

STARTMODULE SCRUM

Leren in korte cycli, bijsturen op wat werkt

Hello New Day | Open Innovatie Consultancy

0. Inhoudsopgave

1. Waarom Scrum?	3
2. Wat is Scrum?.....	3
3. Scrum in één overzicht.....	6
4. Scrum in de praktijk bij Hello New Day.....	6
5. Valkuilen	7
6. Oefening	7
7. Sneltoets: checklist	8
8. Samenvatting	8
9. Verder leren	8

1. Waarom Scrum?

Als open innovatie consultant bij Hello New Day werk je vaak in trajecten waarin de uitkomst nog niet vaststaat. Je stelt aannames op, gaat aan de slag, en ontdekt gaandeweg dat de werkelijkheid net iets anders in elkaar zit. Een dichtgetimmerd jaarplan werkt dan averechts: tegen de tijd dat je het uitvoert, kloppen de aannames erachter vaak al niet meer.

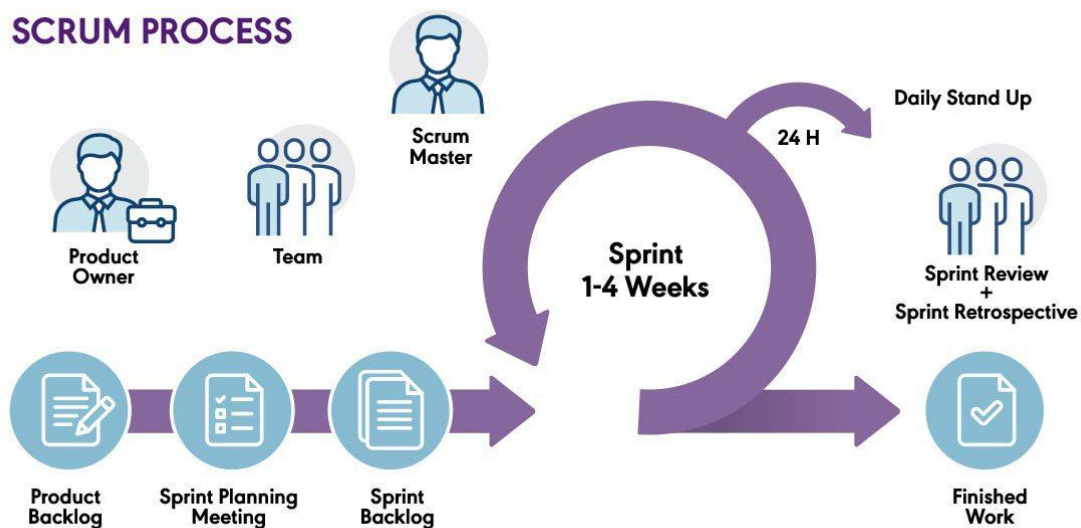
Scrum biedt hiervoor een raamwerk: werk in korte cycli, laat regelmatig zien wat je hebt, en stel bij op basis van wat je leert. Scrum is oorspronkelijk ontwikkeld voor softwareontwikkeling, maar het onderliggende idee, empirisch werken in korte cycli in plaats van in één keer een compleet plan maken, is breder toepasbaar. Bij Hello New Day gebruiken we elementen uit Scrum daarom ook in trajecten zonder software of ander tastbaar product.

Waarom Scrum en niet iets anders?

Een lineair projectplan werkt goed als je vooraf al precies weet wat er moet gebeuren. In open innovatietrajecten weet je dat zelden: de opgave verschuift naarmate je meer leert over de deelnemende partijen en hun behoeften/uitdagingen. Scrum is daarop gebouwd doordat het je dwingt om regelmatig te tonen wat er af is en bij te sturen op basis van feedback.

2. Wat is Scrum?

Scrum werkt met drie soorten bouwstenen, in Scrum's eigen taal: rollen (wie doet wat), events (de terugkerende momenten in het ritme) en artefacten (wat je bijhoudt en oplevert). Bij Hello New Day gebruiken we uit elke categorie de onderdelen die het meest waarde toevoegen aan onze trajecten.



