

Thema: gemeenten

Zelfsturende teams die resultaten boeken voor én met burgers

Anti-bureaucratisch werken

“Zelf doen, zelf doen!” roept mijn dochtertje van amper twee als ik haar jasje aantrek. Ze streeft van nature naar autonomie en invloed. Alleen heb ik nu haast en die rits is wel erg lastig, dus ik denk haar jas alsnog even snel aan te trekken. Met een luid protest tot gevolg. Ook burgers en medewerkers willen invloed kunnen uitoefenen. Binnen verschillende gemeenten zijn daarom innovatieve initiatieven ontwikkeld waarbij zelfsturing de basis is.

Door Thijmen Sietsma

Binnen traditionele organisaties kunnen collega's niet zomaar een besluit nemen. Het passeert altijd eerst de nodige (vergader)tafels. Zo ook bij gemeenten. Daar moeten nogal wat besluiten worden genomen. Ze hebben meer taken gekregen door decentralisaties, budgetten zijn gekort en er zijn regelmatig reorganisaties nodig. Tegelijkertijd willen gemeenten burgers meer betrekken, de bureaucratie verminderen en de vergadercultuur doorbreken. Om dergelijke doelen te bereiken is binnen de wereld van de ICT de scrummethode ontwikkeld.

Software ontwikkelen is een complex proces en veel professionals zijn afhankelijk van elkaar. Grote softwarebedrijven kwamen er in de jaren '90 al achter dat veel ICT-projecten te bureaucratisch waren ingericht. Er ging veel tijd en geld verloren door plannemakerij achter gesloten deuren, trage besluitvorming, wachten op elkaar en miscommunicatie door de vele schakels. Medewerkers volgden gelaten de procedures die 'noodzakelijk' waren. Het gevolg: deadlines werden bijna nooit gehaald, budgetten werden overschreden en de producten sloten uiteindelijk niet aan bij de wensen van de klant. Als antwoord op deze problemen is de scrummethode ontwikkeld. Binnen de ICT kent iedereen inmiddels scrum en ook binnen andere bedrijven, zoals Grontmij, wordt scrum tegenwoordig toegepast.

Zelfsturing en scrum raken het hart van de medezeggenschap

Hoe werkt scrum?

Scrum werkt met zelfsturende, multidisciplinaire teams, waarbinnen alle noodzakelijke kennis aanwezig is. Het team tackelt de vraag 'hoe' een vraagstuk kan worden opgelost. Er kan snel en effectief worden samengewerkt in dezelfde ruimte. Het vraagstuk (het 'wat') bepaalt de 'producteigenaar' samen met belanghebbenden. Ook stelt de producteigenaar heldere prioriteiten voor het team. In korte cycli van twee à vier weken levert het team telkens een concrete oplossing voor één of twee van de belangrijkste wensen. Vervolgens toetst het team het resultaat met de producteigenaar en de belanghebbenden, zodat snel duidelijk wordt of men op het goede spoor zit. Tijdens het gehele proces wordt het team bijgestaan door een scrum-meester. Hij zorgt ervoor dat het team goed kan samenwerken.

Oorzaken waardoor scrum zo effectief is:

- Een zelfsturend team heeft korte communicatielijnen en een sterke resultaatgerichte focus op één onderwerp. Problemen worden snel getackeld en waardoor miscommunicatie wordt voorkomen.
- De teams hebben veel autonomie, invloed en boeken snel resultaat. Dat motiveert! Gelukkige mensen zijn creatiever, werken beter samen en zijn veel productiever.
- Na iedere cyclus houdt een team een eva-

Tips

- wek de interesse van de bestuurder met een initiatiefvoorstel of 'benen op tafel'-gesprek
- ga met or-collega's en beleidsadviseurs op werkbezoek bij andere gemeenten
- start op een laagdrempelige manier met een pilot
- kies een uitdagend onderwerp met een hoge urgentie, dan komt de methode goed tot zijn recht en heb je mandaat om tijd in agenda's te creëren
- bij een uitdagend onderwerp is een bewaakte product-owner en een klein gemotiveerd team nodig
- zorg voor externe ondersteuning bij de cultuuromslag, om resultaatgericht gedrag te garanderen.

luatie om het eigen functioneren verder te optimaliseren.

