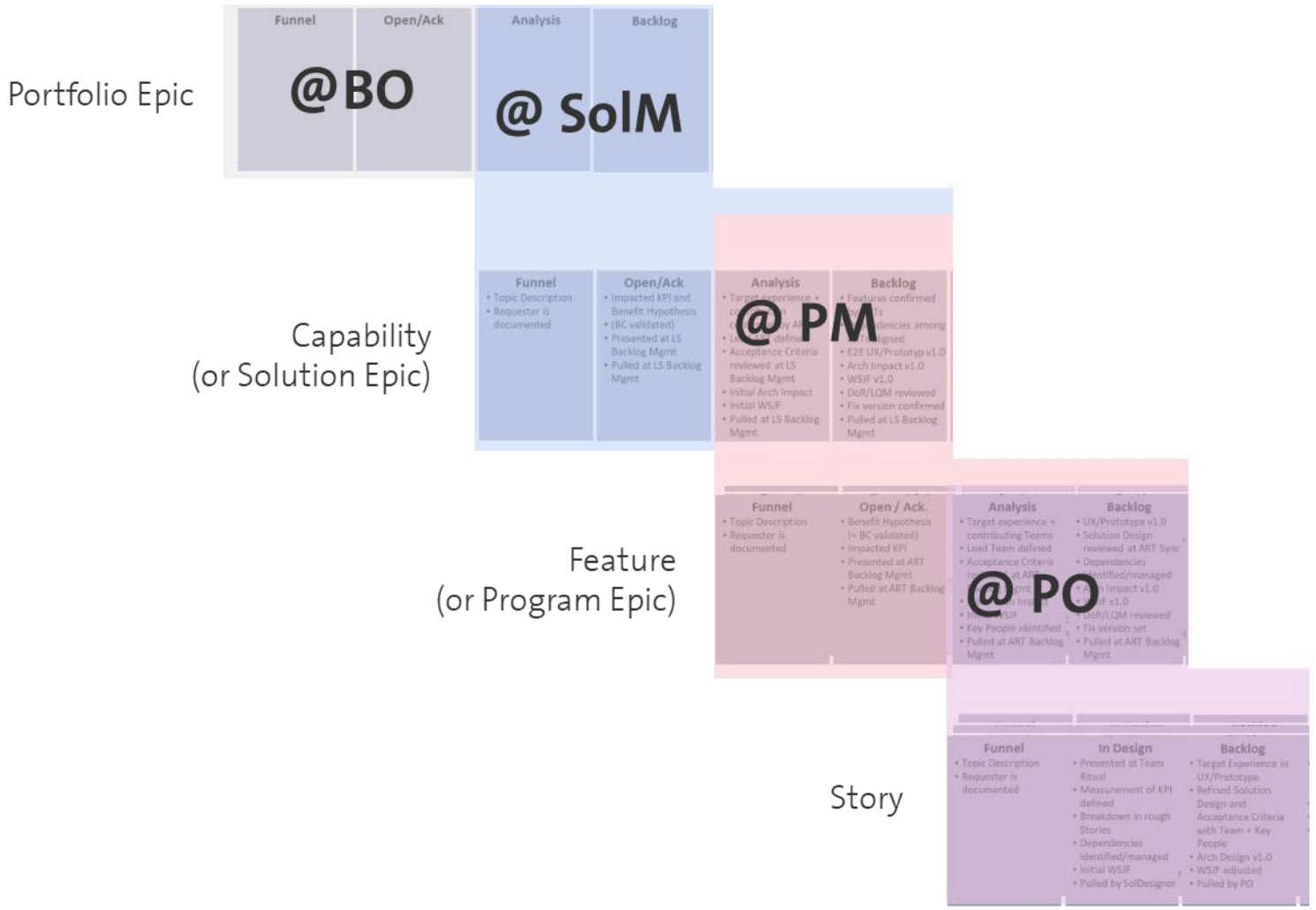
Jeder Status "gehört" einer Rolle

BO = Business Owner
Rolle, die das Business Zielbild verantwortet und die Vorhaben zum Erreichen des Zielbildes priorisiert, auf einer (Wunsch-)Roadmap abbildet und auf Seiten OVS priorisiert. Ein BO verantwortet zudem den Business Case der Vorhaben sowie dessen Validierung und die Operationalisierung. Der BO begleitet den laufenden Betrieb hinsichtlich Effizienzoptimierung und monitort KPI/OKR.

