# Werkoverleg onderzoek KOT van 2 juli

**Actielijst doornemen**

**Terugkoppeling PI-event**

**Komende dagen**

**Ter informatie:**

...



2027259 03989

# Actielijst

Interviews:

- 3e terugkoppeling uitwerken (actie: Nog maken)
- Interview DCS uitwerken (actie: wacht op reactie -> definitief maken in werkdocument)
- Interview uitwerken (actie: wacht op reactie)
- Interview uitwerken (actie: reactie verwerken)
- Interview uitwerken (actie: wacht op reactie)
- Interview uitwerken (actie: Reactie nog verwerken in werkdocument)
- Interview uitwerken (actie: Reactie nog verwerken)
- Interview uitwerken (actie: Reactie nog verwerken)
- Aanvullende informatie ontvangen? (actie: )

Analyse:

- Alles nog een keer doornemen (actie: )

Rapportage:

- Concept rapportage maken (actie: )
- Definitieve rapportage maken (actie:

Afstemming:

- Stakeholders dichtbij, iets verder weg en nog iets verder weg plannen (actie:
- Workshop plannen (actie:



2027259 03989

# Focuspunten onderzoek

- MVP
  - Is het MVP wel echt minimal en viable?
- Afspraken aan de voorkant
  - Zijn Afspraken aan de voorkant voldoende vastgelegd?
- Raakvlakken
  - Zijn de Raakvlakken wel goed in beeld en gemanaged?
- Werkwijze
  - Is de Werkwijze van Toeslagen wel voldoende helder aan de voorkant?
- Hoeveelheid informatie
  - Wat wordt met de grote hoeveelheid aan informatie gedaan?
- Onzekerheid
  - IBS-Toeslagen is Trots en Kritisch maar wellicht ook wat te Onzeker?
- Resultaat onderzoek
  - Wie of wat gaat het juiste vertrouwen geven?



2027259 03989

# Focuspunt – MVP

**Is het MVP wel echt minimal en viable?**

- Perspectief Voorkant, Architectuur, Team:
  - IS er een MVP voor ELK onderdeel?
  - Is het MVP van ELK onderdeel MINIMAL?
    - Wat is minimal? Als vanuit elk perspectief hetzelfde antwoord gegeven wordt.
  - Is het MVP van ELK onderdeel VIABLE?
    - Wat is minimal? Als vanuit elk perspectief hetzelfde antwoord gegeven wordt.

- Perspectief Architectuur, Team:
  - Zijn bij het MVP van ELK onderdeel de NFR's voldoende meegenomen?
    - Wat is voldoende? Bij twijfel laten toetsen door expert.
  - Wordt hetgeen er bij ELK onderdeel GEDAAN wordt overeen met het MVP?



2027259 03989

# Focuspunt – MVP (achtergrondinformatie)

- **Kader omtrent MVP**
- that version of a new product which allows a team to collect the maximum amount of validated learning about customers with the least effort.
- Een **MVP** is de meest minimale versie van een nieuw product waarmee het ontwikkelteam maximale kennis kan opdoen. Een MVP wordt dan ook ontwikkeld vanuit de kerngedachte van waaruit het idee voor de app is ontstaan. Je zoekt naar antwoord op de prangende vraag: waar heeft mijn klant behoefte aan? Een MVP is een proces niet een product. De focus wordt dus gelegd op de (probleemoplossende) features die essentieel zijn voor het succes van de app en zorgen voor het onderscheidend vermogen
- Je kunt deze initiële fase zien als een experiment: welke features krijgen prioriteit en welke sluit je als eerst uit? Om antwoord te krijgen op deze vragen moet je aannames doen, risico's nemen en experimenteren. Probeer om antwoord te krijgen op de volgende 3 vragen:
  - Waarom zouden mensen dit willen gebruiken?
  - Wie is de doelgroep?
  - Welke acties wil je dat gebruikers uitvoeren?

- The epicowners define the MVP



2027259 03989

# Focuspunt – Afspraken

**Zijn Afspraken aan de voorkant voldoende vastgelegd?**

- Perspectief Voorkant, Portfoliomanagement, RTE
  - Welke afspraken zijn er gemaakt aan de voorkant?
    - Welke soort afspraken? Doel, Inhoud, Tijd en Wijzigingsproces.
  - Zijn deze afspraken goed vastgelegd?
    - Wat is goed? Als ze aantoonbaar zijn vastgelegd en vanuit elke perspectief herkend worden.
  - Zijn er afspraken of haalbaarheid van afspraken gewijzigd?
    - Welke soort afspraken? Die een risico vormen voor de origineel gemaakte afspraken.
  - Zijn deze wijzigingen goed vastgelegd?
    - Wat is goed? Als ze aantoonbaar zijn vastgelegd en vanuit elke perspectief herkend worden.



