

Werken met projecten lijkt dé oplossing voor sturen op resultaat en het **beperken van kosten**. Maar het kan ook **gigantisch misgaan**. **Deel 3** in een serie over projecten in verenigingen.

tekst Inge Poorthuis

PROJECTMATIG
WERKEN

De AGILE- bij ANWB

Projectmatig werken in de praktijk. ANWB plukt de vruchten van het invoeren van de Agile-methode en deelt geleerde lessen.

In de vorige twee nummers van VM heb ik geschreven dat projectmatig werken best simpel is en resultaat oplevert mits de juiste keuzen gemaakt worden. Ik heb achtergrondinformatie gegeven over verschillende methodieken en de keuzen daarin. Tijd voor een praktisch voorbeeld: de implementatie van Agile door de ANWB. Ik heb Sander Morreau (MT ICT) en Gijs Scheepers (adviseur kwaliteit en innovatie) vragen gesteld als: waarom start je met projectmatig werken, wat is de winst, wat doen jullie dan en waar ben je tegenaan gelopen?

Waarom | Sinds enkele jaren wordt ANWB geconfronteerd met een sterke toename aan concurrentie vanuit het commerciële veld. Voor de medewerkers van de ICT-afdeling van ANWB betekende dit dat ze veel sneller nieuwe diensten en toepassingen moesten gaan realiseren. De 'time to market' (doorlooptijd) van producten moest drastisch omlaag. De tot dan gebruikte watervalmethode van wensen inventariseren, ontwerpen, ontwikkelen, testen en live gaan was simpelweg te langzaam. Agile werken werd als oplossing gekozen. De time to market van ICT-toepassingen bij de ANWB nam de afgelopen drie jaar flink af. Maar daar bleef het niet bij. Naast de snelheid waren er nog twee opvallende effecten: een kwaliteitsboost en sterkere teams. Volgens Morreau en Scheepers is er een duidelijke sociale impuls, medewerkers zijn blijer en de organisatie is meer voorspelbaar. Morreau: "We leveren op wat we afspreken. Vroeger gooiden collega's

binnen de ANWB werken met Scrum, maar sommige ook met andere Agile-implementaties zoals Kanban. Een team bestaat uit ongeveer acht personen en desgewenst vliegt er voor specifieke opdrachten iemand bij in. In een team zitten geen projectleiders, maar softwareontwikkelaars, testers, marketeers, mensen van de business, dit zijn de daadwerkelijke, uitvoerende competenties om het product op te leveren. De teams maken sprints van maximaal drie weken, afhankelijk van het product dat ze moeten opleveren.

Stand ups | Er wordt altijd een businesscase (kosten-batenanalyse) gemaakt. Vooraf, maar ook gedurende de sprint. Anders dan bij andere verenigingen maakt de 'product owner' (eigenaar van een product of dienst en opdrachtgever van het Agile-team) de businesscase gezamenlijk met het team. De product owner maakt inzichtelijk wat de toegevoegde waarde is van de teaminspanningen. De kosten zijn altijd hetzelfde bij een stabiel team, dus ook eenvoudig in kaart te brengen. De opdrachtgever weet hoeveel tijd het kost, hoeveel geld het kost en wat de opbrengst is. Dit klinkt logisch maar in veel organisaties bepaalt het MT of een projectleider hoeveel tijd een medewerker voor iets krijgt. Een belangrijk tweede verschil is de transitie van vergadering naar stand-ups, dat is dagelijks elkaar spreken rondom het Scrumbord. Op dit bord is met name visueel weergegeven wat het team doet, wat er nog gedaan moet worden en wat de snelheid van het team is. Samen bespreek je wie wat

METHODE

van andere afdelingen een opdracht 'over de schutting', nu wordt er intensief samengewerkt en zitten zij als opdrachtgever constant aan het stuur. Hierdoor zijn de verwachtingen en het resultaat een stuk beter op elkaar afgestemd." Scheepers vult aan: "We hebben ook gemerkt dat professionals van nu dit willen, het sleutelwoord is transparantie en samenwerking."

