Multidisciplinair werken: teams bij Programma Digitale Diensten en NFKo

Bij Programma Digitale Diensten (DD) staat het multidisciplinaire team centraal. De teams zijn verantwoordelijk voor het bouwen en beheren van diensten voor burgers, collega's en (publieke) organisaties. Dit document beschrijft de taken, samenstelling en vrijheden van teams.

Leestip: The Radical How van Public Digital publiceert veel over het werken met multidisciplinaire teams en was voor Toeslagen een belangrijk vertrekpunt bij het opstellen van dit document.

Wat is een digitale dienst?

Een digitale dienst is per definitie gericht op een gebruiker en gaat over een effect/verandering die Toeslagen biedt aan die gebruiker. Dit behelst dus meer dan een product dat op een website staat. Toeslagen kent vele gebruikers: burgers, bedrijven, collega's in de uitvoering en andere publieke instellingen. Uitkomsten voor de gebruiker staan centraal. Bij het leveren van een dienst behoort het meten of het gebruikers lukt om hun doelen te behalen.

Wat zijn voorbeelden van diensten? Hulp bij:

- De toeslagen ontvangen waar recht op is (voor een burger).
- Weten wanneer de volgende betaling komt (voor een burger).
- Een vraag van een burger beantwoorden (voor een service collega).
- De rechtmatigheid van betalingen vaststellen (voor een toezicht collega).

Wat verstaat Toeslagen niet onder een dienst?

- Het beheer van het gebruikersportaal: dit betreft een middel om een dienst te bieden/ondersteunen.
- Brieven versturen: een actie die een mogelijk onderdeel van een dienst kan zijn.
- Betalingen feature team: dit betreft de verantwoordelijkheid van een team dat een specifieke dienst realiseert.

In een organisatie zoals Dienst Toeslagen omvat een complete dienst altijd een combinatie van digitale en menselijke dienstverlening. In de samenstelling van de teams is dit altijd terug te zien: operatie, menselijke uitvoeringscapaciteit én digi-expertise bouwen gezamenlijk aan diensten.

Leestip: What is a service?

Wat is een multidisciplinair team?

Met een team wordt een groep van collega's bedoeld die eigenaar is van één of meerdere digitale diensten. Dit wordt vastgelegd in een opdrachtdocument. In het opdrachtdocument zijn hoofdzakelijk vier onderwerpen opgenomen:

- **De dienst** waar het team verantwoordelijk voor is: welk effect wenst Toeslagen voor de gebruikers? In beginsel is een team verantwoordelijk voor het definiëren, bouwen, beheren en "draaien" van de beschreven dienst.
- **Bemensing** de expertise die nodig is opdat het team goed en geloofwaardig kan beslissen. Bijvoorbeeld: teams die beslissen over diensten met juridische gevolgen kunnen dit niet doen zonder juridische expertise aan boord.

- **Kaders** waarbinnen het team vooruitgang kan boeken. Toeslagen werkt aan een gezamenlijke set diensten die moeten voldoen aan een vaste set normen, keuzes qua vormgeving en technische standaarden. Tevens werkt Toeslagen in het publieke domein, waar uiteindelijk de politieke leidinggevenden verantwoordelijkheid moeten kunnen nemen voor dit werk. Kaders zijn hierbij behulpzaam. Binnen de gegeven kaders zijn teams vrij om zelf koers te bepalen.
- **De duur van de opdracht**. Zeker bij nieuwe producten heeft een team een tijdsgebonden opdracht met mijlpalen.

