



Snel concrete resultaten met agile aanpak Katwijk

Katwijk voert de Omgevingswet in met de methode van agile werken. In vier deelprogramma's werken vakmensen en specialisten in korte sprints aan concrete resultaten. Programmamanager Omgevingswet Wouter de Boer en organisatieadviseur Jan den Hollander vertellen erover. 'Het uiteindelijke resultaat kan niemand nog overzien. Met kleine stapjes kom je verder dan op de traditionele manier een programma op te zetten en het eindresultaat te beschrijven.'

Wat behelst de Katwijkse aanpak?

De essentie is dat we met kleine concrete stappen tot het einddoel komen. We weten de richting, maar niet het uiteindelijke resultaat. Om flexibel te kunnen werken en samenwerken, is allereerst het fundament belangrijk, dat wil zeggen dat we precieze afspraken hebben gemaakt over de rolverdeling en de wijze waarop we resultaten laten zien. De rollen binnen agile staan vast, we hebben een programmamanager, productowners, ontwikkelteams en scrummasters. Er zijn vier deelprogramma's: omgevingsvisie, omgevingsplan, digitaal stelsel Omgevingswet, en werkprocessen en organisatie. Elk ontwikkelteam heeft z'n eigen dag- of weekstart waar afspraken worden gemaakt over wat het ontwikkelteam gaat maken tijdens een sprint, en wat het resultaat moet zijn. We hebben daarvoor vaste tijden in de week. Hoeveel tijd dat is, varieert per opgave. Voor de omgevingsvisie hebben de teamleden één dag in de week beschikbaar, voor

werkprocessen en organisatie twee uur per week, voor het DSO twee dagen in de week. Aan een ontwikkelteam nemen zes tot negen mensen deel, en de scrummaster en de product owner. Het is de kunst van het klein maken van de opdracht zodat je in de tijd die beschikbaar is, iets concreets kunt opleveren.

Ook is er regelmatig overleg tussen de verschillende productowners en de scrummasters. Waar is iedereen mee bezig? Waar is afstemming nodig? Productowners zijn verantwoordelijk voor de inhoud en het product, de scrummasters voor een goed lopend proces. Zij bespreken regelmatig en op vaste momenten met elkaar waar ze tegenaan lopen en hoe kunnen processen verder worden verbeterd.

Een essentieel onderdeel van de agile-aanpak is het houden van reviews, bijeenkomsten voor alle betrokkenen om resultaten op te leveren. De stakeholders in de organisatie zoals teamleiders, de ambtelijke opdrachtgever en de bestuurder, en op termijn ook de externe partijen en klanten worden daarbij betrokken.

Kunnen jullie een voorbeeld geven van iets dat het resultaat is van zo'n korte sprint?

Ja, denk bijvoorbeeld aan het verlenen van een omgevingsvergunning waarbij een initiatiefnemer aan de voorkant straks veel meer informatie krijgt. Een processtap is dat na een vooroverleg een brief moet worden gestuurd waarin de conclusie van dat overleg schriftelijk wordt meegedeeld. Hoe ziet die brief

eruit? Hoe kun je vanuit alle betrokken gezichtspunten de overwegingen begrijpelijk formuleren? Zo'n brief bestaat uit een aantal onderdelen. Alle betrokkenen hebben daarvoor binnen anderhalf uur hun onderdeel opgeleverd, op zo'n manier dat het voldoet aan de eisen. Het resultaat daarvan gaan we nu nog voorleggen aan initiatiefnemers. En ook aan de leesgroep die is ingesteld voor de schriftelijke communicatie. De buitenwereld naar binnen halen, dat is een belangrijke pijler onder de Omgevingswet. Bij agile werken hoort dat je elke keer iets realiseert dat 'gelijk 'klantwaarde' heeft.

Wat levert het op?

Direct resultaat boeken is zeer motiverend. Het is ook prettig dat medewerkers weten dat ze die anderhalf uur daadwerkelijk kunnen besteden aan de Omgevingswet. In de praktijk van alledag rolt immers de ene prioriteit over de andere heen. Belangrijk is dat je met deze aanpak steeds focus houdt op het doel van de Omgevingswet. Je hebt vastgelegd waar je elkaar op kunt aanspreken en op welke momenten je die inzet pleegt voor dit project. Wouter: 'Als leidinggevende van het programma is mijn sturing anders dan in de lijn. Ik ben in de verschillende projecten veel meer betrokken bij de strategie en inhoud. Vroeger was ik veel meer de manager, nu zit ik overal inhoudelijk middenin. Ik vind dat een groot pluspunt van deze manier van werken'.

Welke lessen hebben jullie getrokken in de loop van de tijd dat je op deze manier werkte?

Dat het belangrijk is het management mee te nemen. In de fase van kwartiermaken riep iedereen hoe belangrijk het is om agile te gaan werken. Maar toen realiseerde niet iedereen zich dat dit betekent dat tijd die voor de klus wordt gereserveerd, vaststaat, ook als er andere prioriteiten zijn. Je moet mensen erop

voorbereiden welk commitment het vraagt. Het gaat nu wel steeds beter met het draagvlak dankzij de resultaten die we bereiken. Een belangrijk les is: afspraak is afspraak. Een andere les is dat ook externen moeten aansluiten op onze manier van werken. Dat hebben we gemerkt in het deelproject omgevingsvisie waar een bureau bij betrokken is. Als we straks bij het omgevingsplan opnieuw gaan werken met externen, dan trekken we die ons systeem in.

Hoe past dit verhaal in het 'anders werken' dat ook onderdeel is van de Omgevingswet?

We hebben naast de vier programmalijnen drie thema's benoemd die daar als een soort satéprikker doorheen lopen, en die op verschillende manieren in alle onderdelen terugkomen:

- Participatie: hoe betrekken we burgers en ondernemers bij de Omgevingswet?
- Regionale verbinding: hoe werken we samen met buurgemeenten, uitvoeringsdiensten, andere overheden?
- Veranderopgave: wat betekent de Omgevingswet voor individuele medewerkers?

Voor medewerkers hebben we onlangs een Dag van de omgeving gehouden met aandacht voor alles wat er verandert en wat dit betekent voor houding en gedrag. En wat het betekent om integraal samen te werken. Dat was bedoeld om medewerkers te motiveren erover na te denken. Dat is prima gelukt. In het werken in de geest van de Omgevingswet is 'integrale samenwerking' een begrip. In het agile werken van de programmaorganisatie krijgt dit op een bijzondere manier vorm.

Contactpersonen

- Jan den Hollander j.denhollander@katwijk.nl
- Wouter de Boer w.deboer@katwijk.nl