Figuur 1. Scrum proces

2.1 Rollen: Product Owner, Scrum Master en Development Team

Scrum kent drie rollen. De Product Owner bepaalt en bewaakt de prioriteiten: wat is op dit moment het belangrijkste om aan te werken? De Scrum Master begeleidt het team in het proces, bewaakt het ritme en haalt obstakels weg. Het Development Team, bij ons vaak de werkgroep, voert het werk daadwerkelijk uit.

Bij Hello New Day vertaal je dit naar je eigen traject: de Product Owner is degene die namens de opdrachtgever of coalitie de prioriteiten bepaalt. De Scrum Master is vaak de HND-consultant die het team helpt het ritme vast te houden. Het Development Team is de multidisciplinaire werkgroep van data-analisten en inhoudelijke experts die het werk doen.

Voorbeelden

Goed: *“De assetmanager bij Rijkswaterstaat is Product Owner en bepaalt elke sprint welke dataset of koppeling voorrang krijgt. De HND-consultant is Scrum Master en bewaakt het ritme van de werkgroep.”*

Waarom goed? De rollen zijn expliciet belegd bij specifieke personen, en de Product Owner heeft een duidelijk mandaat om te prioriteren.

Niet goed: *“De werkgroep bepaalt zelf wel wat het belangrijkste is, iedereen heeft er verstand van.”*

Waarom niet goed? Zonder een Product Owner met duidelijk mandaat ontbreekt een aanspreekpunt voor prioriteiten, waardoor het team op elk moment een andere richting op kan schieten.

Tip voor de consultant

Zorg dat de Product Owner één persoon is, niet een comité. Een groep die gezamenlijk prioriteert, komt in de praktijk zelden tot een scherpe keuze.

2.2 De sprint als ritme

De Sprint is de vaste tijdbbox waarin het team werkt: in de canonieke vorm meestal twee tot vier weken, met aan het einde een werkend, bruikbaar tussenresultaat. Die korte cyclus is het hart van Scrum: hoe korter de cyclus, hoe sneller je kunt bijsturen op nieuwe inzichten.

Bij Hello New Day rekken we deze cyclus bewust op tot bijvoorbeeld drie maanden wanneer we Scrum gebruiken in innovatietrajecten zonder software-oplevering. Onderzoek, ontwerp en stakeholdermanagement in een samenwerkingsverband met Rijkswaterstaat en aannemers leiden zelden binnen twee tot drie weken tot een afgerond, bruikbaar tussenresultaat.

Aandachtspunt

Een sprint van drie maanden is geen gratis aanpassing. Scrum's kracht zit juist in de korte cyclus: hoe langer de sprint, hoe trager je daadwerkelijk kunt bijsturen op wat je leert. Weeg dit bewust af tegen de aard van je traject. Verandert de situatie snel, bijvoorbeeld doordat een aannemer halverwege andere prioriteiten stelt, kies dan voor een kortere sprint, ook al is drie maanden bij ons gebruikelijk.

Voorbeelden

Goed: *“Deze sprint van drie maanden werken we toe naar een eerste werkende versie van het conditiedashboard van de sluis, inclusief feedback van de aannemer.”*

Waarom goed? Er is een concreet, tijdgebonden doel dat aan het einde van de sprint getoetst kan worden.

Niet goed: *“We gaan de komende maanden aan het dashboard werken.”*

Waarom niet goed? Zonder een concreet sprintdoel is er aan het einde niets specifiek om te tonen of op te evalueren.

2.3 Product Backlog

De Product Backlog is de geprioriteerde lijst van alles wat nog gedaan moet worden om het doel te bereiken. De Product Owner beheert en prioriteert deze lijst, en werkt hem continu bij op basis van nieuwe inzichten.

In een traject rond datagedreven assetmanagement bevat de backlog bijvoorbeeld items als het opschonen van een dataset conditie-informatie, het maken van een koppeling met de RWS-datastandaard, of het organiseren van een werksessie met aannemers over hun databehoeftes.

