



Gemeente  
Amsterdam

# Opgave gericht & wendbaar werken in de praktijk

Eerste update in Dagelijks Bestuur September 2021

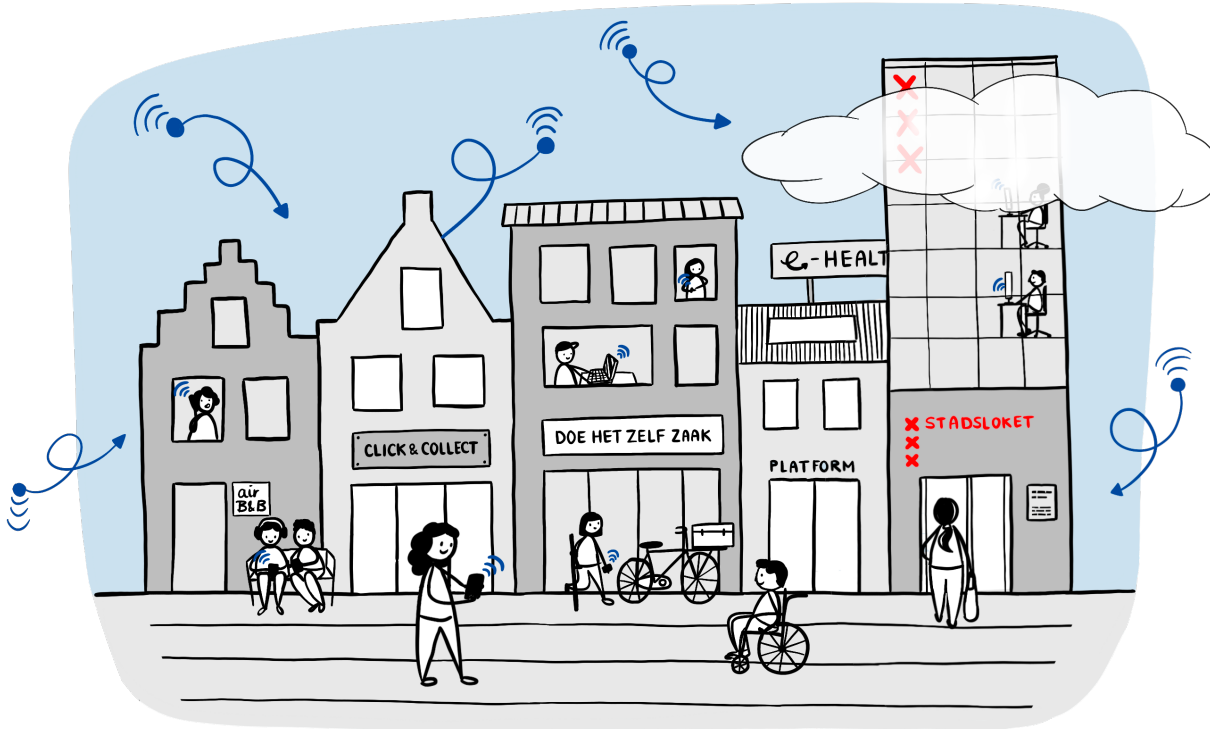
Toeska Renier & Kelly Hauwert





# Waarom moeten we als organisatie veranderen?

Externe factoren



- De Amsterdammer verwacht een gemeentelijke dienstverlening die past binnen deze tijd: dienstverlening op maat, vindbaar en waar snel en gemakkelijk gebruik van te maken is.
- Er komen snelle technologische ontwikkelingen af op de stad Amsterdam, waar we flexibel op in moeten kunnen spelen.
- Elke opgave in de stad heeft een digitaliserings- of data-component.