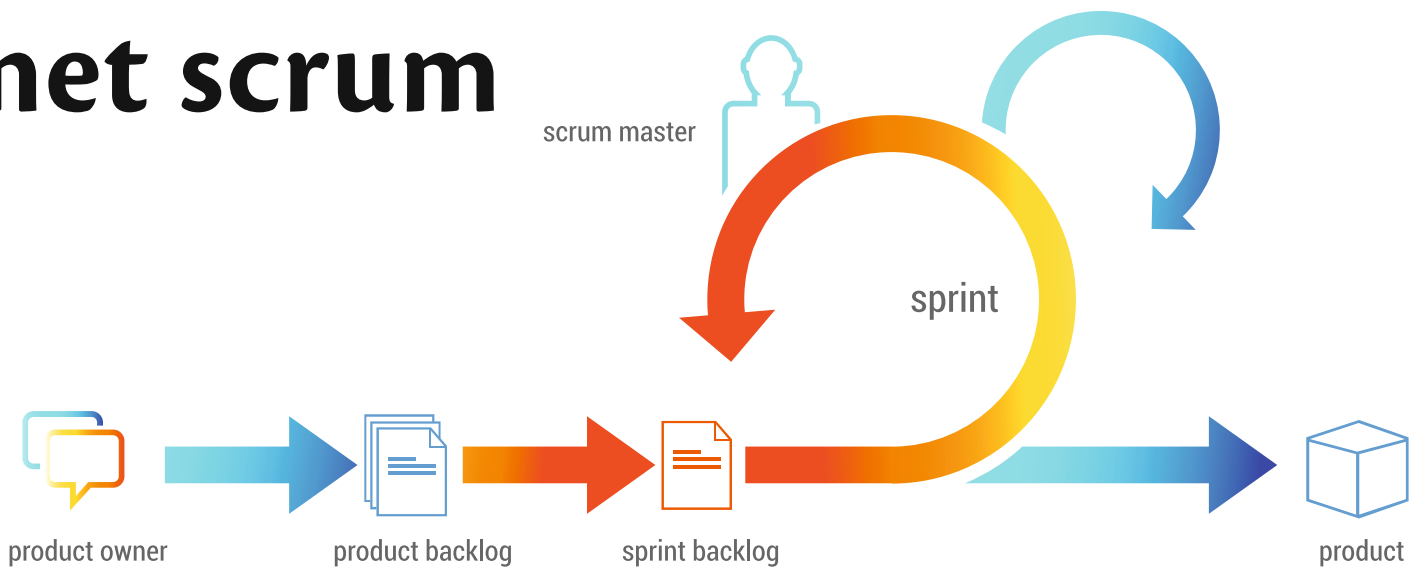
- De belangrijkste prioriteiten worden als eerste verwezenlijkt en de resultaten worden direct getoetst bij belanghebbenden. Hierdoor wordt onnodig werk geminimaliseerd.
- Door de korte cycli wordt snel en adequaat ingespeeld op veranderingen.
- Organisaties worden platter waardoor minder management nodig is.
- Interactie met belanghebbenden zit ingebouwd in de methode.

Or en zelfsturing

Een or zou het overdragen van bevoegdheden zo veel mogelijk moeten stimuleren (zie WOR art. 28, lid 2). Het promoten van zelfsturing past daarbij. Maar belangrijker nog: de kerntaak van de or is om in overleg te gaan over manieren waarop de organisatie haar doelstellingen beter kan verwezenlijken (zie WOR art. 2). Zelfsturing en scrum gaan juist daarover. Ze raken daarmee het hart van de medezeggenschap.

Zelfsturing biedt medewerkers veel: invloed, autonomie, betere resultaten etc. Toch zal niet iedereen enthousiast zijn. Het management ziet een groot deel van de beslisbevoegdheden en coördinatie-taken overgaan naar de teams. Dit botst mogelijk met de

met scrum



ambities en belangen van het management. Ook kunnen (of willen) traditionele managers vaak niet geloven dat zelfsturing werkt. Daarom is er op managementniveau vaak weerstand.