SolM = Solution Manager
Product Owner für ARTübergreifende Themen (Capabilities/Solution Epic)

PM = Product Manager
Product Owner für teamübergreifende Themen (Feature/Program Epic)

PO = Product Owner auf Teamebene

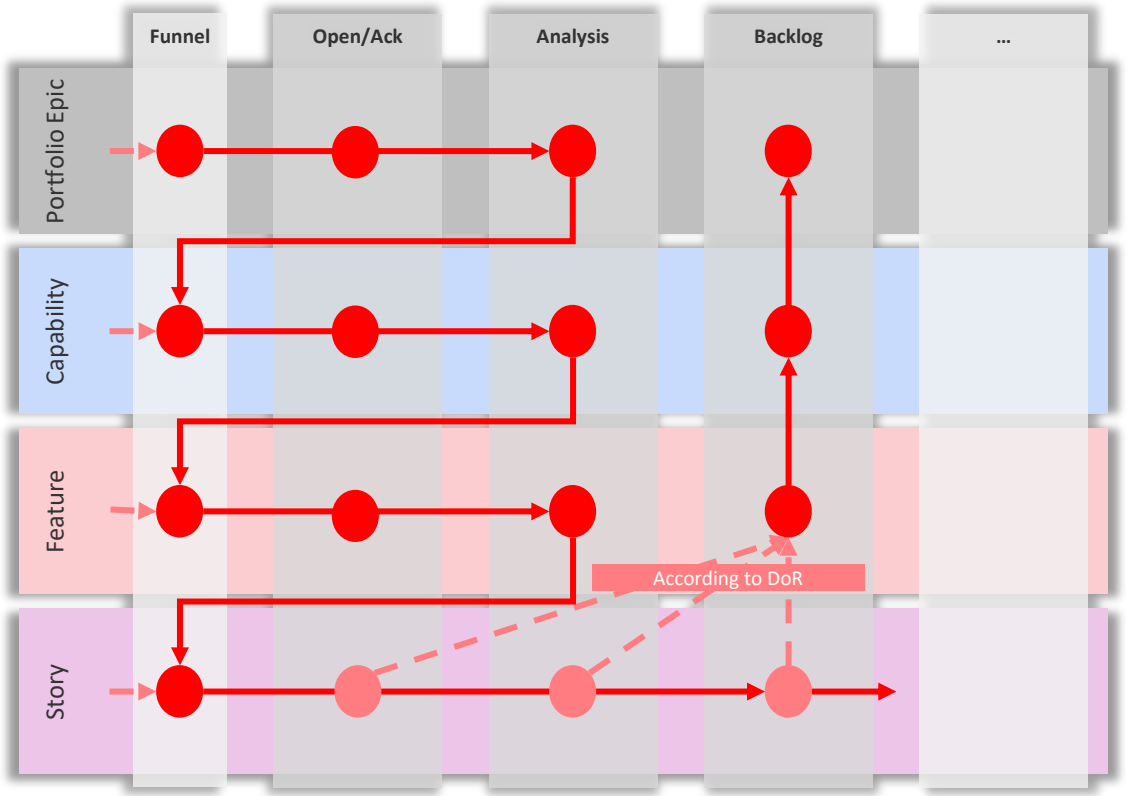


Massnahme: Ablauf anhand von Regeln abbilden

Zusammenhang zwischen über- und untergeordnetem Element im Ablauf herstellen

Regel von "Funnel" nach "Analysis"
Erst wenn ein übergeordnetes Element den Status "Analysis" erreicht, dürfen die darunterliegenden Elemente den Status "Funnel" verlassen.

Regel von "Analysis" nach "Backlog"
Erst wenn alle untergeordneten Elemente den Status "Backlog" erreichen, darf das darüberliegende Element in den Status "Backlog" gezogen werden.



Massnahme: Templates

Jira-Items bzgl. Output verstehen und in Templates Inhalte für "ready to be pulled" vorgeben

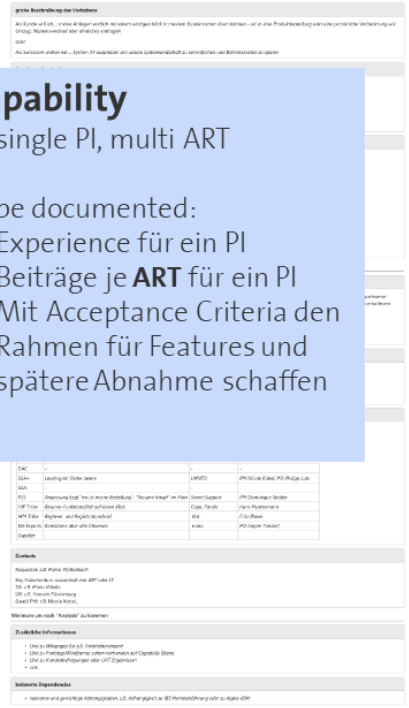
Feature
- single PI, single ART

To be documented:
- Experience für ein PI
- Beiträge je **Team** für ein PI
- Mit Acceptance Criteria den Rahmen für Stories und spätere Abnahme schaffen

