

Hard én zacht. Casus Scrum binnen de Rechtspraak

Interview Mirjam Elast-Zeeders, Scrum Master bij de Rechtspraak.



[Nadine Keunen Morgens](#)



[Bram van der Sluijs Morgens](#)

‘Scrum binnen een klassieke organisatie als de Rechtspraak’ – niet direct een vanzelfsprekende combinatie, maar het werkt! Dat bewijst Mirjam Elast-Zeeders, Scrum Master bij Spir-it, de IT-dienstverlener van de Rechtspraak. Daar is ze zo’n 25 jaar geleden begonnen als developer, waarna ze zich heeft ontwikkeld tot teamcoördinator en Scrum Master. Die laatste rol vervult ze nu 4 jaar. Bij Spir-it coacht Mirjam twee Scrum-teams en werkt ze samen met 100 man aan de modernisering van de Rechtspraak. Reden genoeg voor ons om bij haar langs te gaan en haar te vragen naar de [Scrum ervaringen](#) binnen de Rechtspraak!

Waarom binnen de Rechtspraak met Scrum aan de slag ?

“Een aantal jaar geleden zijn we een zoektocht gestart naar hoe we de ontwikkeling van onze IT-systemen beter konden laten aansluiten bij onze organisatiedoelstellingen en wensen van rechters en andere (juridische) medewerkers. We merkten namelijk dat we bij oplevering van systemen vaak niet hadden gemaakt wat de gebruikers nodig hadden. Daar kwam je dan pas na een lange tijd van ontwikkelen achter, aan het einde van een project. Bij Scrum houd je de gebruikers van het systeem veel dichterbij en toets je sneller of wat je hebt ontwikkeld ook écht aansluit. We besloten te proberen of dit Scrum framework iets voor ons was. Als start hebben we toen met één team de afronding van een van de eerste projecten van ons moderniseringsprogramma KEI op een Scrum-manier aangepakt. Niet helemaal volgens het boekje, maar met een aantal elementen uit het framework. Denk aan het werken met een backlog, het betrekken van de klant bij prioritering en het werken in korte periodes. De meerwaarde van de eerste ervaringen met Scrum zat vooral in het feit dat we echt dingen afkregen. Andere afdelingen zagen dit en werden hierdoor ook enthousiast. Ondertussen hebben we 21 Scrum-teams!”

Waar zetten jullie het Scrum-framework voor in?

“Ik noemde net al even kort ons moderniseringsprogramma. De systemen van de rechtspraak waren flink verouderd en stamden nog uit de jaren '80 en '90. Met die systemen ging ook nog lang niet alles digitaal. In het moderniseringsprogramma verbeteren we onze huidige systemen. Binnenkort is het bijvoorbeeld mogelijk om als burger digitaal een rechtszaak in gang te zetten. Voor advocaten maken we het zelfs verplicht. Wat we nu aan het maken zijn, is een snel en toegankelijk systeem voor zowel burgers als medewerkers.”

Scrum, het klinkt zo makkelijk uit het boekje. Tegen welke uitdagingen lopen jullie bij de toepassing in de praktijk aan?

“We ontwikkelen en testen de nieuwe systemen in kleine werkende brokjes. In een korte periode leveren we een beperkt aantal van deze brokjes op. De opdrachtgever, in Scrumtermen de Product Owner, bepaalt aan het eind van zo'n periode of de brokjes voldoen aan de gestelde wensen en eisen en of het team nog aanpassingen moet doen in een volgende sprint. Volgens de methode moeten betrokkenen meteen na zo'n korte periode commentaar kunnen leveren. Dat blijkt in praktijk lastig te organiseren binnen de Rechtspraak. Er worden regelmatig gebruikersdemonstraties gegeven om feedback op het systeem op te halen, maar op het moment dat de teams de feedback moeten verwerken, zijn ze alweer bezig met het opleveren van nieuwe brokjes software. Het kost dan meer moeite om wijzigingen aan te brengen. Door de tussenliggende tijd is het vaak lastig te herleiden wie iets ook alweer heeft gemaakt en moet je herstelwerkzaamheden neerleggen bij iemand die het brokje niet kent. Die moet dan eerst uitzoeken wat er is gemaakt, waar het vandaan komt, bij welke gebruikerswens het hoort, wat de acceptatiecriteria waren, etc. Dus je krijgt daar extra werk van. We zijn nu aan het bekijken hoe dat beter kan.”