Leestip: The Unit of Delivery is the Team

Samenstelling van multidisciplinaire teams

Een multidisciplinair team telt idealiter tussen de 5 en (maximaal) 12 mensen om de dienst robuust op te leveren. Er zijn twee vaste, formele rollen:

- **Service Owner** bewaakt de voortgang van het team, coördineert met andere Service Owners en rapporteert regelmatig aan de opdrachtgever; binnen DD regelmatig aan de directeur en binnen FKO aan de programmamanager. De Service Owner heeft ook een belangrijke taak in het organiseren en begeleiden van de werkwijze.
    - Zo wordt er voor iedere weekly een agenda rondgestuurd en worden actiepunten genoteerd om de vaart erin te houden. Dit biedt tevens houvast aan deelnemers in het team.
    - De Service Owner draagt ook zorg voor het tempo in het team en de uitlijning met de (middel)lange termijn planning.
- **Technisch Architect** is het aanspreekpunt van de CTO over de technische voortgang/keuzes van het team.

Afgezien van deze rollen wordt de bemensing aangepast op het specifieke team. Wanneer een team te groot wordt) vindt er een celdeling plaats en worden teams gesplitst. Het kernteam wordt ondersteund door experts die voor een deel van hun werkweek aan het team gecommitteerd zijn. Het team bestaat derhalve uit drie schillen (zie de bijlage voor afbeeldingen).

Schil 1: de harde kern

De collega's die het werk dagelijks "cheffen". In principe is de harde kern aanwezig bij de daily's, weekly's en de 'alle koppen'. Er kan in overleg binnen het team afgeweken worden van deze afspraak. De harde kern is op te delen in grofweg drie clusters:

- **Delivery**: collega's die zorgen dat de diensten ook feitelijk bij gebruikers kunnen landen. Dit betreft de inhoudelijke kennis om te kunnen schakelen met de bredere organisatie, zodat de juiste informatie van buiten bij het team komt en de juiste informatie uit het team bij externe partijen. Tevens gaat het ook over compliance (certificering en documentatie voor de diensten realiseren), communicatie, beleid etc. Deze DD-collega's rapporteren aan de directeur van DD. Collega's kunnen ook van buiten het team komen.
    - Operatie-expert
    - Beleidsexpert
    - Architect: rapporteert aan de CTO.
- **Product**: collega's die definiëren wat de dienst precies moet inhouden. Dit zijn veelal experts in het vertalen van de wensen van gebruikers naar instructies voor het

technische team. Ze beheren de werkvoorraad en de prioriteiten. Deze DD-collega's rapporteren aan de directeur.
    - Gebruikersexpert of -onderzoeker
    - Product owner
- **Tech**: collega's die de technische producten ontwikkelen en onderhouden. Deze collega's rapporteren aan de CTO.
    - Software-ontwikkelaar
    - DevOps
    - Data Science

De drie clusters hebben wekelijks of tweewekelijks over alle MDT's heen eveneens een vergadering over vakbekwaamheid, overstijgende cluster-vraagstukken en (lichte vormen van) intervisie.

Schil 2: de medewerkers

Niet fulltime aanwezig in één team maar wel structureel betrokken:

- Specialistische disciplines zoals inkoop- en contractmanagement, compliance, hosting, legal, data, communicatie en risicomanagement.
- Managers die optreden als ambassadeur en die obstakels helpen verwijderen.

Schil 3: de steunpilaren

Op afroep beschikbaar, collega's met veelal schaarse en hooggespecialiseerde kennis:

- Specifieke expertise (bijvoorbeeld AWIR-kennis of bijzondere juridische vraagstukken).
- Financieel advies.
- Sponsorship vanuit het topmanagement om teams te steunen bij lastige besluiten.

Vaste werkwijze van de teams

Het staat teams vrij om hun werkwijze in te richten op een manier die past bij hun voorkeuren en hun opgave. Iedere werkwijze bevat echter een aantal vaste elementen.

Maandritme

Toeslagen werkt met een methode gebaseerd op de 'Shape Up'-filosofie. Dit betekent dat ideeën worden gekaderd, gevormd, gebouwd en getest. De Service Owner bepaalt iedere maand samen met het team en de leiding van DD welke projecten van 'idee' naar 'gevormd idee' gaan en van 'gevormd idee' naar 'te bouwen idee'. Projecten worden toebedeeld aan bepaalde collega's in het team die verantwoordelijk zijn voor de realisatie binnen een gegeven maand. Soms kunnen hiervoor subteams gevormd worden. Projecten worden gebudgetteerd voor drie weken zodat er uitlooptijd is en tijd voor opschoning/onderhoud.

