

# Agile in vier organisaties

*Audit Magazine* stelde vijf vragen over agile werken in hun organisatie aan Huub van der Wouden, programmamanager Mobilise bij NS, Frank Elion, divisievoorzitter Klant- en merkpartners bij zorgverzekeraar VGZ, Jelger Haanstra, agile-coach bij DUO (uitvoeringsorganisatie studiefinanciering) en Jeroen Boot, kwaliteitsmanager bij ASML.

## Wat betekent agile voor u?

**Frank Elion (FE):** “Agile werken is binnen onze divisie het voor een bepaald deel van de klantreis alle daarbij horende werkzaamheden van kop tot staart samenbrengen in één team. Dat team is verantwoordelijk voor het bedenken en het uitvoeren van oplossingen om de doelstellingen voor dat deel van de klantreis te halen. De kernwoorden hierbij zijn integraal samenwerken en integraal verantwoordelijkheid geven. Met integraal samenwerken bedoel ik dat we noodzakelijke expertises uit heel VGZ weghalen en inbrengen in dat specifieke team. En integrale verantwoordelijkheid is dat uitsluitend dit team verantwoordelijk is voor de doelen. Dus niet andere afdelingen of functionarissen.

Een belangrijk uitgangspunt is het voorkomen van ‘hand-overmomenten’. Bij ons moet een agile-team in staat zijn om alles binnen het team zelf op te lossen en vorm te geven.

Als management geef je de teams richting door de strategie en de ambitie uit te dragen. Daarna is het vooral veel loslaten en sturen op het totaalresultaat in plaats van je te ‘bemoeien’ met wat de teams doen en hoe ze het gaan doen. Tegelijkertijd is er wel degelijk een grote betrokkenheid vanuit het management, maar dat uit zich meer in het aanwezig zijn bij team meetings. Dus het leiderschap zit vooral op richting geven, op inspireren en op een gezamenlijke visieontwikkeling. Hierbij is ‘leiderschap agility’ belangrijk.

Je moet wendbaar zijn door als leidinggevende te wisselen van leiderschapsrollen. Bij agile werken wordt het traditionele leiderschap echt op zijn kop gezet. Dat is wennen voor iedereen.”

**Huub van der Wouden (HvdW):** “Agile betekent voor mij: focus op de resultaten van het team. Deze absolute focus zorgt ervoor dat we in korte iteraties waarde voor de business kunnen opleveren. Intensief samenwerken, korte lijntjes, zelforganiserende en excellerende teams en wendbare werkprocessen zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. Scrum-principes, stand-ups en dat soort zaken vormen de concrete invulling van deze uitgangspunten. Dit is voor mij echter niet de kern van agile werken maar een logisch uitvloeisel van de uitgangspunten.”

**Jelger Haanstra (JH):** “Agile is voor mij een mindset en een containerbegrip voor verschillende zaken die daarmee te maken hebben. Iedereen kent agile-methoden zoals scrum. Omdat agile vanuit de ICT komt wordt het al snel daaraan gerelateerd, maar die mindset kun je overal op toepassen. De agile-manier van werken is een antwoord op de steeds snellere veranderingen, de steeds complexere omgeving en een omgeving die steeds meer verwacht van bedrijven zoals DUO. Daarnaast vind ik het ook een veel leukere manier

van werken. Met agile wordt veel meer de multidisciplinaire samenwerking gezocht en dat betekent ook samenwerking met de klant. Hiermee kan beter worden ingespeeld op veranderende wensen.”

**Jeroen Boot (JB):** “Wat ik krachtig vind aan agile is dat het als het ware de piramide van de organisatiestructuur omdraait. Medewerkers worden uitgedaagd om zelf te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om zaken voor elkaar te krijgen, vanuit de filosofie dat zij de meeste informatie hebben. Veel dingen die ik vroeger leerde over hoe mensen in elkaar zitten komt in agile terug en daar word ik enthousiast van. Het gaat uit van de mens zelf, wat motiveert iemand, hoe geef je mensen zingeving in hun werk, et cetera.

Voor ASML zie ik dat de wereld steeds sneller gaat. Bedrijven moeten innoveren om voldoende mensen aan te blijven trekken en om voldoende omzet te blijven genereren. Snelle innovatie kan baat hebben bij een agile-aanpak omdat die beter in staat is om te gaan met onzekerheden tijdens de ontwikkeling. Door zoveel mogelijk informatie en empowerment zo laag mogelijk in de organisatie te leggen,



**Frank Elion:**

**“Als top het lef hebben om te durven loslaten”**

kun je steeds verder versnellen en kan de organisatie leren om steeds meer los te laten. Je bouwt voort op de innerlijke discipline en drive.”