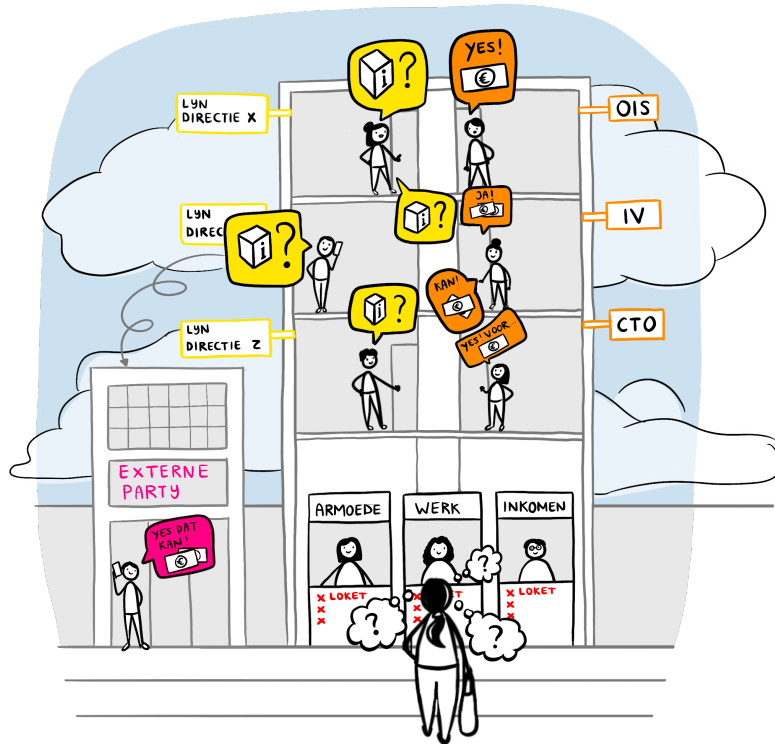


Om bovenstaande factoren te ondersteunen is een organisatie nodig die snel en wendbaar kan fungeren. Onze huidige organisatie voldoet nog onvoldoende aan deze kenmerken.



# Waarom moeten we als organisatie veranderen?

## Interne factoren



- Het bieden van passende dienstverlening aan de Amsterdammer, op basis van een gezamenlijk toekomstbeeld, is moeizaam omdat:
  - Lijndirecties hanteren soms geen gezamenlijk toekomstbeeld: Directies hebben hun eigen doelen en eigen wensen voor digitaliseringsoplossingen. Dit heeft als gevolg dat lijndirecties apart van elkaar vragen om een concrete digitaliseringsoplossing aan het I-domein of deze extern inkopen.
  - Of lijndirecties hebben wel een gezamenlijk toekomstbeeld maar het is onvoldoende vertaald naar een digitaliseringsstrategie met concrete resultaten.
  - Het aanbod van het I-domein is versnipperd door de verschillende leverende organisaties (IV, OIS, CTO, ICT), die soms zelfs concurreren. Dit zorgt voor een inefficiënt applicatielandschap.
  - Hergebruik van digitale functionaliteiten vindt tussen directies en clusters nauwelijks plaats.
  - Vervanging en vernieuwing van systemen staat veelal los van elkaar, terwijl uit het vervangen van een systeem ook vernieuwings- of innovatiekansen te halen zijn.
- Er wordt gewerkt in grote langdurige projecten en programma's, met als gevolg een lage wendbaarheid van de organisatie.



# Wat gaan we doen?

## Uitgangspunten

### Opgavegericht & Wendbaar

De Amsterdammer, de medewerker, de waarde, of de uitdaging in de stad centraal stellen

Kort-cyclisch prioriteren en continu waarde leveren

### Onder architectuur werken

IV landschap ondersteunend aan de opgaven

Borging continuïteit  
Minimale kosten  
Wendbaarheid

Generiek waar dat kan



Voor iedere opgave een integraal portfolio, waarop kort-cyclisch prioriteiten en planningen worden bepaald



Iedere opgave heeft een eigen financiering



Zo veel mogelijk agile werken, daar waar het kan



Werken in stabiele multidisciplinaire teams die voor langere tijd met elkaar samenwerken