De laatste donderdag van de maand vindt een feestelijke presentatie plaats van alle projecten en een vooruitblik op het werk voor de aankomende maand.

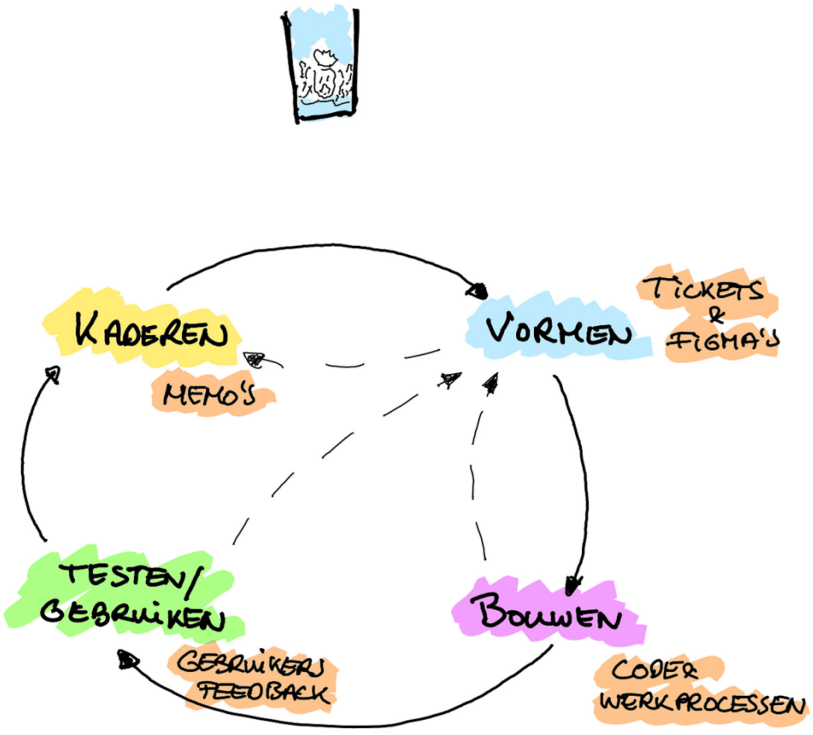
Leestip: Shape Up projectmanagement

Kaderen, vormen, bouwen en testen

De elementen van de te realiseren dienst doorlopen een vierslag (en soms een drieslag) van stappen.

- **Kaderen** betreft de grove duiding van de gewenste beweging en de politiek/bestuurlijke verankering van de koers. De output heeft altijd de vorm van een memo. Kaderen is niet altijd noodzakelijk: vooral bij nieuw te ontwikkelen diensten is dit aan de orde.
- **Vormen** gaat over de uitwerking van idee naar te bouwen dienst-stuk. Dit resulteert in tickets in Linear en/of Figma-schema's over procesflows.
- **Bouwen** is het feitelijk klaarzetten/maken van de dienst: van idee naar concreet inzetbare oplossing. Het resultaat bestaat uit code óf werkinstructies/behandelflows etc. Het bouwen kan ertoe leiden dat opnieuw gevormd moet worden.
- **Testen** is de gerealiseerde dienst met gebruikers beproeven. Uitkomsten van testen kunnen betekenen dat het team óf klaar is (de tests zijn positief) of terugstapt naar het kaderen, vormen óf bouwen, afhankelijk van de uitkomsten.

Schematisch:



Cyclus kaderen → vormen → bouwen → testen/gebruiken

Kantoor

DD voorziet voor alle collega's in één vaste kantoordag op de donderdag in Utrecht. Een maal per twee maanden is de vaste kantoordag in Den Haag, in verband met ontmoetingen met SZW in relatie tot NFKo.