#### **Waarom gebruiken jullie agile?**

**FE:** “Wij identificeerden begin 2017 binnen VGZ vier grote problemen. Een van deze problemen was dat het besluitvormings- en ontwikkelproces veel te complex was: de besluitvorming was traag, projecten werden veel te groot gemaakt, doorlooptijden waren lang en vervolgens werd er een product opgeleverd dat onvoldoende antwoord gaf op de vraag van de klant. Dit probleem werd breed binnen de organisatie gevoeld en was het ‘burning platform’ waarvoor agile in onze optiek de oplossing was. Agile werken heeft met name betrekking op de wijze van werken. En nu, bijna één jaar na de invoering, blijkt dat het helemaal klopt. Agile werken heeft een explosie van initiatieven voor verbetering van de klantbeleving opgeleverd die qua doorlooptijd veel sneller gaat dan voorheen.”

**HvdW:** “Agile en vervolgens ook DevOps en continuus delivery zijn vanuit de IT-organisatie geïntroduceerd binnen NS. De noodzaak voor de introductie van agile werken is ontstaan op de werkvloer. De mensen binnen de IT-organisatie die het dichtst tegen de klant aanzitten, werden het meest direct geconfronteerd met de frustraties van de klant en hadden daar last van. De klanten ervoeren IT namelijk vaak als te duur, te traag en de producten die werden opgeleverd

waren nét niet de producten waarom was gevraagd. Op de werkvloer van de IT-organisatie zijn dan ook de eerste initiatieven ontstaan om agile te gaan werken, omdat zij voelden dat er iets moest veranderen.

Een jaar of acht geleden is agile op kleine schaal in een aantal softwareteams geïntroduceerd. We zijn met continuus delivery begin 2016 gaan experimenteren, startend met twee teams. Omdat er resultaten werden geboekt sloeg het enthousiasme over op collega's én op het managementteam IT van NS. Daardoor kreeg agile in 2017 vaste voet aan de grond. Het managementteam IT verschoof de focus van ‘betrouwbaarheid’ naar ‘wendbaarheid’ en heeft voor de periode 2018-2020 de doelstelling om binnen NS IT 100% agile te werken.

Agile ontstond binnen NS dus bottom-up vanuit een noodzaak die werd gevoeld en verspreidde zich als een olievlek, die nog steeds groter wordt en zich ook buiten de IT-organisatie verspreidt. Want ook binnen bedrijfsonderdelen als Commercie en binnen de staven, waaronder hr, finance en inkoop, worden agile-principes geïntroduceerd en wordt er meer en meer agile gewerkt. Misschien niet 100% agile volgens het boekje maar wel volgens de onderliggende principes van agile. Je kunt namelijk ook heel goed agile-elementen inbouwen in je werk zonder een heel project of traject agile te laten zijn.”

**JH:** “De steeds complexere omgeving vraagt meer van DUO. Voorheen duurde het maanden, soms zelfs jaren om een wijziging in de software en daarmee onze dienstverlening op te leveren. Tegenwoordig kan dat niet meer. Het managementteam van DUO heeft in

#### **Over...**

Frank Elion is divisievoorzitter Klant- en Merkpactner binnen Zorgverzekeraar VGZ en lid van het management committee. Daarvoor werkte Elion bij Delta Lloyd en APG.

Huib van der Wouden is programmamanager Mobilise binnen NS en heeft een achtergrond in softwareontwikkeling en IT-(project)management.

Jeroen Boot is AMBI Master in Systems Engineering en heeft ruim 25 jaar ervaring in de high-tech software-industrie. Sinds 2014 werkt hij bij ASML als kwaliteitsmanager softwareteams. Eerder was hij adviseur organisatieverbetering voor software- en productontwikkelafdelingen bij onder andere Philips Healthcare en DAF Trucks.

Jelger Haanstra werkt bij DUO als agile-coach. Hij begon daar als datatypist en vervulde vervolgens verschillende functies, onder meer die van projectleider.