2027259 03989

# Focuspunt – Afspraken (achtergrondinformatie)

- Kader omtrent Afspraken voorkant verder uitwerken (actie:?)
- "Er is een duidelijke doelstelling en een business case die deze onderbouwt.

- Een belangrijke rol van de opdrachtgever( epic owner)  in de Agile wereld is het
  - goed doseren van de hoeveelheid werk,
  - het aangeven van prioriteiten en
  - het "nee" durven zeggen tegen nieuwe wensen.

- Opdrachtnemer?? Kan ik niet achter halen uit de theorie, veel verdeeld in de portfoliolaag maar lijkt of de opdracht pas echt bij een team
- Vanuit het portfolioteam met de enterprice en solution architect wordt een epic verder uit gewerkt en daarna aangeboden volgens de prioriteit gesteld door de productowner



2027259 03989

# Focuspunt – Raakvlakken

**Zijn de Raakvlakken wel goed in beeld en gemanaged?**

- Perspectief Portfoliomanagement, Architectuur, Teams en Raakvlakken:
  - WELKE raakvlakken zijn betrokken bij ELK onderdeel?
  - Is het duidelijk WAT en WANNEER er iets gedaan moet worden voor ELK onderdeel?
    - Wat is duidelijk? Goed als er een gedeeld gelijk beeld bestaat.
  - Is het duidelijk welke RISICO'S er zijn voor ELK onderdeel?
    - Wat is duidelijk? Goed als er een gedeeld gelijk beeld bestaat.
  - Is er een juiste STURING op de risico's van ELK onderdeel?
    - Wat is juiste sturing? Als de risico's worden aantoonbaar worden opgepakt.



2027259 03989

# Focuspunt – Werkwijze

**Is de Werkwijze van Toeslagen wel voldoende helder aan de voorkant?**

- Perspectief Afdelingshoofd, RTE en Voorkant
  - WAT is de werkwijze van Toeslagen?
    - Wat is wat? Globale werkwijze met specifieke duiding van risico's in de werkwijze.
  - Is deze werkwijze voldoende HELDER aan de voorkant?
    - Wat is duidelijk? Goed als er een gedeeld gelijk beeld bestaat. Als Agile-issues worden herkend.
  - Is de werkwijze voldoende VASTGELEGD?
    - Wat is voldoende? Als ze aantoonbaar zijn vastgelegd en vanuit elke perspectief herkend.



2027259 03989

# Focuspunt – Informatie

**Wat wordt met de grote hoeveelheid aan informatie gedaan?**

- Perspectief Management en Teams
  - WELKE informatie is er?
  - Wat is het DOEL daarvan?
  - Voor WIE is de informatie bestemd?
  - Heeft de informatie TOEGEVOEGDE waarde?
    - Wat is toegevoegd? Als informatie daadwerkelijk gebruikt wordt.
  - Is er BRUIKBARE informatie beschikbaar om overige focuspunten te kunnen beantwoorden?
    - Wat is bruikbaar? Als informatie er daadwerkelijk is en inzicht geeft.



2027259 03989

# Focuspunt – Onzekerheid

**IBS-Toeslagen is Trots en Kritisch maar wellicht ook wat te Onzeker?**

- Perspectief medewerkers, Teams, RTE, Portfoliomanagement, Afdelingshoofd
  - Is er voldoende vertrouwen in de werkwijze en controls binnen Toeslagen?
    - Wat is voldoende? Als men een duidelijk JA als antwoord geeft inclusief onderbouwing.
  - Wat zijn de dieperliggende oorzaken als het vertrouwen er niet (volledig) is?

# Focuspunt – Resultaat onderzoek

**Wie of wat gaat het juiste vertrouwen geven?**

- Perspectief Opdrachtgever, Voorkant, De baas van de opdrachtgever, De baas van de voorkant
  - Kan er een goed BEELD gegeven worden van "vertrouwen"?
    - Wat is goed? Als er meerdere voorbeelden benoemd kunnen worden inclusief argumenten.
  - Komen de beelden van de verschillende perspectieven overeen met elkaar?