Wat | Drie jaar geleden is de eerste stap naar Agile werken gemaakt binnen ANWB. Vorig jaar is besloten Agile werken ANWB-breed uit te rollen. Momenteel zijn een kleine veertig teams actief. Dit komt overeen met ongeveer de helft van de totale ICT-afdeling (360 medewerkers). Recentelijk zijn ook een marketingteam en de or gestart met Agile werken. De basisprincipes van Agile zijn overal toepasbaar. Veel teams

oppakt die dag en waar je hulp nodig hebt. De Scrummaster begeleidt deze sessies. De product owner mag hier elke dag bij zijn, maar heeft geen rol tijdens de stand-up. Veel van de kracht zit in de transparantie: in de stand-up wordt alles besproken en op het bord is alles te zien, voor iedereen die binnenwandelt. De nadruk ligt op het team en het behalen van resultaten op korte termijn. Doordat je een resultaat altijd samen en snel behaalt kun je regelmatig successen vieren.

Werk naar mensen | Vroeger waren individuele medewerkers verantwoordelijk voor hun eigen project, ze waren vaak met meerdere projecten tegelijk bezig en elk projectteam bestond weer uit andere mensen. Het grote verschil met nu beschrijft Morreau als: "Vroeger brachten wij mensen naar het werk en nu brengen we het werk naar de mensen.



PRIORITEITEN VAN HET BESTUUR KUNNEN SNEL OMGEZET WORDEN IN RESULTATEN

We bouwen een sterk team en daar brengen we werk heen. We streven er altijd naar om één opdracht voor één klant per sprint te doen. Door die focus zijn we een stuk efficiënter.”

Geleerd | Agile werken is een cultuurvisie en een volledige transitie daar naartoe kost jaren. Gaandeweg het proces ontstaat er wrijving en dit kost energie. Zoals vaak met cultuurveranderingen, als je er dagelijks inzit zie je de voortuitgang minder helder. Als je uitzoomt, dan is duidelijk te zien dat er de afgelopen drie jaar een flinke stap gemaakt is. Dat merk je aan alles. “Binnen de ANWB hebben we het bottom-up aangepakt. We zijn begonnen met een paar teams. Het MT heeft het vanaf het begin gesteund, dit is noodzakelijk. Echter, je collega's zijn het niet gewend. Dat is een belemmering. De ANWB heeft vrij strakke processen voor bijvoorbeeld rapportage en financiën. In Agile gaat dit anders, daar is een Scrumbord waar alles op staat en na maximaal drie weken ligt het product er. In het begin hebben we tijdelijk een ver-



MOS Events maakt
uw evenement
tot een succes!



Bijeenkomsten
Congressen
Symposia
Beurzen
Workshops

Postbus 1058 - 3860 BB Nijkerk - Tel. 033 247 34 07 - Fax 033 246 04 70 - www.mosevents.nl

taalslag moeten maken en soms op twee manieren gewerkt,” benoemt Morreau de geleerde lessen.

Happy | De eerste fase, waarin een team zich vormt, is altijd onrustig. Dit kost tijd, soms enkele maanden. Men kent elkaar nog niet, bij de ANWB was de methode nieuw en sommige mensen werkten al heel lang alleen. Door elke dag bij elkaar te staan en elke sprint goed te evalueren krijg je inzicht in wat goed gaat en wat niet. Bij de ANWB wordt expliciet gemeten hoe happy een team is. Morreau: “We zien dat elk team dezelfde fasen doorloopt. Na de onrustige eerste fase zie je meer resultaten en blijere collega’s. Wat er ook bij hoort is dat elk team soms in een crisis komt. Niet iedereen kan zich aanpassen aan de Agile-manier van werken en denken, daarop hebben we een aantal malen in moeten grijpen.”