Template per ART

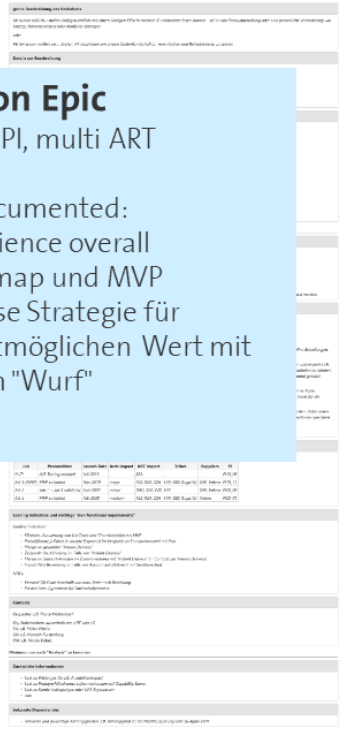
Capability
- single PI, multi ART

To be documented:
- Experience für ein PI
- Beiträge je **ART** für ein PI
- Mit Acceptance Criteria den Rahmen für Features und spätere Abnahme schaffen



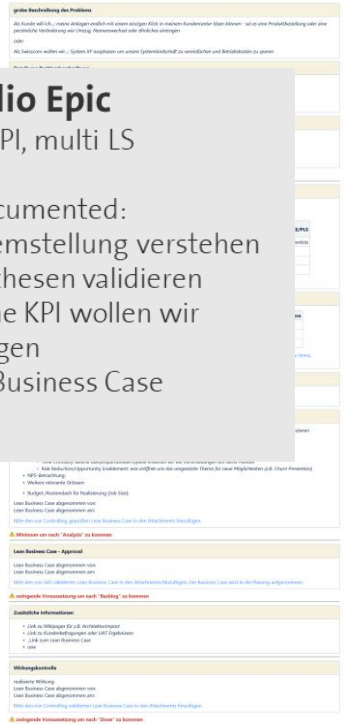
Solution Epic
- multi PI, multi ART

To be documented:
- Experience overall
- Roadmap und MVP
- Release Strategie für grösstmöglichen Wert mit jedem "Wurf"



Portfolio Epic
- multi PI, multi LS

To be documented:
- Problemstellung verstehen
- Hypothesen validieren
- Welche KPI wollen wir bewegen
- Lean Business Case



Prinzip

Die Templates erlauben einen Fokus je "Flughöhe" auf die zu liefernden Inhalte und bieten ausreichend Informationstiefe in übergeordneten Elementen für Hintergrundinformationen.

