

# Het ideale product team smeden

met behulp van agencies

Augustus, 2024

Als product owner ben je verantwoordelijk voor de levering van het product in de meest brede zin van het woord. Je maakt beslissingen over de roadmap, hoe en wanneer het product te 'deployen', een stukje techniek en ook de bemensing en samenhang van je team(s). Hoor je dat allemaal alleen te beslissen? Nee, zeker in een grotere organisatie heb je hier 'mensen voor'. Denk bijvoorbeeld aan de scrum master, de architect, de contractmanager en de head of product. Maar als jij zelf ooit head of product of een andere senior rol wil invullen, moet jij wel degelijk van al deze markten thuis zijn en een mening kunnen vormen.

In deze whitepaper gaan we in op het samenwerken met externe specialisten die vanuit verschillende agencies kunnen komen. Samenwerken met een extern team is tegenwoordig heel gebruikelijk. Dit kan een Nederlands team zijn, een team ergens in Europa, maar ook de exotischere bestemmingen zijn prima kraamkamers voor digitaal talent. En dan is er nog iets met kosten. Als product owner moet je een team smeden van allerlei verschillende mensen: developers, creatievelingen, suppliers van tools en marketeers. Hoe pak je dat nou aan als product owner?

We nemen je mee in de overwegingen om voor een of meerdere agencies te kiezen en als je die keuze hebt gemaakt, geven we je de tools om van die losse plukjes mensen een geoliede machine te vormen. We laten bovendien twee experts aan het woord, die deze keuze vaker hebben moeten maken:



### **Anouk van Doorn**

**Product owner bij productowner.nl**

Hoi, ik ben Anouk! In de afgelopen jaren heb ik verschillende organisaties verder geholpen als product owner. Dit loopt van een internationale bank tot een lokale start-up in maaltijdboxen. In deze rollen heb ik meermaals samengewerkt met externe software partijen. In het ene geval ging dit om een volledig extern team voor ons product, in het andere geval werd het interne team ondersteund door offshore developers.



### **Ricardo van Weerd**

**MD Operations Bluebird Day**

Hi, ik ben Ricardo. Al meer dan 14 jaar ben ik verantwoordelijk voor het aansturen van teams vanuit agency perspectief. Ik ben in 2009 begonnen bij E-sites, het bureau waar Handpicked uit voort is gekomen en heb ik de overgang van waterval naar SCRUM meegemaakt en begeleid. In mijn carrière heb ik zowel succesvolle als minder succesvolle samenwerkingen met klanten meegemaakt en gezien wat het belang is van voldoende kennis en kunde aan klantzijde en een goede methodiek om écht samen te werken.

## Maar welke expertises kun je nodig hebben voor jouw team?

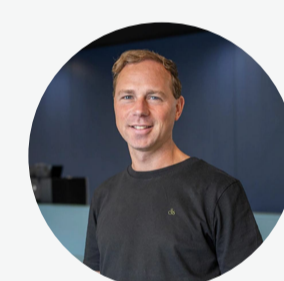
Denk je aan een digitaal team, dan denk je aan ontwikkelaars. Maar vaak heb je meer specialisaties nodig om je doelen te bereiken. Denk bijvoorbeeld ook aan:

- Strateeg (digitaal/creatief/e-commerce)
- Art director
- UX researcher
- UX designer
- UI designer
- Motion designer
- CRO specialist
- SEO specialist
- Frontend developer
- Backend developer
- Hosting specialist
- iOS developer
- Android developer
- Copywriter
- Fotograaf
- Video editor
- AI Specialist

## Overwegingen bij het samenstellen van je team

Of je nou halverwege instapt in de ontwikkeling van een product of aan de bakermat staat, gesprekken over kosten zijn er altijd. Je start met een business case en als je eenmaal onderweg bent is er sturing vanuit een portfolio bord, project management office of een belangrijke stakeholder. De gesprekken kunnen bijvoorbeeld gaan over:

- Wat zijn de (loon)kosten?
- Moeten we mensen gaan bijscholen?
- Welke expertises hebben we allemaal nodig die niet in het bedrijf zitten?
- Hoelang gaat dit duren?
- Kunnen we de juiste mensen vinden voor ons bedrijf of zitten daar nog overige kosten aan vast, bijvoorbeeld werving- en selectiefee's?
- En de allermoeilijkste vraag... Wat levert het uiteindelijk op?