Anders sturen | Teamleden moesten wennen binnen de ANWB, maar managers misschien nog meer. In een volledige Agile-organisatie, met zelfsturende teams, heb je nagenoeg geen projectleiders meer en een stuk minder management. Bij de ANWB moest de cultuuromslag gemaakt worden van hiërarchisch management naar minder én faciliterend management. Van product owners (wat met regelmaat de vroegere managers waren) wordt wel verwacht dat ze vrij veel tijd investeren. De product owner is lid van het team en dus elke ochtend aanwezig bij de stand-up. Een flink andere rol voor de managers dus. Scheepers: “In het begin was dit even zoeken, maar al snel merkten we dat dit goed ging. Product owners realiseerden zich dat ze echt kunnen sturen. Ze hebben grip op hun belangrijke processen en zien veel sneller het resultaat.”

Transparant | Als laatste was de duidelijkheid en transparantie een grote verandering. Als je in een sprint zit maak je die eerst af voordat je aan een nieuwe begint. Een gemotiveerde, faciliterende medewerker is gewend om ‘ja’ te zeggen op een verzoek, ook al heeft hij geen tijd of zijn er andere prioriteiten. Het resultaat is dat de focus verdwijnt, de overall snelheid gaat achteruit en er wordt ook nog wel eens ‘ja gezegd maar nee gedaan’. Bij Agile werken ben je vooraf transparant. De product owner beslist over priori-

teiten. Er wordt scherp gekeken naar de businesscase en de focus wordt behouden. Met als resultaat dat het antwoord vaker dan vroeger ‘nee’ is of ‘ja, maar in de volgende sprint’. Iemand weet meteen waar hij aan toe is, alles wordt meer voorspelbaar. En ook dat is wennen.

Dit voorbeeld van de ANWB laat mooi zien wat de toegevoegde waarde kan zijn van ‘resultaatgericht’ werken, in dit geval Agile. Deze werkwijze leverde bij de ANWB zelfs meer op dan vooraf verwacht. Het idee, de visie van Agile werken is simpel. Het Agile Manifesto bestaat uit vijf regels (ter vergelijking: de Scrum-handleiding telt zestien pagina’s). Een complete transitie gaat niet vanzelf, maar is haalbaar en waardevol.

Agile in de vereniging | Als ervaren projectmanager weet ik dat veel van de ervaringen, strubbelingen en winst die gepaard gaan met het invoeren van Agile werken voor verenigingen niet anders liggen dan voor het bedrijfsleven. De collega’s bij de ANWB bevestigen dit. Er zijn wel twee extra voordelen te benoemen. De transparantie in de werkprocessen zorgt ervoor dat het werk en de resultaten minder beïnvloed worden door de (soms verschillende en tegenstrijdige) politieke agenda’s. De politiek wordt naar boven in de organisaties geduwd, richting het bestuur. Als bestuur en directie zorg je voor nauw contact met de product owners. Door in die groep met elkaar een heldere visie te creëren, bouw je een organisatie die effectief werkt aan het realiseren van die visie. Mocht een team of product owner afwijken dan zal dit ook snel blijken uit de resultaten die opgeleverd worden. Wat weer de mogelijkheid geeft om in gesprek te gaan. Ten tweede ligt de doorlooptijd van resultaten vele malen lager bij het werken met Agile. Verenigingen hebben vaak een grillige omgeving en een veranderende koers. Hoe korter de doorlooptijd, hoe minder deze grilligheid van invloed kan zijn op het resultaat. Prioriteiten van het bestuur kunnen snel omgezet worden in resultaten. Het geeft de mogelijkheid om door te pakken. ←

Inge Poorthuis, www.poorthuisadvies.nl



Uw organisatie op koers!

Full-service verenigingsmanagement & projectmanagement voor samenwerkingsverbanden

• Lejeune Secretariaten	• Lejeune Bijeenkomsten en evenementen
• Lejeune Ledenmarketing	• Lejeune Verenigingscommunicatie
• Lejeune Bestuurs- en commissieondersteuning	• Lejeune Bestuurlijk advies
• Lejeune Collectieve projecten en programma's	• Lejeune Belangenbehartiging

www.lejeune.nl At the Heart of Associations

Lejeune is ISO 9001 gecertificeerd door Certified, certificeerder voor kennisintensieve dienstverlening