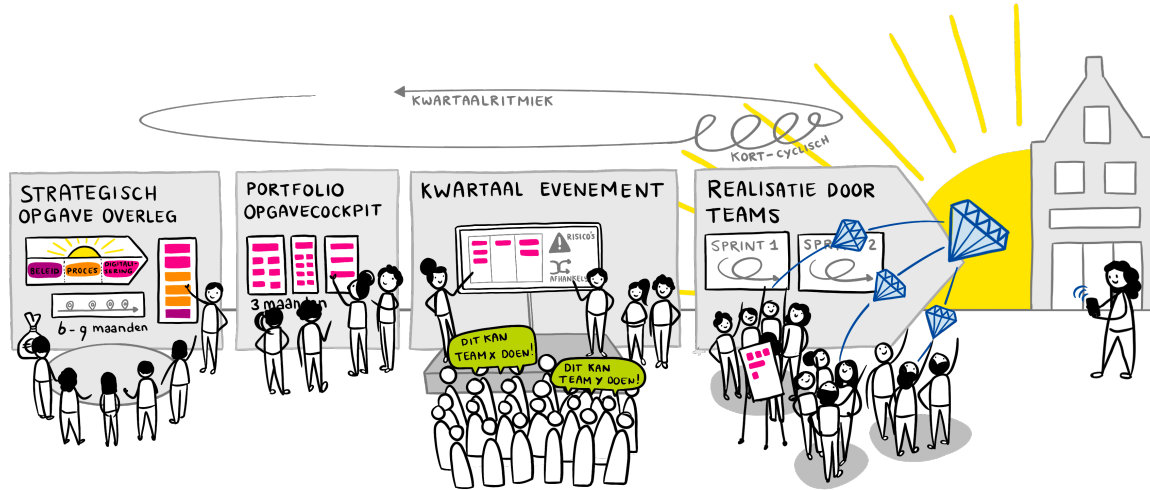


Resultaten en geleverde waarde worden transparant en meetbaar gemaakt



# Hoe gaan we dat doen?

Werkwijze per opgave



Directeuren van de verschillende lijndirecties en de Opgavecockpit

Opgavecockpit: Business Lead, I-Lead, Architect en een RTE

Opgavecockpit, Realisatieteams, directeuren en andere stakeholders

Multidisciplinaire Realisatieteams (en het verkenningsteam) worden gevuld met medewerkers uit de Vakgroepen. Bijvoorbeeld Business Analisten, Informatie Analisten, Functioneel Beheerders, Informatie Managers, Testers, Inkoopers, Design Thinkers etc.

## Strategisch opgave overleg

- Definieren van een opgaveportfolio, op basis van het gezamenlijke toekomstbeeld.
- Het werk binnen de opgave (voor zowel de lijndirecties als het I-domein) prioriteren en daarop sturen en meten.
- Managen van afhankelijkheden binnen en buiten de opgave.

## Portfolio Opgavecockpit

- Het I-component van het opgaveportfolio wordt verder gedefinieerd en geprioriteerd voor de komende 3 maanden, op basis van het gezamenlijke toekomstbeeld.

## Kwartaalevenement

- Presentatie van de doelen en geprioriteerde brokken werk voor de komende 3 maanden door de Opgavecockpit.
- Multidisciplinaire Opgave Realisatieteams trekken werk naar zich toe: afhankelijkheden met andere teams worden gepland, risico's worden gedefinieerd en ieder team committeert zich aan een plan voor de komende 3 maanden.

## Realisatie door teams

- Werken in een ritme (sprints) met als doel om waarde te realiseren voor de klant