### Ricardo:

*"Wie zien helaas nog steeds dat klanten wel graag willen scrummen (in ons geval vaak prijs en planning vastzetten en scope variabel houden), maar naarmate het project vordert je toch in een scope squeeze komt, omdat er zo veel mogelijk features ontwikkelt moeten worden binnen het budget. We zien dat er minder rust en ruimte is in een samenwerking met een agency, dan wanneer een organisatie een eigen ontwikkelteam heeft."*



### Anouk:

*"Staar je vooral niet blind op enkel de uurtarieven, maar kijk naar het totaalplaatje. Hoeveel tijd is er nodig om deze ontwikkelaars te begeleiden en ondersteunen en wat is de verwachting van hun opleversnelheid?"*

Maar enkel naar de kosten kijken is te beperkend en daarmee minder effectief. Want, welke kwaliteit krijg je voor welke prijs? Kwaliteit kan zitten in:

- Kwalitatief goede code waarmee 'rework' op een later moment wordt voorkomen.
- De juiste dingen maken omdat je de juiste experts inzet
- Snelheid van ontwikkelen, veel opleveren in een sprint.
- Up to date over trends, technieken en innovaties.
- Goede communicatie, waarmee er snel wederzijds begrip is en een hoger 'first time right' percentage.
- Ervaring, waardoor bekende valkuilen vermeden worden en er overzicht is.

Maar ook zeer belangrijke kwalitatieve elementen zijn:

- Continuïteit, want niks is zo vertragend als een nieuwe collega moeten vinden en die moeten inwerken
- Cultuurfit. Past deze persoon in de groep qua senioriteit, communicatiestijl, modus operandi, etc.

Al deze bovenstaande elementen in ogenschouw nemend, komt vroeg of laat de vraag: gaan we dit zelf (kunnen) doen, of gaan we dit outsourcen? En dat is veelal geen makkelijke keuze, die bovendien zeer afhankelijk is van een aantal factoren. We proberen deze voor je op een rijtje te zetten:

## Voordelen

### Team zelf in dienst nemen:

- Volledige grip op selectieproces, meer ruimte om exact de juiste match te maken.
- Helemaal te integreren in het bedrijf, zorgt voor binding met het merk en de cultuur.
- Veel zeggenschap over werkritme, werklocatie, hoe samen te werken en kennisopbouw.
- Qua kosten vaak aantrekkelijker dan inhuur.

### Team inhuren via een agency

- Snelheid, er is waarschijnlijk een pool van beschikbare specialisten.
- Er is expertise in het bedrijf (denk ook aan super-specialisten zoals AI experts) waar uit geput kan worden, ook buiten de mensen die per uur ingehuurd worden.
- Bestaande automatismen en ways of working zorgen voor een snelle start.
- Flexibeler af te schalen dus minder risico.

Grotere bedrijven die in een digitale transformatie zitten of die reeds voor een deel achter de rug hebben, kiezen er vaak voor om zelf een development community te vormen. Er wordt kennis en kunde opgebouwd die niet alleen voor dit product belangrijk is maar voor de hele IT organisatie. Maar of het lukt om een voldoende grote groep op te bouwen die al het ontwikkelwerk naar zich toe kan trekken, blijft lastig. En hoe om te gaan met fluctuerend aanbod van werk? Een flexibele schil lijkt ook in deze situatie onontkoombaar.

## Nadelen

### Team zelf in dienst nemen:

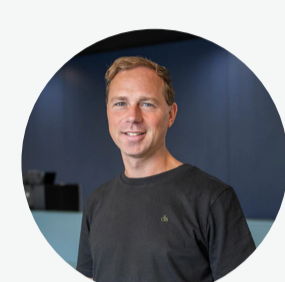
- Opstarten duurt lang, wat impact heeft op de business case. Een serieus team dat echt meters kan maken (ipv alleen onderhoud) is al snel 5 man/vrouw groot.
- Er is mogelijk geen bedrijfscultuur waarin jouw specialist optimaal kan presteren en gewaardeerd wordt.
- De ideale kandidaten vinden kan moeilijk zijn in de huidige arbeidsmarkt, waardoor je vertraging oploopt of het met 'b-keuze' moet doen.