2015 agile werken volledig omarmd om de doelstellingen sneller, wendbaarder, leverbetrouwbaarder, efficiënter en tevredener te kunnen realiseren. De focus lag in het begin nog op de softwarevoortbrengingsketen maar gaandeweg raakte dit de hele organisatie. DUO was een sterk projectmatig ingericht organisatie en is nu, zeker binnen de software-ontwikkeling, veel meer een productgestuurde organisatie. Daar waar je voorheen een tijdelijk projectteam vormde als er nieuw werk binnenkwam, wordt nu gewerkt met vaste teams die gevoed worden met werk. Dat is een andere dynamiek met minder focus op specifieke projectresultaten maar waar meer gedacht wordt vanuit producten en het businessbelang.”

**JB:** “Agile werken wordt binnen ASML toegepast bij het leveren van software. Dit is een markt waar we klanten willen bedienen die deze software zelf ook maken. Deze markt is niet van ons, maar we willen een speler worden op deze markt. We willen de software beter en sneller kunnen maken om daarmee



*Huub van der Wouden:*

*“Ik gun iedereen verstandig agile werken”*

de klant te overtuigen het bij ons te bestellen. ASML is dat niet gewend, de organisatie heeft een werkwijze die is gebaseerd op de machinebouwmanier van denken. En dat werkt niet als je software levert voor klanten die deze software zelf bouwen. Dan moet je anders schakelen: slimmer en sneller. Twee jaar geleden hebben we daarom besloten agile te gaan werken bij het bouwen van software. We werken nu agile met 23 teams (teams van vijf tot vijftien personen) met allemaal een scrum master. Het introduceren van een agile-manier van werken ging niet vanzelf. Het is heel moeilijk om mensen te overtuigen van wat agile is en hoe het werkt als ze het zelf nog niet ervaren hebben. Bovendien hebben we agile aanvankelijk directief ingericht. Managers krijgen te horen dat de teams zelfsturend moeten zijn, maar de managers hebben geen idee hoe ze dat moeten doen. Daar willen we ze nu in gaan coachen, om te leren hoe ze stap voor stap meer kunnen loslaten.”

#### **Wat is dé sleutel voor het succesvol toepassen van agile?**

**FE:** “Voor mij is de sleutel van het succes dat agile werken radicaal, direct en integraal binnen de hele organisatie wordt toegepast. Vaak zie je dat alleen de IT-afdeling omgaat, of dat het een feestje van de stafafdeling wordt en daar geloof ik helemaal niet in. Waar ik wel in geloof is dat je alle afdelingen die een ketenproces raken bij het agile werken betreft. In ons geval is dit de ‘Klantketen’. De kracht zit in het aanhaken van alle stakeholders in het agile-team. Dat heeft bij ons ook wel wat betekent. Wij zijn begonnen vanuit de commerciële functie en merkten al vrij snel dat dit niet werkte. Ook de afdelingen ICT, Intelligence, Zorg en Risk moesten er zelf betrokken worden. Dit zijn niet per se afdelingen die bij agile werken maar we betrekken ze wel bij ons proces.

Het vooraf definiëren van ontwerpprincipes is ook een belangrijke randvoorwaarde. Hierbij hebben wij ons de vraag gesteld: wanneer denken wij dat agile werken succesvol kan zijn voor ons? Wij kwamen tot de volgende principes:

- denken vanuit ketens;
- teams moeten zelforganiserend zijn;
- geen hand-overmomenten;
- het agile-team mag niet groter zijn dan negen personen anders krijg je subteams;
- werken in sprints van drie weken.

Met deze principes als vertrekpunt zijn we de organisatie gaan inrichten. Dit was dan ook het sluitstuk en niet de start van het vernieuwen van de organisatie. Als je niet direct radicaal en integraal de wijze van werken aanpakt, leidt dat tot enorme frustraties. Je geeft de medewerkers dan namelijk het gevoel dat ze zelf aan de slag mogen en vervolgens lopen ze vast omdat ze niet de juiste instrumenten in handen hebben. Waardoor ze toch weer van anderen afhankelijk zijn.”

**HvdW:** “Voor mij is de allerbelangrijkste successleutel

om mensen mee te nemen, te enthousiasmeren en te mobiliseren. Vandaar ook de naam van het programma ‘Mobilise’, dat binnen NS is opgezet om lean- en agile-principes verder te verspreiden en te verankeren in de manier van werken. En dit geldt niet alleen voor de mensen binnen de IT-organisatie maar ook voor iedereen eromheen. Mensen gaan agile omarmen als ze ervaren wat het de organisatie en hen persoonlijk kan opleveren, wat de lol ervan is. We hebben dan ook veel energie gestoken in sessies waarin kennis werd gedeeld en waar vooral ook de resultaten die het agile werken heeft opgeleverd, werden gedeeld. Er is geen standaardrecept om agile werken te implementeren binnen organisaties omdat organisaties fundamenteel verschillen van elkaar. Voor een Silicon Valley startup is een andere aanpak nodig dan voor ‘oude bedrijven’ zoals NS. Bij ons werkte de bottom-upbenadering en de daaruit ontstane olievlekwerking heel goed. Ook de introductie van DevOps, BusDevOps en continuous delivery binnen de IT-organisatie van NS startte op deze wijze.”