Om 11.00 uur is er overleg tussen de clusters (tech-product-delivery) waarin de gedeelde uitdagingen besproken worden. Voor engineers ligt de leiding bij de CTO en voor product bij

de product manager. Voor delivery is dit afhankelijk van de behoefte. Service Owners hebben eveneens iedere week een gezamenlijk overleg.

Om 10.00 uur is er een teamoverleg met alle leden van het MDT. (Deze kan door het team zelf op een ander moment op donderdag worden gehouden maar de voorkeur is voor 10.00 uur als standaardtijdstip.)

Op donderdag vindt om 16.00 uur het directieoverleg (alle koppen) plaats met deelname van alle DD-collega's onder leiding van de directeur.

Communicatie

E-mail voor contact met externen. Mattermost voor contact binnen DD. Alle documentatie van (afgerond) werk komt in Linear. Documenten worden opgeslagen in een gezamenlijke map. Toegang is verkrijgbaar via de management assistent of de programmasecretaris.

Inkoop

Service Owners krijgen met hun opdrachtdocument ook budget toegekend en zijn, met ondersteuning van Inkoop (directie MMC), bevoegd om zelf inkooptrajecten te initiëren tot € 30.000,-. Om offertes aan te vragen wordt gebruik gemaakt van een standaardformulier; dit formulier is beschikbaar in de samenwerkruimte. De programmasecretaris kan hierbij assisteren.

Beoordeling en bevordering

DD werkt met een jaarlijkse beoordeling door de directeur en de CTO aan de hand van '360-graden'-feedback vanuit verschillende perspectieven: directe collega's met dezelfde expertise, directe collega's met andere expertises, collega's uit andere teams en leidinggevenden. Hiermee probeert Toeslagen een rijk geschakeerd beeld te krijgen van de wijze van functioneren (in plaats van slechts het perspectief van de leidinggevende, die per definitie niet in hetzelfde team werkt).

Hoe komen teams tot oplossingen?

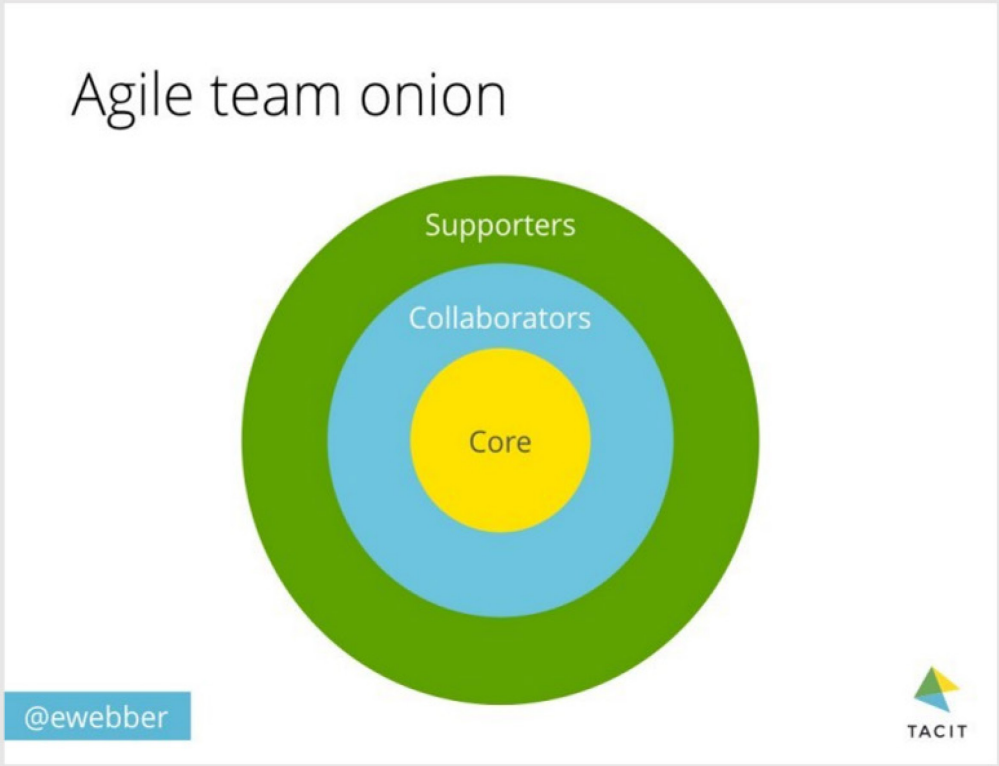
Teams vormen een smeltkroes van verschillende meningen en achtergronden. Ze komen samen bij het vormgeven van concrete oplossingen voor problemen. Hoe komen teams zo tot een gezamenlijk gedragen oplossing? De volgende uitgangspunten zijn hierbij belangrijk, in volgorde van belang.