Backlogitem	Waarom relevant	Prioriteit
Dataset conditie-informatie opschonen	Basis voor elke volgende stap in het dashboard	Hoog
Koppeling maken met RWS-datastandaard	Nodig voor uitwisseling tussen partijen	Hoog
Werksessie databehoeftes met aannemers	Voorkomt dat het dashboard niet aansluit op de praktijk	Middel
Visuele stijl dashboard verfijnen	Verhoogt gebruiksgemak, maar niet functioneel kritiek	Laag

Tip voor de consultant

Houd de backlog scherp geprioriteerd, niet compleet. Een lange lijst met alles wat ooit relevant zou kunnen zijn, helpt niemand kiezen. Vraag jezelf bij elk item: zou dit ook de eerstvolgende sprint in kunnen?

2.4 Stand-up

In de canonieke vorm kent Scrum de Daily Scrum: een dagelijks, kort synchronisatiemoment waarin het team afstemt wat er gisteren is gedaan, wat er vandaag gebeurt en of er obstakels zijn. De dagelijkse frequentie hoort bij teams die fulltime samen aan hetzelfde product werken.

In onze projecten werken consultants en personen in de werkgroep zelden fulltime aan één traject, en de besluitvorming bij externe partijen verloopt sowieso op een langzamer ritme. Daarom gebruiken we een wekelijkse of tweewekelijkse stand-up in plaats van een dagelijkse. We noemen dit bewust stand-up en niet Daily Scrum, omdat de term Daily Scrum een dagelijkse frequentie veronderstelt die wij niet aanhouden.

Voorbeelden

Goed: *“Elke maandag een stand-up van 30 minuten: wat is er vorige week gedaan, wat pakken we deze week op, loopt iemand ergens tegenaan?”*

Waarom goed? Kort, vast moment, met de kernvragen van een stand-up intact, ook al is de frequentie aangepast.

Niet goed: *“We bespreken de voortgang wel als er iets te melden is.”*

Waarom niet goed? Zonder een vast moment verwatert de synchronisatie: obstakels komen pas laat boven tafel.

Let op het onderscheid

Een stand-up die niet dagelijks is, functioneert eerder als een kort statusoverleg dan als het synchronisatiemoment dat de Daily Scrum in de canonieke vorm beoogt. Dat is een bewuste aanpassing, geen probleem, zolang je je ervan bewust bent dat je hiermee sneller signalen kunt missen die een dagelijks moment wel had opgevangen.

2.5 Sprint Review en Sprint Retrospective

Aan het einde van elke sprint kent Scrum twee evaluatiemomenten met een verschillend doel. De Sprint Review toont het resultaat aan belanghebbenden buiten het team en haalt hun feedback op. De Sprint Retrospective kijkt naar binnen: hoe verliep de samenwerking, en wat verbeteren we in de volgende sprint?

Bij Hello New Day organiseer je de Review met de partijen die het resultaat straks gebruiken of erover beslissen, bijvoorbeeld Rijkswaterstaat en de aannemer. De Retrospective doe je binnen het eigen team, zonder externe partijen erbij.

Voorbeelden

Goed: *“In de Review laten we het dashboard aan Rijkswaterstaat en de aannemer zien en vragen we gericht: sluit dit aan op jullie beslisproces? In de Retrospective bespreken we daarna binnen het team wat de samenwerking deze sprint lastig maakte.”*

Waarom goed? Beide momenten hebben een helder, apart doel en de juiste mensen zitten aan tafel.

Niet goed: *“We doen aan het einde van de sprint één gezamenlijk evaluatiegesprek met iedereen erbij.”*

Waarom niet goed? Interne teamdynamiek bespreek je niet in het bijzijn van de opdrachtgever, en inhoudelijke feedback van de opdrachtgever verzandt als die wordt vermengd met interne procesevaluatie.