Gemeente  
Amsterdam

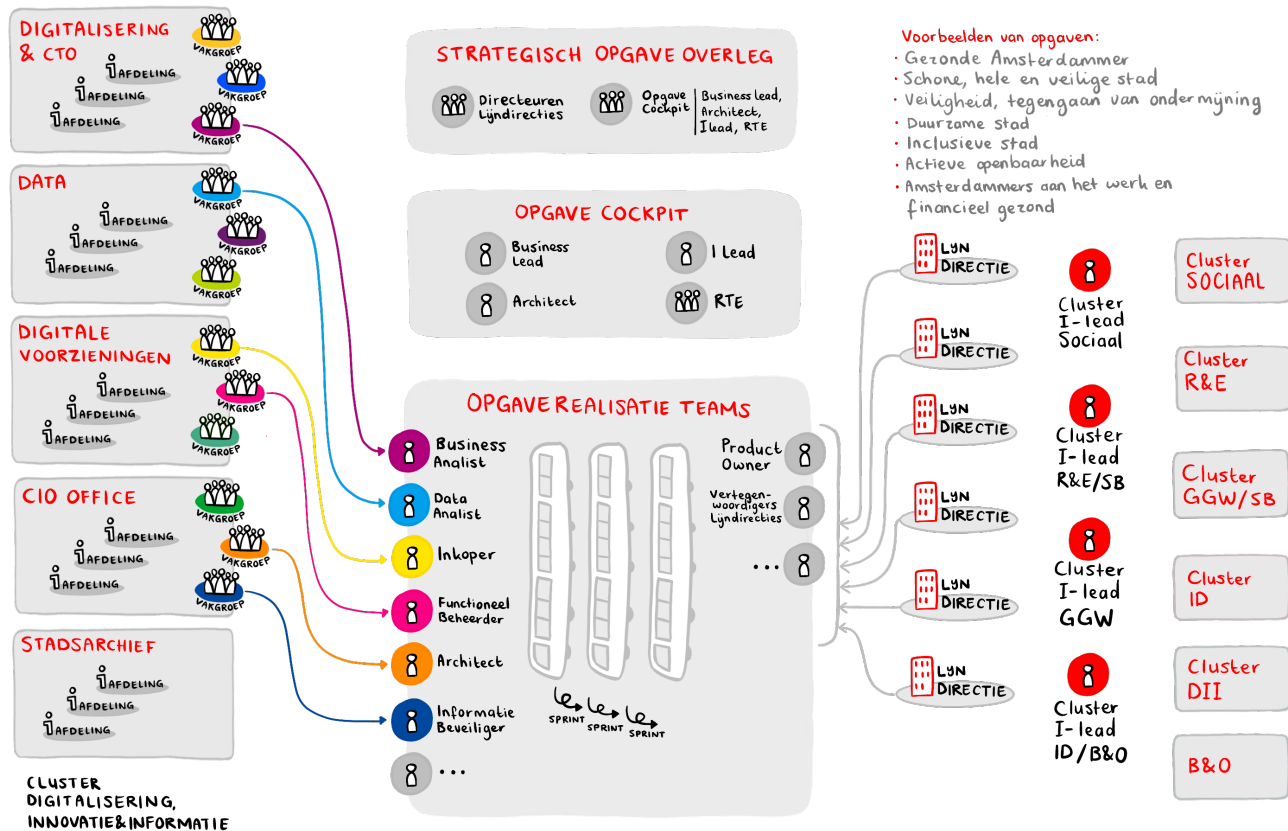
# Organisatiemodel



15-10-2021



# Organisatie model





Gemeente  
Amsterdam

# Ketenbrede opgaves versus directie opgaves



15-10-2021





# Stappen in transitie naar OWW

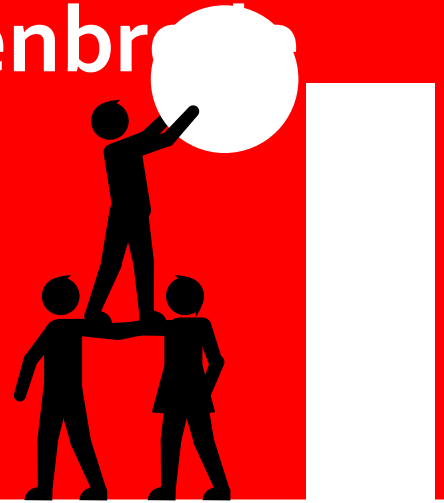
Doel: Ketenbrede opgaves	Directie opgaves (in de tussentijd)
Visie (toekomstbeeld) opgave vertaald naar digitaliseringsstrategie en doelarchitectuur	Visie (toekomstbeeld) Directie vertaald naar digitaliseringsstrategie en doelarchitectuur
Integrale OKR's vanuit meerjarige en jaardoelen (vertaald naar beleid, proces en I activiteiten)	Integrale OKR's vanuit meerjarige en jaardoelen (vertaald naar beleid, proces en I activiteiten)
1 I Domein portfolio over directies heen	1 I Domein portfolio
Strategisch opgave/keten overleg	Strategisch directie overleg
Opgave cockpit met business lead, I lead, business en solution architect en RTE	Accounthouder/programmamanager
Multidisciplinaire teams die vanuit 1 opgave backlog zo veel mogelijk agile werken	Multidisciplinaire teams die vanuit 1 opgave backlog projectmatig en agile werken
Vanuit de lijn werken resultaat eigenaren, productowners en materiedeskundigen samen met het I Domein	Vanuit de lijn werken resultaat eigenaren, productowners en materiedeskundigen samen met het I Domein