1. **Alle oplossingen zijn werkhypotheses.** Een oplossing bedenken voor complexe problemen met beperkte informatie is nooit perfect en daarom test het team oplossingen in de praktijk. Oplossingen zijn derhalve nooit definitief. Het team hecht aan snelle beslissingen: aan het einde van de maand moet de knoop zijn doorgehakt, om aan bouwen en testen in de praktijk toe te kunnen komen. Bij gerede twijfel formuleert het team extra goed wat het wil testen om te valideren of de juiste keuze is gemaakt.
2. **Vrij denken.** Bij het vormen van oplossingen is het gesprek open, geïnteresseerd, inhoudelijk en constructief. De kaders staan vast en daarbinnen mag het team richting kiezen. Is de oplossing een scherm, een brief of een stuk beleid? Alle opties liggen op tafel. Tegelijkertijd begint een team niet bij 0. Voor FKO loopt al een wetgevingstraject en ook voor het KOT-portaal zijn er bestaande processen. Bij de start van een nieuw team, of een aantal nieuwe collega's, worden er presentaties gegeven (bijvoorbeeld door SZW of door uitvoering TSLG) over wat al wel aan kaders voorhanden is. Zo werkt het team met een gedeeld kennisbeeld.

3. **Een oplossing is meestal een combinatie van ideeën.** Soms zijn keuzes óf-óf: je gaat linksom of je gaat rechtsom. Maar vaak zijn oplossingen én-én. Het is én een scherm én een werkinstructie voor uitval én een stukje communicatie vooraf.[1] Op die manier kunnen verschillende ideeën en zorgen in één oplossing geadresseerd worden.
4. **Argumenten zijn belangrijker dan 'petten'.** Iedereen in het team is mede-eigenaar van de oplossing en mag ideeën in de groep gooien. Ideeën komen vaak voort uit expertise: experts kunnen putten uit ervaring om oplossingen, kansen, complexiteiten en risico's te identificeren en in te schatten. Soms komen goede ideeën echter uit onverwachte hoek. Een technisch onderlegde collega kan een goed idee hebben voor een uitvoeringsproces; een jurist kan een goed idee hebben voor gebruikersonderzoek en een beleidsmedewerker kan een rake vraag stellen over het ontwerp van de applicatie. Ideeën worden onderzocht vanuit wederzijdse nieuwsgierigheid. De eigen kracht is van belang voor de inbreng en niet de 'pet' van de persoon die de inbreng geeft. Het is dus nooit het geval dat iemand in het team niet 'mag' meepraten over een bepaalde beslissing of dat een expert het alleenrecht claimt over een deel van de beslissing.
5. **De gebruiker is doorslaggevend.** Zoveel mensen, zoveel meningen. De stem van de gebruiker weegt echter in alle gevallen het zwaarst. Het team weerstaat de verleiding om te debatteren over zaken waar gebruikersonderzoek het antwoord moet bieden.
6. **De Service Owner of de Kadertafel beslist als het niet anders kan.** Is er vrij nagedacht en is er een óf-óf keuze waarbij geen duidelijk perspectief vanuit de gebruiker bestaat en de groep er niet uitkomt? Om in dit ongelukkige geval toch te kunnen beslissen hakt de Service Owner aan het einde van de maand de knoop door. Voor FKO geldt dat het dilemma aan de Kadertafel wordt voorgelegd. Het proces van de Kadertafel is in de bijlage opgenomen.