### Team inhuren via een agency

- Prijziger. Dit kan gemitigeerd worden door buiten de landsgrenzen te kijken maar daar zitten weer andere haken en ogen aan, wat voor deze whitepaper out of scope is.
- Kennis van product en techniek buiten de eigen organisatie houden is een risico op langdurige afhankelijkheid.
- Verwachtingen en het juridische kader moet goed helder gemaakt worden voor de start.

De grootste vraag is in dit kader of het lukt de juiste mensen te vinden en te behouden. Steevast zijn de grootste drijfveren voor developers - na beloning - de mogelijkheid om a. te leren (van anderen en via scholing) en b. nieuwe dingen te doen. Kun je dat niet bieden, dan is het moeilijk om de mensen te vinden en nog lastiger om ze langere tijd te behouden. Het verloop in de sector is erg groot.

Wat voor jouw situatie aan te raden is, is dus geheel afhankelijk van het werkklimaat dat je developers kan bieden, de snelheid waarmee een product de lucht in moet en toch ook het budget.



### Ricardo:

*Het is van belang om te beseffen dat er altijd sprake is van bugfixing en rework op features, ongeacht of je met agencies of eigen teams werkt. Zorg ervoor dat je daar altijd ruimte voor houdt in de afspraken die je met je eigen team of externe teams maakt. De kwaliteit van het geleverde werk is, naast goede mensen, vooral afhankelijk van het begrip wat het team heeft over het werk wat gemaakt moet worden. Bespaar dus niet door het uitsluiten van mensen in meetings 'omdat de teller loopt'. Deze investeringen zijn de moeite waard en zorgen voor een hogere kwaliteit.*



### Anouk:

*Wat ik altijd de lastigste discussies vond met externe partijen zijn die op het moment dat er "verkeerd" werk is opgeleverd. Er zijn uren besteed en betaald, maar het opgeleverde werk voldoet niet. Om dit op te lossen moeten er natuurlijk .. ja.. weer uren gemaakt worden. Zo lijkt het soms alsof je betaalt voor de leercurve van je externe ontwikkelaars.*

*\*In het vervolg van dit whitepaper gaan we er voor het gemak vanuit dat je de keuze hebt gemaakt om met een of meerdere agencies samen te werken, maar dan is uiteraard de vraag nog, wat voor agency?*



## Wat voor agencies bestaan er?

### Offshore/nearshore

Wanneer je twijfelt tussen zelf een team opzetten of uitbesteden dan is een dedicated team in het buitenland in ieder geval een snelle oplossing. Je beschikt over een dedicated team tegen relatief lage kosten. Omdat de mensen dedicated voor jou aan de slag gaan beperk je je meestal ook tot slechts enkele disciplines zoals frontend developers, backend developers en mogelijk een technisch architect. Want laten we eerlijk zijn, een motion designer heb je waarschijnlijk niet dedicated nodig. Houd er rekening mee dat je team op afstand zit en dat het voor een goede samenwerking wel essentieel is dat je elkaar ook een paar keer per jaar in een informele setting in de ogen kunt kijken.

### Full service

Deze agencies kunnen je van begin tot eind helpen bij het ontwikkelen van je product. Ze weten wat er nodig is om een succesvol product te realiseren en zorgen dat de juiste mensen op de juiste momenten aangehaakt worden. Binnen deze agencies zie je vaak dat iemand zich vanuit interesse is gaan verdiepen in een nieuwe ontwikkeling of andere discipline en dan met basale kennis een extra rol vervult. Is er meer kennis nodig, dan is de stap makkelijk genomen naar andere experts binnen het bedrijf.

### Specialized

Deze agencies hebben hun expertise opgebouwd door focus. Hier werken vaak ook vakidioten die altijd op de hoogte zijn van alle trends en ontwikkelingen binnen hun specialisme, waardoor je altijd gebruik maakt van zeer actuele expertise. Daarnaast hebben ze door hun specifieke ervaring het ideale proces binnen hun domein al lang uitgedokterd, waardoor ze efficiënt kunnen werken. Echter, bij het ontwikkelen van een product komt meer kijken. Wanneer je kiest voor 1 gespecialiseerde agency heb je altijd nog andere mensen/leveranciers nodig om een succesvol product te kunnen realiseren, waardoor er weer meer coördinatie nodig is.

Het is dus erg belangrijk dat je helder hebt op welke punten jouw product een 10 moet scoren om succesvol te zijn. Houd er wel rekening mee dat de verschillende opties ook iets anders vragen op het gebied van coördinatie van processen en samenwerking. Om hier meer inzicht in te geven volgen hieronder enkele best practices voor een goede samenwerking met en tussen externe teamleden.