**JH:** “In het algemeen zijn er twee dingen belangrijk voor succesvol agile kunnen werken. Ten eerste het besef dat agile werken niet alleen de operatie betreft, het moet worden doorgevoerd in alle lagen van een organisatie. Het management heeft bijvoorbeeld niet altijd door wat agile werken voor hun eigen rol betekent. Voor succesvolle teams die eigenaarschap voelen is het nodig om verantwoordelijkheden laag te beleggen. Dat betekent dat het management over moet van directief naar dienend leiderschap. Het management moet loslaten en vertrouwen geven. Ten tweede is voor agile werken het besef belangrijk dat je het niet lokaal kunt toepassen. Het raakt uiteindelijk de hele organisatie en het is niet een trucje dat je bijvoorbeeld

binnen ICT doet. We hebben geconstateerd dat agile werken niet geïsoleerd blijft tot softwareontwikkeling, maar dat dit ook andere afdelingen raakt (zoals hr, control). Deze afdelingen werken misschien niet altijd zelf agile maar moeten nadenken over de impact die agile op hen heeft. Een specifieke succesfactor voor DUO is de inzet van een agilityteam waar ik zelf ook deel van uitmaak. Dit team heeft vrij veel ruimte gekregen om het agile werken binnen DUO te faciliteren en heeft daardoor veel kunnen realiseren. Het team traint en coacht de agile-teams en het management in de agile-werkwijze, maar ook in de achterliggende mindset. Wij coachen op continue aandacht voor de samenwerking, voor het opzoeken van de klanten en voor de zelforganisatie binnen de teams. Een laatste succesfactor is het investeren in het automatiseren van het automatiseringsproces (bijvoorbeeld automatisch testen door middel van intelligente tooling). Als je kijkt naar de eerdergenoemde doelstellingen van DUO (sneller en wendbaarder), dan hebben wij geconstateerd dat dit gerealiseerd wordt door agile werken en ondersteund wordt door de genoemde tooling. Voorheen werkten wij met grote releases en was je de volgende release aan de beurt, dat kon in het ergste geval enkele maanden duren. Nu kan per sprint een wijziging in de software opgeleverd worden doordat veel stappen in het proces geautomatiseerd verlopen.”

**JB:** “We zijn nog maar net begonnen met agile, maar om succesvol te zijn moet iedereen doordrongen zijn van de reden/noodzaak om agile te werken. Tevens is het belangrijk om aan te geven dat iedereen aan het leren is. Feedback krijgen en geven is belangrijk en daarvoor moet veiligheid worden gecreëerd. Ten derde moet aan alle leidinggevenden



*Jelger Haanstra:*

*“Agile is voor mij een mindset”*

duidelijk worden gemaakt dat ze zich afwachtend moeten opstellen om zo teams de kans te geven met ideeën en voorstellen te komen. Geduld hebben (en dat kan lang duren!). Daarnaast gaat het om faciliterend leidinggeven. Het team moet begeleid worden naar zelfstandigheid en kan pas losgelaten worden als het team geleerd heeft wat ze moet doen. Ook leert het team door voorbeelden die de faciliterende manager geeft. Denk aan voorbeeldgedrag, maar ook aan het coachen van teams en het belichten van successen. Anders ben je veel tijd kwijt met afwachten. Wij experimenteren momenteel ook met versnelling door in bepaalde situaties duidelijk leiding te nemen. Om te voorkomen dat dit directief kan overkomen (wat niet past bij faciliterend leidinggeven) is het belangrijk om aan te geven waarom je dat doet. Om de verandering mogelijk te maken heb je mensen nodig

die een verandering versnellen. Dat zijn andere mensen dan die je voorheen nodig had. Het bleek niet eenvoudig om die te vinden, dat kwam vooral doordat we niet goed wisten op welke eigenschappen te selecteren. We hebben toen het groeipad voor scrum master duidelijker omkaderd. Dat hielp om enkele meer ervaren scrum masters aan te trekken.”