- Perspectief SAFe, BIT, ADR
  - ?



2027259 03989

# Denklijn

Is er een duidelijk afspraak?
- Afgestemd met relevante omgeving?

Is er duidelijke werkwijze?
- Afgestemd met relevante omgeving?
- Opgezet
- Werkt het ook in de praktijk?

Is er een duidelijke afspraak gemaakt met de klant?

Wordt er gewerkt conform SAFE/Agile?
- Opgezet?
- Afgestemd met omgeving?
- Rollen helder en geimplementeerd?
- Houding en gedrag?
- Is het MVP wel echt minimal en viable
- I

# Constateringen - Algemeen

Er is een duidelijke werkwijze binnen Toeslagen. Conform Agile. Werkwijze is breed bekend. Rollen zijn bekend en dat wordt ook herkend. Er wordt gewerkt conform de rollen (RTE, Productmanager,

Er wordt door FPA kwaliteit gemeten. De metingen zijn ook goed. En daar waar er issues zijn/waren worden die adequaat opgepakt door het management.

Ook [redacted]. Ook metrieken.

Bij escalaties wordt geluisterd naar medewerkers binnen Toeslagen. In hele keten.

Toeslagen is zelfstandig werkende omgeving. Nu te maken met externe klant en nieuwe raakvlak. Is spannend. Eigen toeslagen werkwijze blijft gehanteerd. Maar KOT wordt wel als project gezien en niet als iets "reguliers". Maar is dit niet het nieuwe "regulier"?

Betrokkenheid management.

[redacted] heeft beeld, is betrokken, het gaat goed maar is er voldoende kritisch vermogen?

Geen invloed op deadline geeft gedoe.

Er zijn risico's en niet alles loopt minimaal. Maar dat wordt gezien. En op geacteerd.

Nog niet over PI's heen kunnen kijken? Maar hoe weet je dan dat het goed komt?

Conclusie:



2027259 03989

# Constateringen - MVP

Backlog bleef lange tijd leeg. Uiteindelijk wel goed gekomen. Daarmee wel druk op het IV deel.
De vraag voor de app niet heel concreet. En daarmee ruimte voor interpretatie. Op meerdere plekken herkend. En dus nog meer druk om het MVP M te houden.

- Er zijn vier onderdelen waarvan drie onderdelen voor RIVK.
- Voor onderdeel 1 is er geen MVP Wel is afgesproken dat …..
- Voor onderdeel 2
- App is er een MVP. Versie 0.9. afgestemd met architectuur en omgeving. 14 features worden op meerdere plekken herkend.
- Voor onderdeel 3 is er een MVP. Maar er wordt niet mee gewerkt.

Er is x% rework terwijl … normaal is. Niet gemanaged.??

Scoop creep?

Conclusie: Redelijk ingericht maar nog niet helemaal werkend. Geeft risico's. …. ….
Welke risico's?



2027259 03989

# Constateringen - Afspraken

Wie is de voorkant? Onduidelijk.

Conclusie: Afspraken lijken wel gemaakt te zijn en zo ook ervaren. Er is echter niets vastgelegd, aantoonbaar. Dat vormt waarschijnlijk geen direct risico voor de oplevering van KOT maar wel bij een mogelijk extern onderzoek.



2027259 03989

# Constateringen - Raakvlakken

Volgens [ ] achilleshiel. Gegevens en Poort

Conclusie: Raakvlakken zijn in beeld en worden goed gemanaged. Wel zien we onzekerheid bij toeslagen bij alles wat “buiten” is.

# Constateringen - Werkwijze

Intern bekend.

Afgestgemd met keten.

Afstemming met SZW onduidelijk. MCC weet wel te vertellen dat SZW betrokken is bij de demo.
Ik vraag me af of toeslagen SZW niet teveel buiten de deur houd … te krampachtig omgaat met de situatie. MCC gaat daar relaxter mee om. [redacted] begreep dit ….

Bij vaste deadline is het lastig om Agile te werken. Maar waarom? Het gaat toch prima zo? Waarom?

Conclusie:



2027259 03989

# UITZOEKEN

Epic progress metriek (gesprek henk/duco en uitzoeken door AHE)

Scoop creep? 14 features noodzakelijk voor app?

MVP van andere onderdelen dan app.

Is het niet MCC-gedeelte van de app wel goed in control?