Je zult zien dat de tips die we hieronder geven ook best toepasbaar zijn voor specialisten en teams die vanuit jouw eigen organisatie komen. Dat is direct ook een belangrijke peiler van ons advies: *zorg dat de externe specialisten zich welkom voelen en ook worden behandeld als onderdeel van jouw bedrijf*. Dat zij ergens anders op de loonlijst staan hoeft niet uit te maken in het gevoel dat die persoon heeft en de binding die hij of zij voelt. Probeer persoonlijk contact te maken als product owner met je mensen en wees creatief als dat soms lastig is door afstand of taalbarrières.

### 1. De Kick Off: Focus op de mens en het team

De kick-off is een stukje community-building. Zorg ervoor dat elk lid van elk team aanwezig is, liefst in persoon. Het doel is om elkaar te leren kennen, verwachtingen vast te stellen en een gevoel van eenheid te kweken. Gebruik interactieve activiteiten die het delen van persoonlijke en professionele achtergronden, interesses en vaardigheden aanmoedigen. De binding die je hiermee creëert zal barrières doorbreken en een coöperatieve sfeer bevorderen waarin elke deelnemer zich gewaardeerd voelt en klaar is om bij te dragen.

### 2. Discovery Day: Visie afstemmen en het Johari venster

Een sleutel tot succesvolle productontwikkeling is een gedeeld begrip van het 'waarom' achter het product. Organiseer een 'Discovery Day' waar alle teams samenkomen om een roadmap te construeren die niet gebaseerd is op features, maar op bedrijfsambities en langetermijndoelen. Gebruik tijdens deze sessie het Johari-venster om open communicatie te faciliteren en de drijfveren en succesfactoren achter het project of product te achterhalen vanuit alle teams. Het Johari model helpt teams onbekende facetten over zichzelf en het project te delen en te ontdekken met wederzijds begrip als resultaat. Stappen omvatten het delen van persoonlijke en team percepties en deze vergelijken met externe feedback, waardoor gebieden voor ontwikkeling en samenwerking aan het licht komen. Deze strategische afstemmingsdag is cruciaal voor het bepalen van het doel en tempo van het project.

#### Het Johari venster

Het Johari model helpt teams onbekende facetten over zichzelf en het project te delen en te ontdekken, waardoor wederzijds begrip wordt verbeterd. Stappen omvatten het delen van persoonlijke en team percepties en deze vergelijken met externe feedback, waardoor gebieden voor ontwikkeling en samenwerking aan het licht komen. Deze strategische afstemmingsdag is cruciaal voor het bepalen van het doel en tempo van het project.



### 3. Afhankelijkheden afstemmen: De Big Room day

Organiseer per kwartaal of half jaar een Big Room (methode vanuit het Scaled Agile Framework (SAFe)) om de onderlinge afhankelijkheden tussen de teams te definiëren voor de komende sprints. Bereid je voor door de business owner de 10 belangrijkste epics te laten presenteren en wat het belang is van deze 10 epics voor de organisatie. Gedurende deze dag zullen teams gezamenlijk afhankelijkheden identificeren en in kaart brengen, resulterend in een uitgebreid 'dependency board'. In meerdere rondes gaan teams aan de slag om invulling te geven aan de epics en stemmen ondertussen de afhankelijkheden af met de andere teams. Iedereen is aanwezig dus alle kennis is paraat. Voer voordat je afsluit, een 'confidence vote' uit, een visuele stemprocedure waarbij elk teamlid stemt over hun vertrouwen in het vermogen van het geheel van teams om de gedefinieerde epics te bereiken. Deze stap zorgt voor betrokkenheid en identificeert gebieden die extra ondersteuning nodig hebben. Vier het succes van de dag met een gezellige borrel, waardoor de teamgeest en gemeenschappelijke doelen worden versterkt.

Wil je meer weten over visueel management tools? Kijk dan bijvoorbeeld ook eens naar Kanban of Obeya. Met name de Obeya stroming is de laatste jaren terrein aan het winnen. Grote organisaties gebruiken Obeya niet alleen om IT productontwikkeling en afhankelijkheden zichtbaar te maken op Epic en Feature niveau, maar zelfs hele bedrijfsstrategieën worden inmiddels in een kamer, virtueel of fysiek, geplot.