Bijlage: Schematische weergave van teams

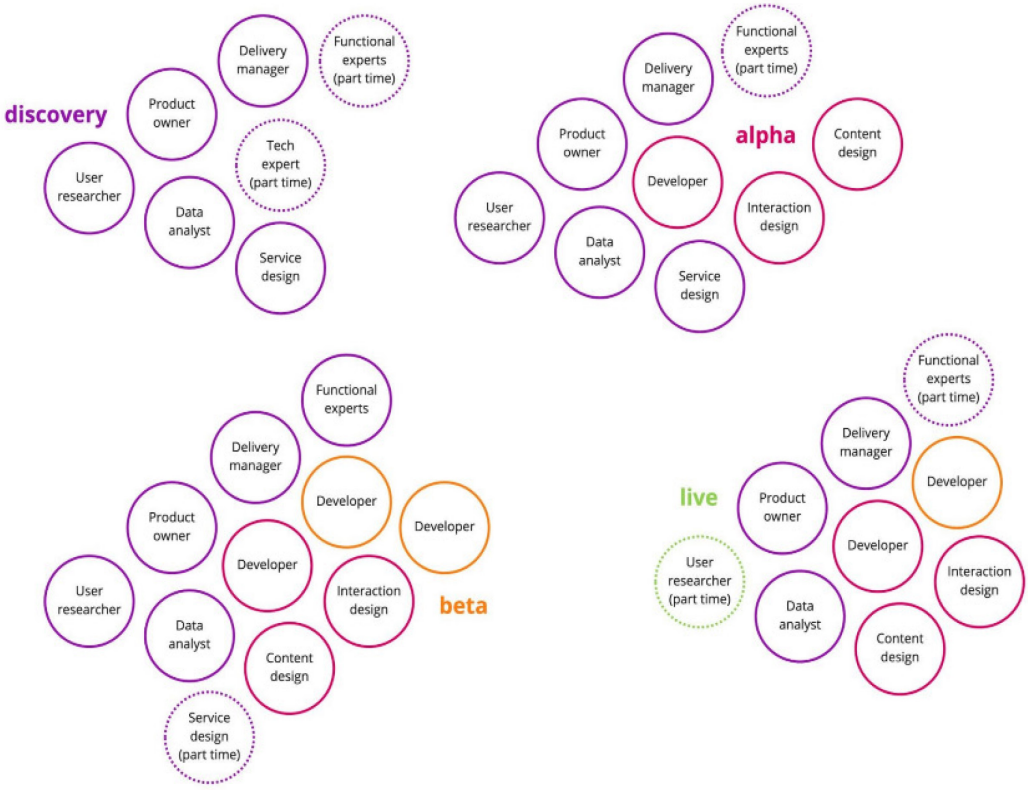
De drie schillen sluiten aan op het 'agile team onion'-model: een harde kern (Core), de medewerkers (Collaborators) en de steunpilaren (Supporters).