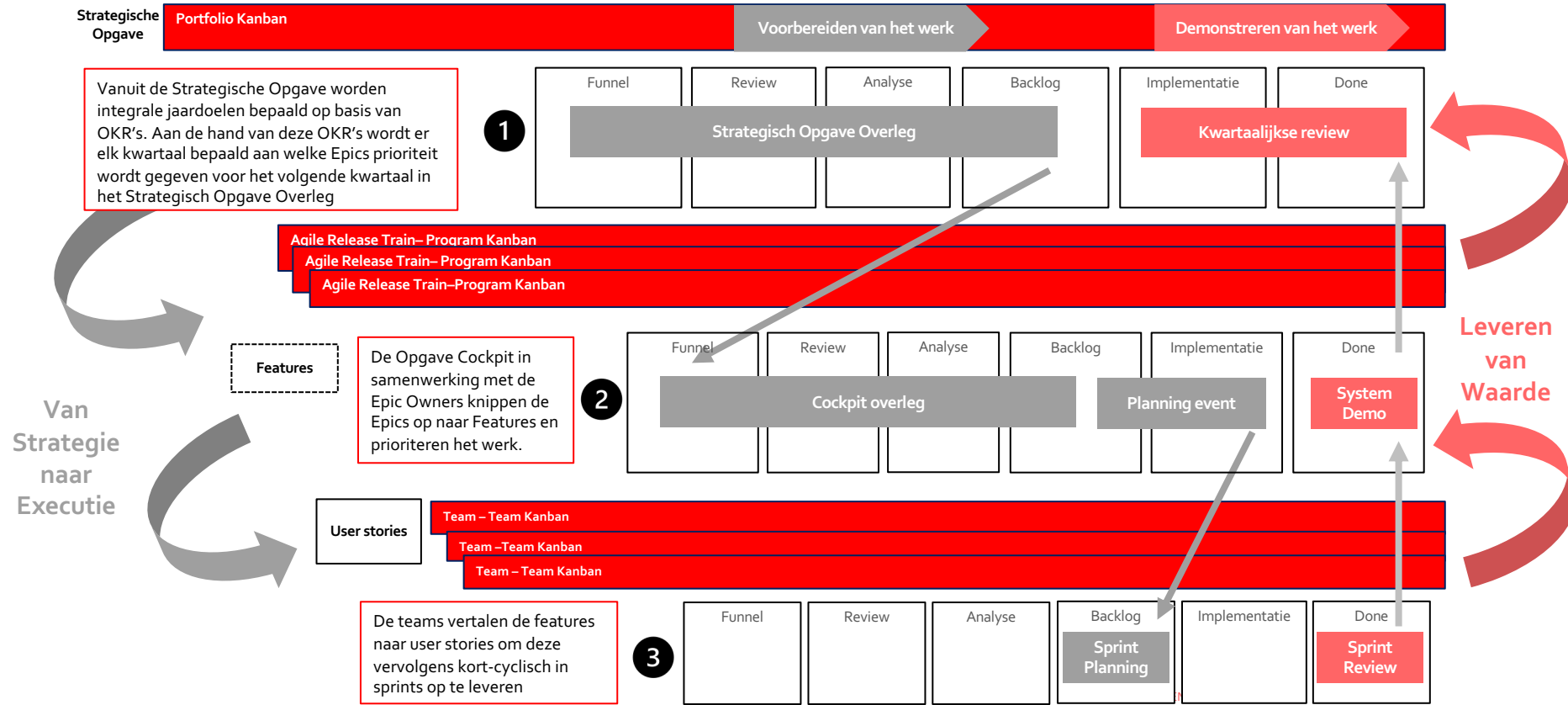
Gemeente  
Amsterdam

# Verdieping werkwijze Opgavegericht en Wendbaar werken bij ketenbro opgaves

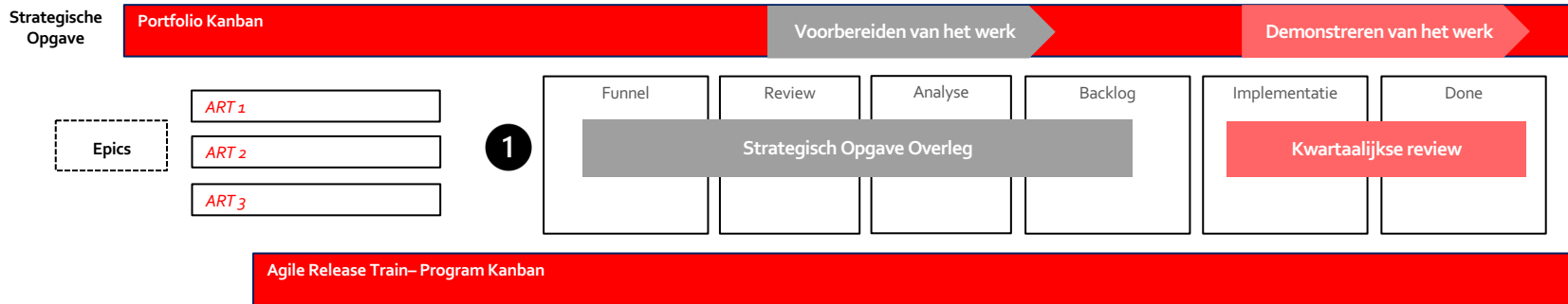


15-10-2021

# Flow van waarde



# 1. Portfolio niveau: van OKR's naar Epics



## Flow van waarde:

- De integrale jaardoelen worden vertaald naar Objective Key Results en vervolgens opgeknipt naar Epics
- Epics kunnen worden gezien als hypothesen met expliciet gedefinieerde strategische voordelen en vereisen tussen de 6 -9 maanden werk om te realiseren
- De voorbereiding van de Epics omvat de definitie van de kleinste hoeveelheid werk die de validatie van deze hypothese MVP (Minimum Viable Product) mogelijk zou maken.
- Epic Owners zijn verantwoordelijk voor het coördineren van Portfolio Epics via het Portfolio Kanban-systeem