2.6 Increment en Definition of Done

In de canonieke vorm is het Increment het werkende stukje product dat aan het einde van een sprint klaar is voor gebruik, getoetst aan de Definition of Done: vooraf afgesproken minimale kwaliteitseisen. Bij Hello New Day is het increment vaak geen software, maar een tussenresultaat zoals een concept, een gevalideerde dataset of een conceptrapportage. We gebruiken de Definition of Done in lichte vorm: een korte, vooraf afgesproken lijst waaraan een tussenresultaat minimaal moet voldoen voordat je het als af beschouwt.

3. Scrum in één overzicht

Onderstaande tabel geeft een beknopt overzicht van de onderdelen die we bij Hello New Day gebruiken, met een doorlopend voorbeeld uit een traject rond datagedreven assetmanagement.

Onderdeel	Omschrijving	Voorbeeld (project)
Rollen	Product Owner prioriteert, Scrum Master begeleidt het proces, Development Team voert uit.	Product Owner: thema-eigenaar RWS. Scrum Master: HND-consultant. Development Team: data-analisten en asset engineers.

Onderdeel	Omschrijving	Voorbeeld (project)
Sprint	Vaste tijdbox waarin het team toewerkt naar een concreet doel; bij HND 3 maanden in plaats van 2 tot 4 weken.	Sprintdoel: eerste werkende versie conditiedashboard voor 5 kunstwerken.
Product Backlog	Geprioriteerde lijst van al het werk dat nog gedaan moet worden.	Dataset opschonen, koppeling RWS-standaard, werksessie met aannemers.
Stand-up	Kort, terugkerend synchronisatiemoment; bij HND wekelijks of tweewekelijks in plaats van dagelijks.	Elke maandag 15 minuten: voortgang, planning, obstakels.
Review en Retrospective	Review toont resultaat aan belanghebbenden, Retrospective evalueert de eigen samenwerking.	Review met RWS en aannemer, Retrospective binnen de werkgroep.
Increment en Definition of Done	Tussenresultaat, getoetst aan vooraf afgesproken minimale kwaliteitseisen.	Conceptdashboard, getoetst aan een korte kwaliteitschecklist.

4. Scrum in de praktijk bij Hello New Day

4.1 Bij de start van een traject

Bij de start van een traject rond datagedreven assetmanagement helpen deze Scrum-elementen om snel een werkbaar ritme neer te zetten tussen Hello New Day, Rijkswaterstaat en de aannemer.

Aanpak bij de start:

1. Benoem de Product Owner: wie bepaalt namens de opdrachtgever de prioriteiten?
2. Stel de Development Team samen: welke disciplines zijn nodig, en wie is beschikbaar?
3. Vul de eerste Product Backlog met de bekende werkzaamheden en prioriteer ze samen met de Product Owner.
4. Kies de sprintlengte en de frequentie van de stand-up, passend bij de beschikbaarheid van het team en het tempo van de externe partijen.

4.2 Als sturingsinstrument

Scrum is een doorlopend ritme, geen eenmalige exercitie. Elke sprint herhaal je de cyclus: plan, werk, toon het resultaat, evalueer, en pas de backlog aan op wat je hebt geleerd.

Gouden regel

Een sprint zonder Review is een sprint waarvan niemand buiten het team weet of het resultaat ergens aan bijdraagt. Plan de Review daarom net zo vast in als de sprint zelf, en nodig de juiste belanghebbenden expliciet uit.

5. Valkuilen

Ook deze elementen van Scrum lijken eenvoudig, maar gaan in de praktijk regelmatig mis. Dit zijn de meest voorkomende valkuilen:

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
Geen duidelijke Product Owner	Prioriteiten verschuiven steeds, niemand kan knopen doorhakken.	Wijs één persoon aan met mandaat om te prioriteren.
Sprint zonder concreet doel	Aan het einde is onduidelijk of de sprint geslaagd is.	Formuleer bij elke sprint een concreet, toetsbaar doel.
Stand-up wordt overgeslagen	Obstakels komen laat boven tafel en stapelen zich op.	Plan de stand-up vast in de agenda, ook als er weinig te melden lijkt.
Review en Retrospective door elkaar	Interne teamevaluatie vermengt zich met feedback van de opdrachtgever.	Houd beide momenten apart, met een eigen deelnemerslijst.
Backlog wordt een archief	De lijst groeit, maar niemand kiest scherp wat eerst komt.	Prioriteer actief en laat items die niet meer relevant zijn los.