https://emilywebber.co.uk/agile -team-onion-many-pizzas-really-take-feed-team/

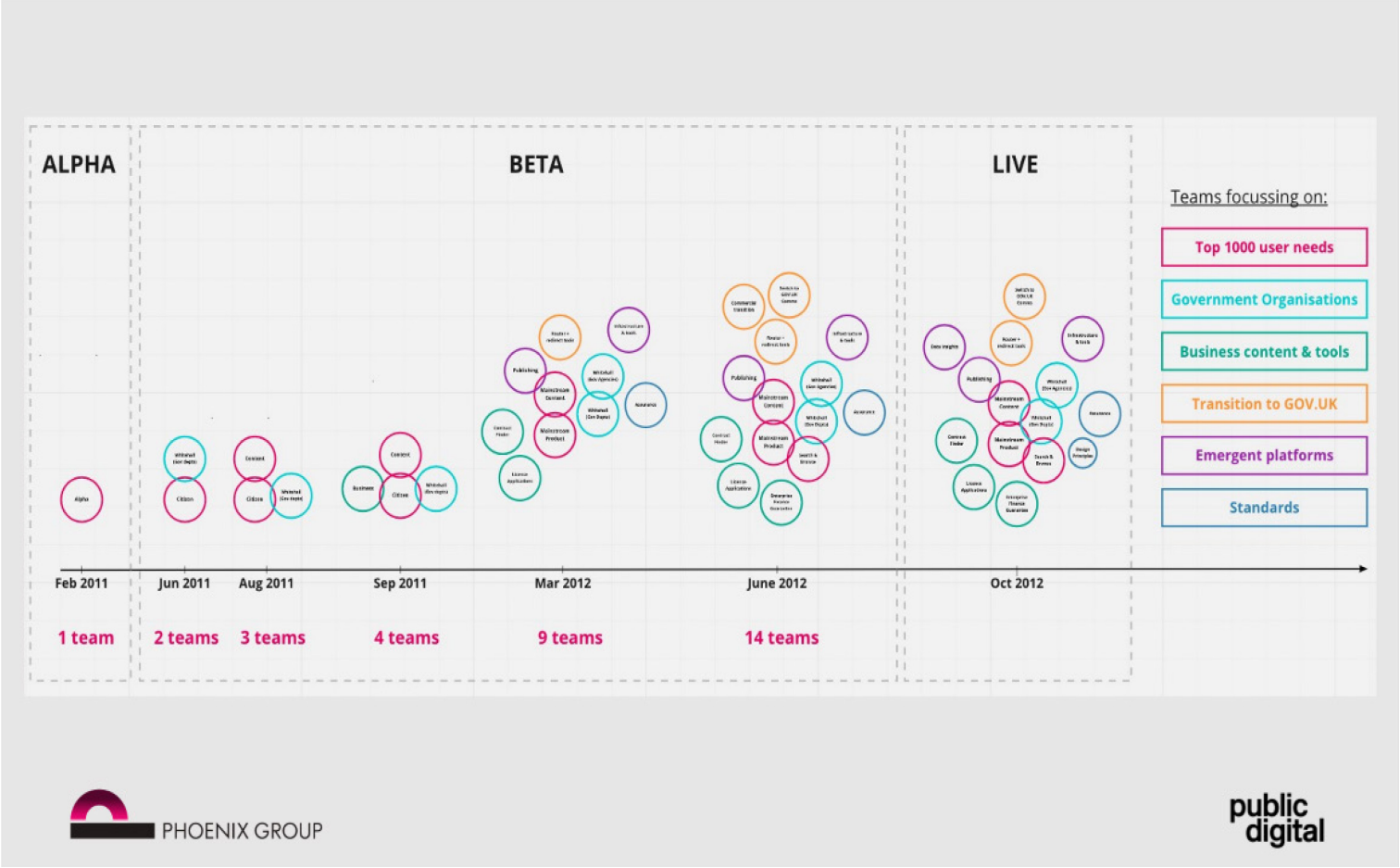
Agile team onion: Core, Collaborators, Supporters

De samenstelling van een team groeit en verschuift mee met de fase van de dienst (discovery → alpha → beta → live):