“We willen er voor zorgen dat we dit ‘rework’ zo dicht mogelijk kunnen laten plaatsvinden bij het team en het moment waarop het is gemaakt.”

Wat vraagt Scrum van de Scrum-teams?

“Het is ontzettend belangrijk dat het team, bij uitdagingen en stressvolle momenten tijdens de sprint, focus houdt op de ontwikkeling en realisatie. Dus niet vervalt in discussies, procedures en uitstelgedrag. Dat is een randvoorwaarde waardoor het Scrumproces goed kan verlopen. Daarbij heb je als Scrum Master een belangrijke rol. Wat mij opvalt, is dat de zachte kant van Scrum, zoals hoe je een team goed kan laten samenwerken, echt onderbelicht wordt in de Scrumguide. Daarin gaat het altijd over het ideale team. In praktijk heb je alleen ook te maken met mensen die niet kunnen, mensen die niet willen, mensen die ziek zijn, mensen die cursus hebben, etc. Dat vond ik in het begin lastig. Dan haal je het gewenste eindresultaat van de sprint niet door onvoorziene omstandigheden. Een voorbeeld hiervan was dat een aantal teamleden niet mee konden komen in de snelheid met de rest van het ontwikkelteam. Hoe ik daarmee om moest gaan, had ik nergens gelezen in de boekjes. Ik had daarvoor toevallig wel net een training over teamcoaching en groepsdynamiek gedaan. Daar had ik onder andere geleerd hoe je het gesprek aan moet gaan over iemands functioneren. Ik heb toen met de teamleden vele gesprekken gevoerd en met ze nagedacht over wat zij nodig hadden om toch mee te kunnen komen. Uiteindelijk hebben we voor een aantal van hen een andere omgeving gevonden waar ze beter tot hun recht komen. Van een ander teamlid heb ik echt afscheid genomen. Dat zijn de moeilijke momenten om als Scrum Master in gang te zetten. Dan kun je

zeggen dat een team zelforganiserend is, maar dit zijn dingen die teamleden heel erg moeilijk vinden en waar ze een Scrum Master bij nodig hebben.”

Wat zijn de belangrijkste randvoorwaarden voor het succesvol inrichten van Scrum binnen een organisatie?

“Een eerste is dat degene die bepaalt wat het team moet maken, in Scrumtermen de Product Owner, ook echt de gebruikers kan vertegenwoordigen die met het systeem gaan werken. In dit geval rechters en andere juridische medewerkers. Alleen dán snapt hij de wens, prioriteit en noodzaak van hetgeen hij het ontwikkelteam vraagt te ontwikkelen. Ook is het belangrijk om Scrum een plek te geven in de bestaande organisatie.

Naast Scrumteams zijn er ook projectleiders. Dat sluit qua structuur niet direct bij elkaar aan. Wij hebben dan ook moeten zoeken naar een passend geheel.

Zo managen we binnen de Rechtspraak projecten volgens de Prince2-methodiek, wat weer betekent dat er naast Scrumteams ook projectleiders zijn. Dat sluit qua structuur niet direct bij elkaar aan. Wij hebben dan ook moeten zoeken naar een passend geheel. We hebben een structuur gevonden waarbij een projectleider de overkoepelende financiële verantwoordelijkheid heeft over een aantal Scrumteams. Hij managet het budget en het tijdsplan en zorgt ervoor dat de governance omgeving gunstig is voor de Scrumteams. Daarmee ontzorgt hij ook de Scrum Master, zodat deze zich volledig kan focussen op de teams, het sprint proces en het behaalde resultaat. Uiteraard is de projectleider op de hoogte van de inhoud van het project. Hij bemoeit zich alleen niet met de inhoudelijke wensen en eisen van de gebruikers, daar is de opdrachtgever (Product Owner) verantwoordelijk voor. Wat het team binnen een project verder met Scrum ontwikkelt, is afhankelijk van de afspraken met de Product Owner. De flexibiliteit en klantgerichtheid van het Scrum-framework blijft in deze opzet dus bestaan.”