#### **Wat is de grootste valkuil van agile?**

**FE:** “Dat is agile werken te combineren met de traditionele manier van werken. Dus naast agile werken ook nog steeds stuur- en werkgroepen hebben en een directie die alles wil zien. Je moet het lef hebben om volledig agile werken in te voeren en niet agile er bij te doen. Een andere valkuil is dat de top van het bedrijf zich niet expliciet hard maakt voor agile werken. Dan is het gedoemd te mislukken want je hebt de top nodig voor de integraliteit van de aanpak. Onze CEO deelde mijn urgentie en ik heb hem veel betrokken in het proces. In feite moet de organisatie een collectief probleem hebben dat zorgt voor urgentie en draagvlak. Wij hebben best moeite om het zorgbedrijf mee te krijgen maar het definiëren van gezamenlijke doelstellingen zorgt ervoor dat ook zij aansluiten. Ik geloof heel erg in het onderkennen van een gezamenlijk burning platform en doelstellingen om daarmee urgentie te creëren om agile te gaan werken in plaats van het agile werken af te dwingen.

Na de invoering van agile werken bij VGZ blijkt dat de beschikbare IT-capaciteit te beperkt is, wij de teams nog onvoldoende zelforganiserend kunnen laten zijn en dat we de teams nog onvoldoende in staat hebben kunnen stellen om zonder hand-overmomenten te werken. Dit laatste wordt veroorzaakt doordat de teamleden nog onvoldoende het zogenoemde ‘T-profiel’ hebben. Een T-profiel betekent: een eigen specialisme met daarnaast een brede kennis van de andere vakgebieden. Teamleden met een T-profiel zullen voor werkzaamheden die buiten hun specialisme liggen daardoor minder vaak een collega nodig hebben van buiten het team, waardoor het aantal hand-overmomenten zal afnemen.”

**HvdW:** “Om bij de introductie van agile alles in één keer goed te willen doen. Dus een gedetailleerd implementatieplan, opleidingen en alle daarmee samenhangende zaken perfect geregeld te willen hebben voordat er met agile werken wordt gestart. Dit zorgde er binnen NS in het verleden voor dat beloftevolle initiatieven een zachte, en soms een wat minder zachte, dood zijn gestorven. Dit hebben we bij de introductie van agile weten te voorkomen. Een andere valkuil is dat agile te radicaal wordt doorgevoerd. De waarden die zijn vastgelegd in het Agile Manifesto, zoals bijvoorbeeld: ‘werkende software boven uitgebreide documentatie’ en ‘inspelen op verandering boven het volgen van een plan’, betekenen niet dat er helemaal niets meer gedocumenteerd hoeft te worden of dat er helemaal geen plannen gemaakt hoeven te worden. We moeten hier niet te ver in doorschieten. Documentatie en plannen hebben ook bij agile werken namelijk nog steeds hun waarde. Zolang we de uitgangspunten van agile maar niet uit het oog verliezen.

Ik zeg regelmatig: 'Ik gun iedereen verstandig agile werken'. Wat niet echt een valkuil is, maar waar we nu wel tegenaan lopen is dat werkgebieden in het recente verleden verregaand zijn geprofessionaliseerd. Als je kijkt naar software-ontwikkeling heb je requirement engineers, verschillende specialistische software architects, testers en business analysts die allemaal heel erg gespecialiseerd zijn binnen hun vak. Hierdoor heb je vaak nog steeds extra mensen van buiten je team nodig om tot een product te komen, inclusief de bijbehorende afstemmingsmomenten die niet bevorderlijk zijn voor het agile werken. In agile-teams heb je juist mensen met een 'T-profiel' nodig: mensen die een zekere specialisatie combineren met een brede algemene kennis. Hierdoor zijn ze in staat vraagstukken of problemen zelf op te lossen



Jeroen Boot:

## "Agile gaat uit van de mens zelf"

binnen het team. Het gebrek aan voldoende mensen met een T-profiel kan remmend werken op agile werken."

**JH:** "Dat de organisatie denkt dat het een trucje is dat je kunt toepassen door bijvoorbeeld scrum te implementeren. De organisatie moet zich er goed bewust van zijn dat agile werken een cultuurverandering is die impact heeft op de medewerkers. Deze medewerkers zijn ingehuurd omdat ze een specialisme hebben. Met agile werken moeten zij in een multidisciplinair team gaan samenwerken en zichzelf organiseren. Dat zijn vaardigheden die niet iedereen van nature heeft.