Bestuurders zien meestal wél de voordelen van zelfsturing. De bestuurder is juist dé gesprekspartner wanneer het gaat over een wijziging in de besturingsfilosofie van de organisatie. Wat dat betreft zit de or aan de juiste tafel! Eén manier om het gesprek te beginnen is een initiatiefvoorstel. Dit geeft de or de mogelijkheid om een goed onderbouwd stuk te schrijven en hierover in overleg te gaan.

Beren op de weg

Binnen de gemeente Haarlem is door Ellen van der Vossen (beleidsadviseur en scrummeester) met groot succes een parkeervisie op fiscaal parkeren ontwikkeld met de scrummethode. Eerder wilde de visie maar niet tot stand wilde komen. Met de scrummethode is binnen vier weken het gewenste resultaat behaald, ondanks het grote aantal interne stakeholders. Een enorme prestatie. Bij navraag blijkt de methode ook zijn beperkingen te hebben. Hierover zegt ze: "Betrokkenen moeten allemaal op hetzelfde moment tijd en energie steken in het project. Een beetje scrummen kan niet. In de praktijk is dit vaak lastig te regelen." Dit na-deel is puur praktisch van aard, maar er zijn nog zwaarwegendere bezwaren.

Het is belangrijk om je te realiseren dat scrum in wezen anti-bureaucratisch is. Sa-

menwerking, vertrouwen en snel goede resultaten boeken zit ingebakken in de methode. Binnen de scrummethode wordt minder aandacht besteed aan documentatie of langetermijnplanning. Daarnaast vangt scrum bestaande processen. Beleid wordt niet ontwikkeld doordat een aantal werknemers die achtereenvolgens een bijdrage of kritiek leveren op een beleidsnotitie. Er wordt écht samengewerkt aan resultaat. Ook zorgt scrum voor een grote mate van transparantie: er wordt duidelijk welke resultaten worden opgeleverd door werknemers. Het leveren van een bijdrage in tijd aan een proces is onvoldoende: het zijn resultaten die tellen. Staat scrum daarmee niet té averechts op een bureaucratische cultuur? Worden er niet te veel belangen mee geschonden?


Bestaande initiatieven

Bij de gemeente Leiden, Wageningen, Rotterdam, Zaanstad, Amsterdam, Haarlem en Bronckhorst werken verschillende afdelingen met de scrummethode. Het is dus zeker niet nodig om als gehele gemeente over te gaan, maar dit kan wel.

Scrum is samenwerking en gericht resultaten boeken

De gemeente Hollands Kroon wil in 2018 grotendeels bestaan uit zelfsturende teams. De voorbereidingsfase is er afgerond en in de zomer van 2014 zijn de eerste zelfsturende teams van start gegaan. Het totale proces naar zelfsturing wordt afgerond in 2018. Deze gemeente werkt met een hybride model. Er starten steeds meer zelfsturende teams waardoor de staande organisatie steeds kleiner wordt. Stapsgewijs wordt de

organisatie aangepast: de processen, de beoordeling, werving en selectie, etc. De overgang naar zelfsturing op deze schaal is in de overheidswereld

uniek. Het bestuur staat voor 200% achter de ontwikkeling en is een drijvende kracht. Dit is onmisbaar wanneer een organisatie volledig wil overgaan op zelfsturing. Is dit niet het geval, dan kun je altijd nog kijken of zelfsturing mogelijk is binnen de gemotiveerde teams en afdelingen. 

Thijmen Sietsma is zelfstandig trainer-adviseur voor ondernemingsraden en zelfsturende teams info@kernttraining.nl

Bronnen

Moerkamp, J., *Beter product, lagere kosten* In: B&G, september/oktober 2013
Sutherland, J., *Scrum; tweemaal zo veel doen in de helft van de tijd*, 2015
Van Scholingen, R., *.De kracht van scrum*, 2013
<http://www.werkenbijhollandskroon.nl/de-stip-2018>