- Op basis van resultaat evalueren en optimaliseren het Strategisch Opgave Overleg de strategische effectiviteit van de initiatieven en stellen ze de Portfolio Kanban bij

## Overlegstructuur:

### Strategisch Opgave Overleg:

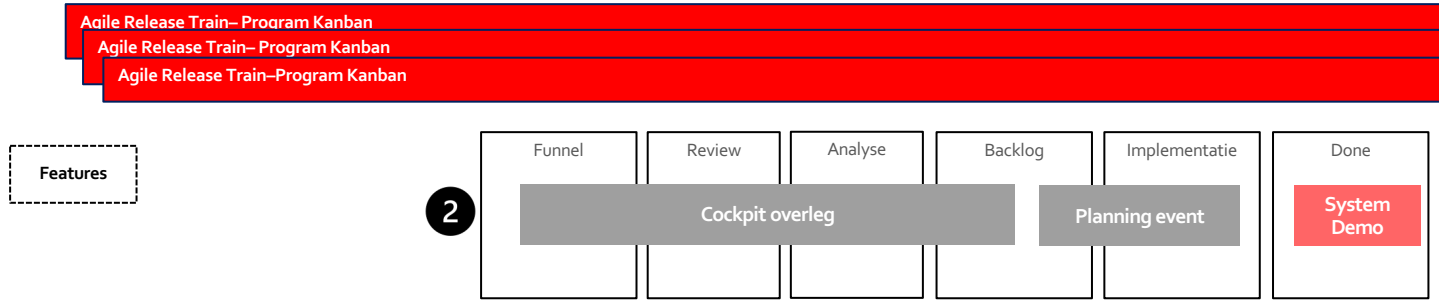
- Het Strategisch Opgave overleg is verantwoordelijk voor het Toekomstbeeld, de meerjarige strategie en de integrale jaardoelen (beleid, proces en i) die op basis van OKR's worden bepaald. Deze OKR's worden vervolgens vertaald naar Epics en middels de WSJF methodiek geprioriteerd. Op deze wijze wordt er elk kwartaal bepaald aan welke Epics prioriteit worden gegeven voor het volgende kwartaal in het Strategisch Opgave Overleg

### Kwartaal Review

- Elk kwartaal vind er op Portfolio niveau een review plaats waarbij het werk (Epics) worden geëvalueerd.