Teamsamenstelling per fase: discovery, alpha, beta, live

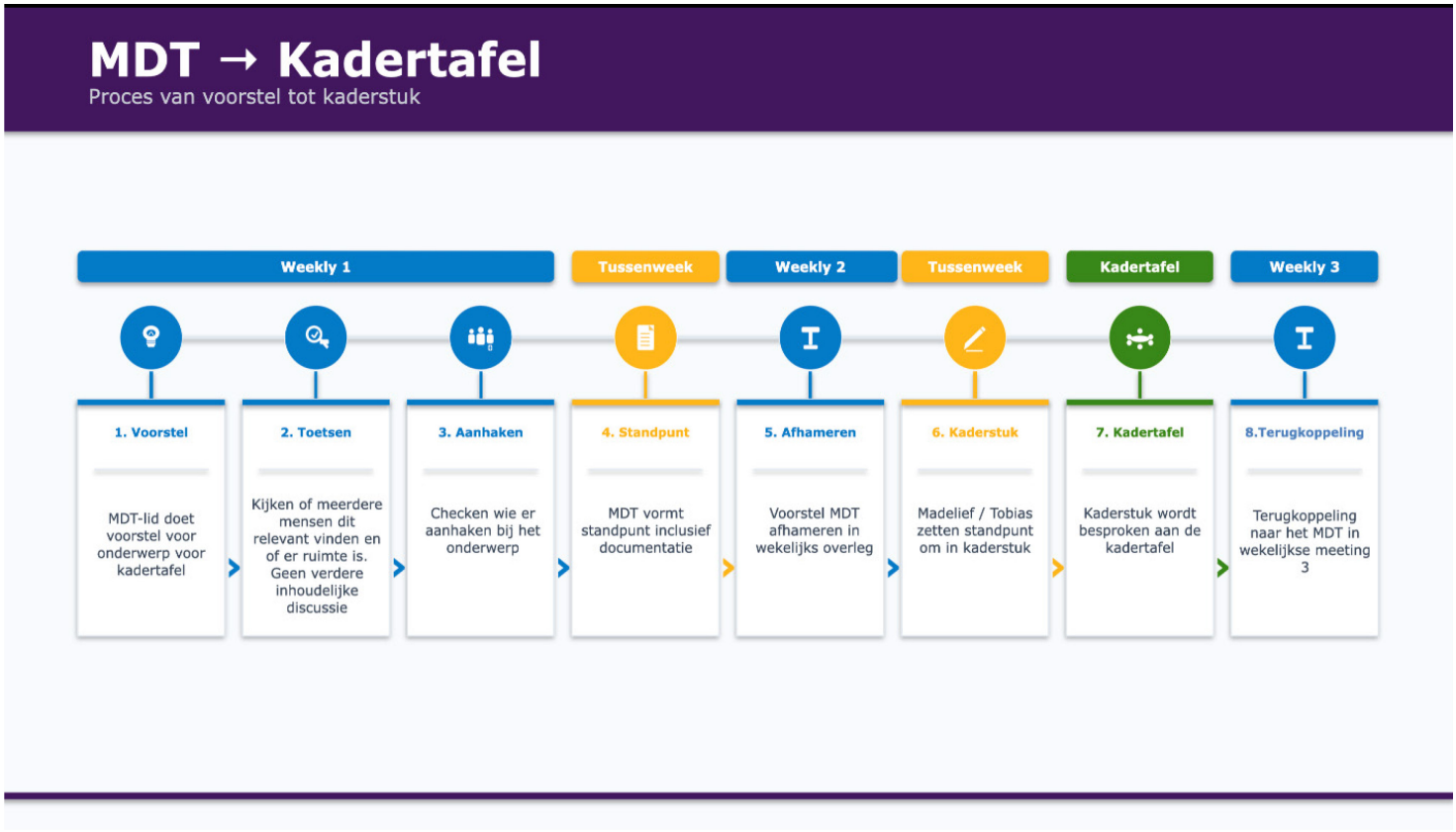
Naarmate diensten van alpha naar live bewegen, schaalt ook het aantal teams op:



Opschaling van teams van alpha naar beta naar live

Bijlage: Proces kadertafel

Het proces van voorstel tot kaderstuk loopt van een MDT naar de Kadertafel: voorstel → toetsen → aanhaken → standpunt → afhameren → kaderstuk → Kadertafel → terugkoppeling.



Proces MDT → Kadertafel: van voorstel tot kaderstuk