Waar ben je op dit moment mee bezig als Scrum Master?

“We hebben grote stappen gezet in de hoeveelheid werk die teams per sprint kunnen verzetten. Ik zie alleen dat deze groei nu stagneert. Daarom wil ik meer gaan focussen op het proces: wat kunnen we hierin verbeteren om te zorgen dat de teams meer kunnen realiseren? Dit was de aanleiding voor mij om een Green Belt Lean training te volgen. Het idee hierbij is dat ik Lean ga gebruiken om het sprintproces te verbeteren. Ik heb beneden al een groot vel op de muur van de afdeling hangen. Hierop ga ik ons proces uittekenen als beginpunt voor de verbetering. Wat dat betreft passen Lean en Scrum trouwens goed bij elkaar: bij beide frameworks ligt de focus op [continu verbeteren](#), van product en team.”



Mirjam Elast, Scrum sessie – Rechtspraak

Scrum is ‘hot and happening’. Er ontpoppen zich dus ook steeds meer Scrum Masters. Wat zijn tips en tricks die je aan hen wilt meegeven?

“Na het aanleren van de Scrumregels aan het team, komt het aan op geven en ontvangen van feedback aan elkaar. Voor de ene mens is dat gemakkelijker dan voor de ander. De [Scrumguide](#) geeft daar geen handvatten voor en ook tijdens de meeste Scrum Master-trainingen wordt daar geen aandacht aan besteed. De theorie gaat ervanuit dat je een zelforganiserend team van supermensen hebt die alles kunnen. Helaas heeft elk supermens soms wat last van z’n kryptonite (iedereen verliest wel eens zijn superkrachten) en kom er als Scrum Master maar eens achter welke dat zijn binnen je team!

Er moet veel meer aandacht zijn voor de vraag hoe mensen effectief samen kunnen werken in een team. Investeer in de ‘zachte elementen’, zoals onderlinge feedback.

Er zijn een aantal waardevolle perspectieven die hierbij helpen. Bijvoorbeeld vanuit systeemdenken: dan bekijk je het team als een systeem met samenhangende onderdelen. Als er één onderdeel niet goed werkt, loopt de hele machine niet optimaal. Ik geloof er dus in dat er veel meer aandacht zou moeten zijn voor de vraag hoe we mensen effectief samen kunnen werken in een team. Die menselijke, ‘zachte’ kant is enorm belangrijk in de praktijk. Door maatwerk te bieden voor de teamleden (in bijvoorbeeld leiderschapsstijl) en voor het team (door bijvoorbeeld de teamontwikkelingsfasen te herkennen), kun je als Scrum Master de teamprestaties en – samenwerking verbeteren. Of door te investeren in ‘zachte elementen’, zoals het geven van onderlinge feedback. Het is belangrijk om medewerkers elkaar standpunten te laten inzien en de teamleden niet het idee te geven dat je als Scrum Master partijdig bent. Oh, en dan nog een laatste tip: heb er ook gewoon plezier in! Scrum Master is een ontzettend leuke en leerzame rol!”

Auteurs: Nadine Keunen en Bram van der Sluijs (consultants bij [Morgens](#)). Wil je meer weten. Neem contact op met Nadine of Bram. Zij kunnen je, indien gewenst, doorverwijzen naar Mirjam.

Kennisbank onderwerpen:

- [Scrum – Agile](#)
- [Lean management](#)

3 Reacties



Hans Snel Nectar Marketing

[15 augustus, 2017](#)

Dank, Nadine en Bram, voor het delen van deze case, erg leerzaam, vooral de gewenste aandacht voor de zachte kant van samenwerken. Slimme oplossing gevonden om Scrum binnen een traditionele projectorganisatie-structuur in te passen.



Tineke Porschen

[15 augustus, 2017](#)

Wat een prettig, helder en ‘down to earth’ verhaal – voor mij als scrum master heel herkenbaar en bruikbaar.



Ingeborg Vandepoel

[21 augustus, 2017](#)

Dank voor het artikel! Goed dat hier vanuit de praktijk aandacht voor is.