Massnahme: Sprintstruktur & Regeln je Meeting für PI Preparation

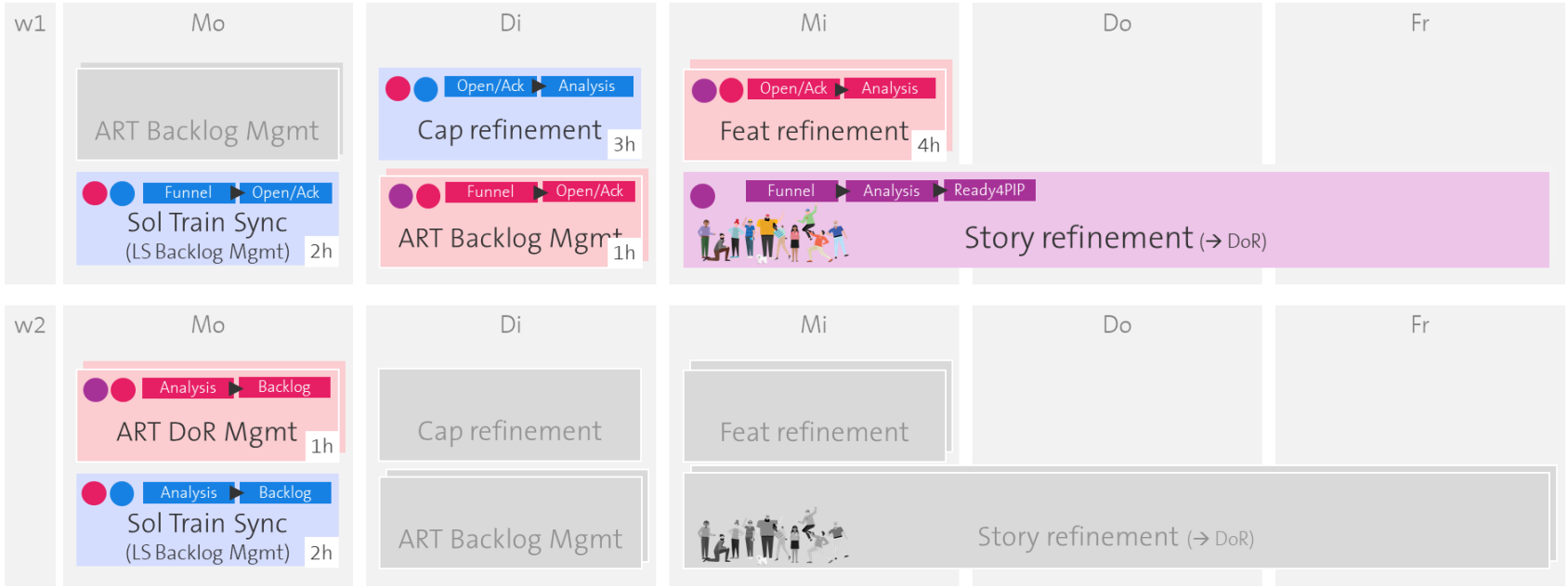
Termine für die ganze Large Solution in eine Sequenz bringen – Fokus "gemeinsam starten".
Als Shu-Massnahme darf der Status im Kanban nur in bestimmten Meetings wechseln.

Solution Train Sync
"walk the Kanban" (Capability)
Pull to "open/ack"
Flight Crew Cap Refinement

Cap Refinement
Readiness Capability für "Analysis"
i) Beitrag je ART
ii) Acceptance Criteria
iii) Relevante Personen + Lead

ART Backlog Mgmt
"walk the Kanban" (Feature)
Pull to "open/ack"
Flight Crew Feat Refinement

Feature Refinement
Readiness Feature für "Analysis"
i) Beitrag je Team
ii) Acceptance Criteria
iii) Relevante Personen + Lead



Prinzip "Friends of Large Solution"

- Regelmässig von Vorhaben betroffene (agile) Teams ausserhalb der Large Solution haben die Refinement-Blocker

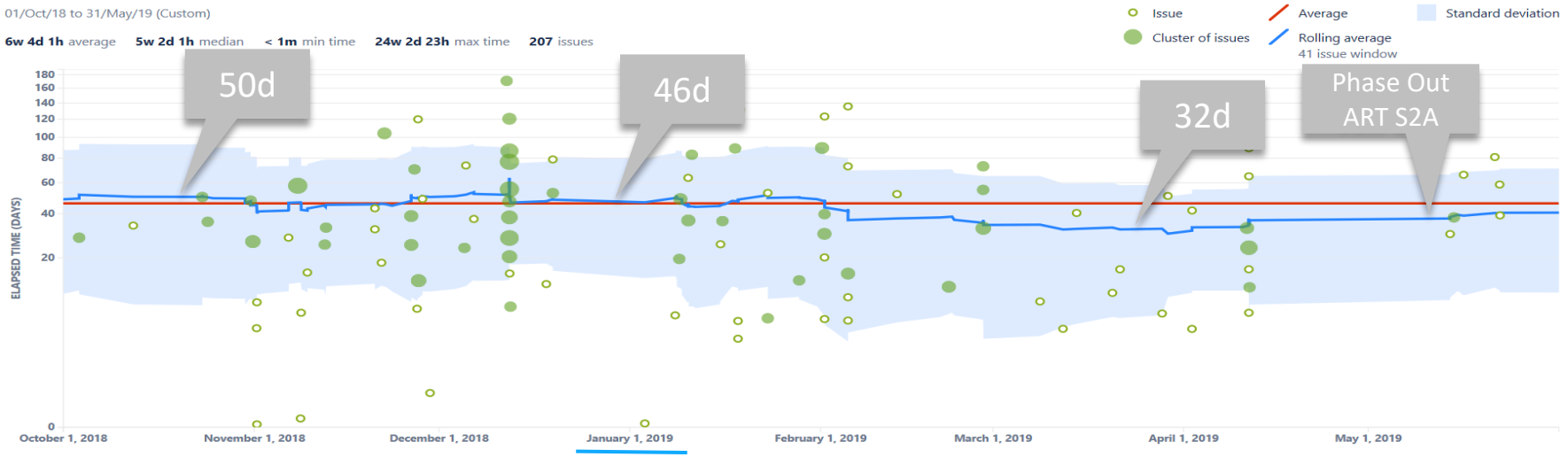
Prinzipien der Refinement-Sessions

- Agenda des Termins wird spätestens einen Tag, frühestens eine Woche vor Capability Refinement kommuniziert
- Pflichtteilnehmer sind definiert – alle anderen können entscheiden, ob sie für ein Vorhaben relevant sind
- Je Thema steht eine Stunde Zeit zur Verfügung für stufengerechtes Refinement