## 2. Opgave niveau: Epics naar Features



### Flow van waarde:

- Epics worden opgesplitst in Features door de Cockpit in samenwerking met de Product Owners uit de teams en vervolgens geprioriteerd met de Business ook middels de WSJF (Weighted Shortest Job First) geprioriteerd
- Deze features worden gevisualiseerd en gecoördineerd op een Program Kanban
- De Cockpit bepaalt vervolgens welke Features er voor het volgende kwartaal op de backlog terecht komen en worden aan de teams mee gegeven tijdens het kwartaalijkse Planning event.
- I-Lead heeft samen met de Business Lead de verantwoordelijkheid om Features te prioriteren over de teams heen binnen de Opgave

### Overlegstructuur:

#### Cockpit overleg:

- Binnen het Cockpit overleg wordt er op Feature niveau binnen de gestelde integrale jaardoelen geprioriteerd. Daarbij worden Epics vertaald naar Features en gevisualiseerd op de Program Kanban.

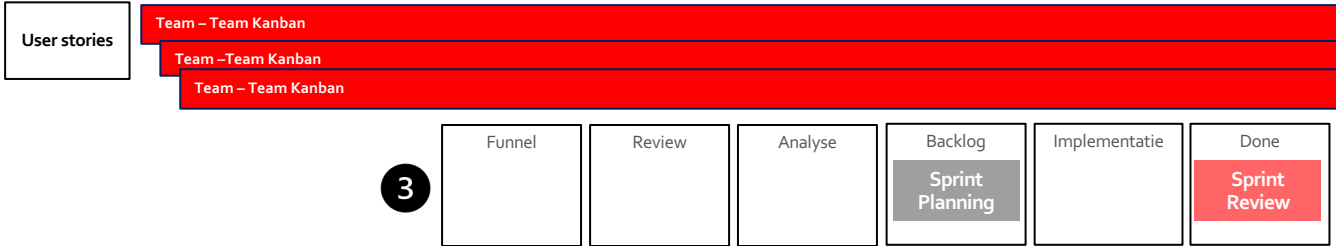
#### Planning event:

- Teams komen elk kwartaal samen om gezamenlijk het werk voor het komende kwartaal te plannen en de afhankelijkheden en risico's in kaart te brengen

#### System demo:

- Tijdens de System Demo komen alle teams, de cockpit en belanghebbenden samen om het teamoverstijgende resultaat van de afgelopen twee weken te evalueren

# 3. Team niveau: Features naar User stories



## Flow van waarde:

- Teams plannen het werk tijdens het kwartaalijks Planning Event, waar ze de Features opsplitsen in User Stories en deze plannen voor het komende kwartaal per Sprint.
- Tijdens de wekelijkse Sprint Planning splitst het team de User stories op in taken die nodig zijn om hun Sprint-doelstellingen te behalen.
- Product owner verantwoordelijkheid heeft op teamniveau in het prioriteren van het werk op user story niveau

## Overlegstructuur:

### Sprint Planning:

- Elke Sprint wordt er door het team een Sprint Planning gehouden waarbij het werk wordt bepaald en gecommiteerd voor de komende twee weken. Dit gebeurt aan de hand van een pull-mechanisme waarbij de teams het werk pullen van de geprioriteerde team backlog. De Product Owner zorgt er voor dat het team aan de juiste dingen werkt en houdt contact met belanghebbenden.

### Sprint Review:

- Het gehele team inclusief belangrijke belanghebbenden komen tijdens dit overleg samen om het resultaat van de afgelopen twee weken te evalueren.