Verder zit de grootste uitdaging in de processen boven en om de agile-teams heen. Dus de aansturing van het management, maar bijvoorbeeld ook het invullen van het portfoliomanagement. Er is een grotere afstand tussen OCW en bijvoorbeeld de student dan tussen DUO en haar klanten. Door het dagelijks contact heeft DUO een goed beeld waar onze klanten belang bij hebben. Ook binnen dit opdrachtenproces wil je daarom zoveel mogelijk de samenwerking aangaan om zo tot een invulling te komen van wetgeving die zo goed mogelijk aansluit bij de behoefte van de klant. Wij hebben echter te maken met bestaande, soms bureaucratische processen en dat schuurt. OCW beseft wel dat zij mee moet met deze veranderingen. We zitten vaak al eerder aan tafel om hier gezamenlijk over af te stemmen, maar dat is zeker nog voor verbetering vatbaar."

**JB:** "Een belangrijk uitgangspunt bij agile is dat je toe moet naar zelfsturende teams. Wij hebben onderschat wat dit betekent. We hebben te snel tegen de teams gezegd dat ze zelfsturend waren. De teams zag je vervolgens zwemmen, ze hadden geen idee hoe dat moest en de managers wisten niet meer waar ze op moesten sturen. We gaan nu een programma beginnen om de leiders hiermee te helpen. Dus: hoe stap je van behoorlijk directief leiderschap over op zelfsturende teams? Als manager moet je medewerkers empoweren

en dat gaat niet in een keer. Je moet het team helpen zaken voor elkaar te krijgen en vervolgens steeds meer loslaten en alleen maar faciliteren."

### Welke tip hebt u voor internal auditors die agile-projecten/-programma's/organisaties gaan auditen?

**FE:** "Internal auditors zouden zelf ook agile kunnen gaan werken. Agile werken is succesvol bij de business, dus dan kan het ook succesvol zijn voor een internal afdeling. Daarnaast is agile auditen belangrijk om de onderdelen die worden geaudit beter te begrijpen."

**HvdW:** "Zie agile niet als een onbeheerste manier van werken. Als je bijvoorbeeld kijkt naar scrum dan is dat eigenlijk een heel beheerste methode. Anders dan de klassieke watervalmethode, dat is waar, maar desalniettemin wel een beheerste. Ik zou internal auditors dan ook willen oproepen om het agile werken te ervaren. Vraag bij het auditen van agile-projecten naar de werkafspraken binnen het team en naar de backlogs en schuif aan bij een sprint review om daadwerkelijk vast te stellen dat er op een beheerste manier

gewerkt wordt, die bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen. Ook denk ik dat het verstandig is dat we, en dus ook de internal auditors, de illusie laten varen dat je voor grootschalige en langdurige meerjarige trajecten of projecten een plan kunt ontwikkelen dat gedurende de looptijd kan worden gevolgd."

**JH:** "Wat ik zie is dat traditioneel auditen niet goed aansluit op de agile-manier van werken en dat leidt tot miscommunicatie en frustratie. Zoek binnen een agile-omgeving de dialoog met de teams op over hoe hun proces eruit ziet en welke beheersmaatregelen al onderdeel uitmaken van hun werkwijze, maar ga niet toetsen op traditionele tussenproducten zoals functionele documentatie. De scrum-methode is heel omljnd, heeft een vaste cadans en biedt daarmee al veel aanknopingspunten om de werkwijze te toetsen. Een andere tip is dat de internal auditor naar het eindresultaat moet kijken. Ik noem dit outputgericht auditen. Als internal auditor kijk je naar wat er tot stand is gebracht, is dat naar tevredenheid en beheerst gebeurd. De laatste tip is dat er op landelijk niveau aandacht moet zijn voor agile werken binnen internal audit. Niet alleen binnen de overheid maar voor de hele internal auditberoepsgroep. Ik denk echt dat je hier als vak een ontwikkeling in kunt doormaken die de internal auditklanten kan helpen."

**JB:** "Eerlijk gezegd heb ik niet heel scherp wat internal auditors precies doen. Mijn beeld is dat je je met internal audit kunt richten op het borgen dat zaken niet overboord gaan en op tijd gezien worden om te kunnen corrigeren. Het uiteindelijke doel waar we naar streven is dat een agile-team alles zelf regelt, contact met de klant heeft en uiteindelijk het mandaat heeft om op basis van een budget en een gedeelde visie haar eigen gang te gaan. Zo ver zijn we nog lang niet. Een agile-team moet voldoen aan een aantal basiseisen en die kun je auditen. Ook kan internal audit aandacht besteden aan culturele aspecten bij agile." <<