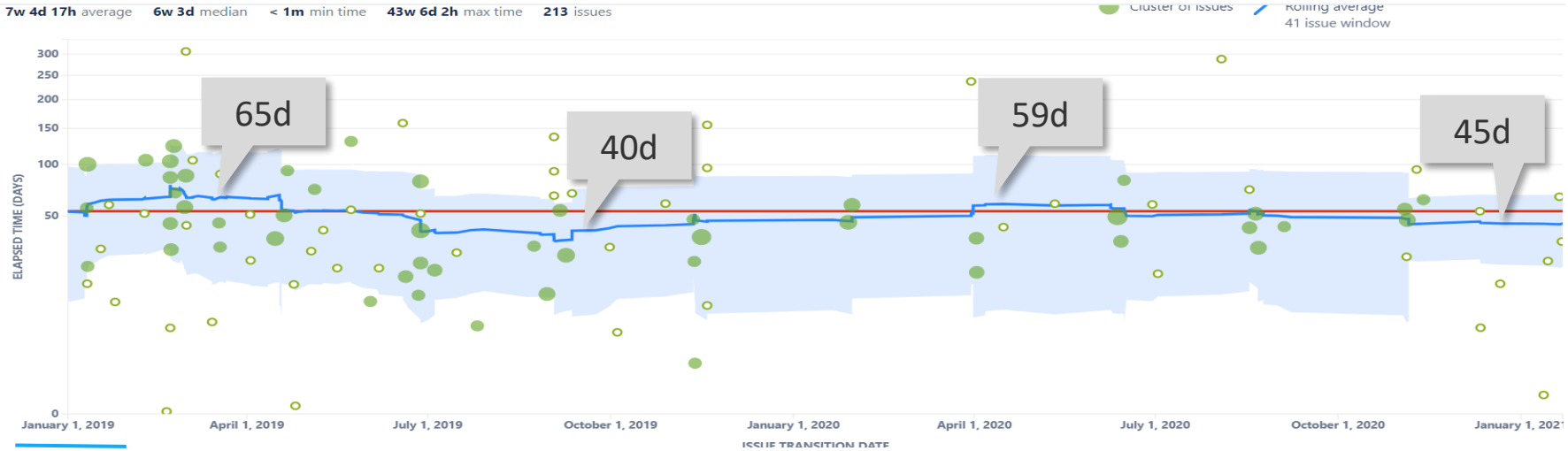
Ergebnisse auf Ebene Feature und Capability

Reduktion der PI Preparation Zeit auch auf Ebene Large Solution

Ebene "Feature"



Ebene "Capability"



In a nutshell

Erfolgskriterien

- Starke Lead-PMs/SM
- Überlast von PMs und POs als Treiber für Veränderung
- Wöchentlicher Rhythmus
- Kochrezepte am richtigen Ort

Gezeigte Massnahmen

- Upstream-Kanban
- Gemeinsame übergreifende Priorisierung
- Umstellung auf Pull am Eingang
- Flight-Crews und Train-Friends
- Checks & Balances
- Sprint-Struktur für Backlog-Refinement und klare Meeting-Regeln
- Dezentralisierung durch Capacity-Allocation
- Templates und DoR-Checklisten direkt im JIRA

Wirkung

- Überlast reduziert, Wellen abgeschwächt
- Mehr Ruhe im Refinement-Prozess
- Deutlich besseres Alignment
- Weniger Diskussionen an PI-Plannings
- Reduktion der Vorlaufzeiten um durchschnittlich 4 Wochen
- Besseres Erwartungsmanagement gegenüber Business-Ownern
- "Flow v0.8" – deutlich verbessert, wenn auch noch nicht im Zielzustand
- Doing Agile

Change Management (1983, John Shook):
"It's easier to act your way to a new way of thinking than to think your way to a new way of acting."







https://www.kegon.ch

Rick.Janda@kegon.ch



https://www.wyttenbach4flow.com

Marco.Wyttenbach@swisscom.ch

Return on Time Invest