### 4. Feedback loops

Regelmatige feedback loops zijn van vitaal belang. Stel consistente check-ins in met alle scrum masters om wendbaarheid te behouden en problemen snel aan te pakken. Gebruik hiervoor het dependency board en maak de impact van wijzigingen in het proces direct duidelijk door een iteratie op het dependency board te maken. Het is cruciaal om de rollen van alle teamleden in dit proces helder te hebben om ervoor te zorgen dat iedereen zijn verantwoordelijkheden begrijpt en hoe ze bijdragen aan het algehele project. Deze duidelijkheid verhoogt de efficiëntie en zorgt ervoor dat alle acties in lijn zijn met de doelen van het project.

### 5. Respecteer de 'Heartbeat' van ieder team

Erken dat verschillende teams en specialisten op verschillende ritmes opereren. Development sprints verschillen namelijk wezenlijk van digital marketing sprints. Stem interacties en verwachtingen af om deze variaties te respecteren. Moedig fysiek samenwerken in één ruimte aan in fases waarin intensieve samenwerking tussen teams cruciaal is.

#### Pro-tip

*Heb je 2 teams aan een API werken om elkaars software aan elkaar te koppelen en er is er nog geen standaard API beschikbaar? Probeer dan niet afspraken te maken over wie wat doet. Zet beide ontwikkelingsteams in één kamer en sluit de deur totdat het klaar is. 🗝️*

### 6. Successen samen vieren

Vier regelmatig mijlpalen om teams te motiveren en hun harde werk te erkennen. Of het nu aan het einde van ieder kwartaal is, na een belangrijke release, of bij het winnen van een award. Tijd nemen om te vieren helpt de moraal op te bouwen en bevordert een gevoel van prestatie. Herhaal deze cyclus ieder kwartaal of half jaar en gebruik ieder jaar de 'Discovery Day' om jaarplannen af te stemmen met de evoluerende doelen van het bedrijf. Dit is ook een zeer geschikte manier om nieuwe teams en teamleden te onboarden.



## Conclusie

Het samenbrengen van gespecialiseerde teams brengt, in termen van tijd besteed aan collectieve meetings, aanzienlijke kosten met zich mee. Opdrachtgevers kunnen druk uitoefenen om deze kosten te minimaliseren, gezien de directe impact op het budget. Echter, deze uren moeten worden gezien als een essentiële investering in het team en het project. Door vroegtijdig en regelmatig af te stemmen, voorkomen deze sessies kostbare afstemmingsfouten en de noodzaak voor 'rework'. De aanvankelijke uitgaven voor deze manier van werken betalen zich ruimschoots terug door een verhoogde efficiëntie en een verminderd risico op vertragingen. Deze strategische investering versterkt de samenwerking en verhoogt de algehele projectkwaliteit, wat resulteert in een beter eindproduct en tevreden stakeholders.

### Wat je nu direct anders kunt doen

Als product owner kun je direct al een aantal zaken anders gaan doen, zoals:

- Meer focus op de persoon en het team
- Bekendheid met het 'waarom' van het product vergroten (bijvoorbeeld door een discovery sessie)
- Visueel management tools gebruiken voor afhankelijkheden en voortgang

Voor andere onderwerpen, zoals de sourcing van je developers en de beslissing om te outsourcen of niet, heb je vast meer interne afstemming nodig. Als volwassen product owner kan en mag je dit gesprek aangaan binnen jouw organisatie en jouw leidinggevenden zullen je eerder zien als een partner doordat je over dit soort zaken nadenkt.

### Kunnen we je helpen?

Heb je toch verdere hulp nodig of wil je vrijblijven met één van onze experts sparren, neem dan vooral contact op met:

**Jeroen Westveer**, product owner bij productowner.nl en auteur van dit artikel. Via [jeroen@productowner.nl](mailto:jeroen@productowner.nl)

**Ricardo van Weerd**, MD operations bij Bluebird Day, het e-commerce agency van Handpicked. Via [ricardo@bluebirdday.nl](mailto:ricardo@bluebirdday.nl)

### Big room planning

*'Ben je benieuwd hoe je zo'n big room planning optimaal kan inrichten? Op het product owner evenement, 12 september 2024 in Ahoy, geeft Handpicked een workshop hierover.*

Aanmelden kan via:

[Productowner.nl/event/](https://productowner.nl/event/).