6. Oefening: zet je eigen sprint op

Tijd om het zelf te proberen. Kies een lopend of recent traject waarin je met een team en een externe partij samenwerkt.

Opdracht

Beantwoord voor je eigen traject kort: wie zou de Product Owner zijn, en heeft die persoon echt mandaat om te prioriteren? Formuleer een sprintdoel voor de komende periode. Noem twee items die bovenaan je Product Backlog zouden staan. Bespreek je antwoorden daarna met een collega.

Reflectievragen

- Is er één duidelijke Product Owner, of prioriteert eigenlijk iedereen een beetje mee?
- Is je sprintdoel concreet genoeg om aan het einde te kunnen toetsen of het gelukt is?
- Past de frequentie van je stand-up bij hoe dicht je team op elkaar werkt, of is die eigenlijk te laag om obstakels op tijd te signaleren?

7. Sneltoets: checklist

Gebruik deze checklist bij de start of tussentijdse review van een Scrum-achtig traject:

	Vraag
Rollen	Is er één Product Owner met duidelijk mandaat om te prioriteren?
Rollen	Is helder wie de Scrum Master is en wie in het Development Team zit?
Sprint	Heeft de sprint een concreet, toetsbaar doel?
Sprint	Is de sprintlengte bewust gekozen, passend bij het tempo van het traject?
Backlog	Is de Product Backlog scherp geprioriteerd in plaats van compleet?
Stand-up	Is er een vast, terugkerend synchronisatiemoment?

	Vraag
Review en Retrospective	Zijn Review en Retrospective apart georganiseerd, met de juiste deelnemers?

8. Samenvatting

Bij Hello New Day gebruik je uit Scrum de elementen die passen bij een terugkerend werkritme. Onthoud de essentie:

- Rollen: een Product Owner met mandaat prioriteert, een Scrum Master begeleidt het proces, een Development Team voert uit.
- Sprint: een vaste tijdbox met een concreet doel; bij HND vaak 3 maanden in plaats van de canonieke 2 tot 4 weken, met het bijbehorende nadeel van tragere bijsturing.
- Product Backlog: een scherp geprioriteerde lijst van werk, continu bijgewerkt.
- Stand-up: een kort, terugkerend synchronisatiemoment; bij HND wekelijks of tweewekelijks in plaats van dagelijks.
- Review en Retrospective: apart houden, resultaat tonen aan belanghebbenden versus de eigen samenwerking evalueren.

Deze aanpassingen aan sprintlengte en stand-up-frequentie zijn bewuste keuzes die passen bij hoe HND werkt, geen canonieke Scrum. Wees je bewust van het nadeel dat daarbij hoort: hoe langer de cyclus en hoe lager de frequentie, hoe trager je signalen oppikt.

9. Verder leren

Wil je dieper de materie in? Dit zijn goede vervolgstappen:

- Lees The Scrum Guide van Ken Schwaber en Jeff Sutherland — de officiële, korte gids die de canonieke vorm van Scrum beschrijft.
- Lees Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time van Jeff Sutherland — toegankelijke uitleg van de gedachte achter Scrum.
- Bekijk de Hello New Day projectenbibliotheek voor cases van eerdere trajecten waarin we met sprints hebben gewerkt.
- Vraag een ervaren collega om samen een lopend traject langs de rollen, de sprint en de backlog te leggen.
- Schrijf na je eerste sprint een eigen reflectie: paste de gekozen sprintlengte en stand-up-frequentie bij het tempo van het traject, of zou je dat de volgende keer anders doen?