[redacted]: Hoe SZW aangeschakkeld? Krampactig? Hoe MVP? Tevreden? Hoe weet je dat het op tijd goed komt? IV kan niet over PI's heen kijken. Jij wel?

[redacted]: Waarom vaste deadline ingewikkeld? Kan je echt niet over PI's heen kijken? Wat doe je met informatie? Feedback loop.

[redacted] Hoe gaat het met KOT? Gaan we op tijd zijn? Wat doe je met informatie?

[redacted]: Wat doe je met informatie?

Is in de informatie te zien hoe het met KOT gaat? (gesprek [redacted] en uitzoeken door [redacted]
Raakvlakken? Totaal over pi's heen? Feedbackloop?



2027259 03989

# Constateringen - Informatie

Er zijn veel metrieken beschikbaar. Worden gebruikt door teams en management. Noodzakelijke metrieken zijn in place of er is een vervanger.

Wel subjectieve en zachte schattingen.

Epic progress moet nog beter uitgewerkt worden. Relatie met opdrachtverstrekking!

Alles wordt vastgelegd in TVS en maandelijks gerapporteerd.

Zie ook verslag .

Conclusie: Er is veel informatie binnen Toeslagen beschikbaar die ook actief gebruikt worde. Wellicht wat teveel informatie. Pas op dat het geen doel op zich wordt.



2027259 03989

# Constateringen - Onzekerheid

Er is veel vertrouwen in de eigen werkwijze. Maar met een onbekende voorkant, onbekende raakvlak en minder in de grip te krijgen DCS ontstaat toch de nodige onzekerheid. Veel over gepraat. Het wordt een dingetje.



2027259 03989

# Constateringen – Resultaat onderzoek

Feitelijk inzicht dat het orde is OF verbetermogelijkheden waarvan geleerd kan worden.

# Conclusie

Vraag: Zijn er voldoende controls ingericht en werkend om te voldoen aan de afspraken.

Jazeker maar

...
...
...

Misschien geeft de nieuwe situatie met KOT wel de nieuwe impuls aan Toeslagen om te blijven verbeteren. Zijn jullie weer even wakker geschud. Noodzaak om aan te passen op nieuwe situaties.

Garantie tot aan de voordeur.



2027259 03989

# Aanbevelingen

Zorg ervoor dat afspraken vastgelegd worden. Bijvoorbeeld door ….

Zorg ervoor dat …..

Blijf …..

Blijf vasthouden aan de eigen werkwijze

Blijf medewerkers stimuleren om niet te onzeker te zijn van ….



2027259 03989

# Waar staan we nu?

Welke bevindingen hebben we tot nu toe gedaan?
Welke vragen hebben we nog?
Welke aandachtspunten zijn er verder?
Wat moeten we nog meer vasthouden?

Per interview is ook een analyse-sheet opgenomen.



2027259 03989

# Bevindingen en vervolgvragen

Het werkt lekker binnen Toeslagen.

- Rollen ingericht.
- Proces loopt goed.
  - Is het ook naar buiten goed gecommuniceerd?
- Samenwerking met stakeholders loopt goed.
- Risico's zijn goed in beeld

Het is nog niet heel erg duidelijk wat er moet gebeuren voor KOT. Daarmee komt de deadline van de PI-planning wel langzamerhand in zicht.

- Risico is bekend en ook geëscaleerd.
  - Wat is het risico precies? En hoe groot?
  - Wie is verantwoordelijk de inhoud en kwaliteit daarvan?
  - Is het risico ook naar buiten geëscaleerd?
  - Welke maatregelen zijn er verder genomen?



2027259 03989

# Aandachtspunten voor vervolg

Tot nu toe vooral interviews op bestuurlijk niveau.

- Wat vinden de mensen in de teams? Is KOT in control?
  - Is het werk echt duidelijk? En waarom wel/niet?
  - Hoe is de feedback van afgerond werk t.o.v. voortgang?

Planning, Rapportage, Metrieken, Volwassenheidsmeting bekijken.

Blinde vlek van

Wat heet IBS-Toeslagen voor elkaar zodat ze in control zijn voor KOT?



2027259 03989

# Diverse punten om vast te houden

Er is een kader voor volwassenheid.  En specifieke voor toeslagen.

Binnen ADR is ook een kader in ontwikkeling voor Agile.

http://intranet.belastingdienst.nl/nieuws/2019/03/05/nieuwsflits-1-verbeterprogramma-kinderopvangtoeslag/

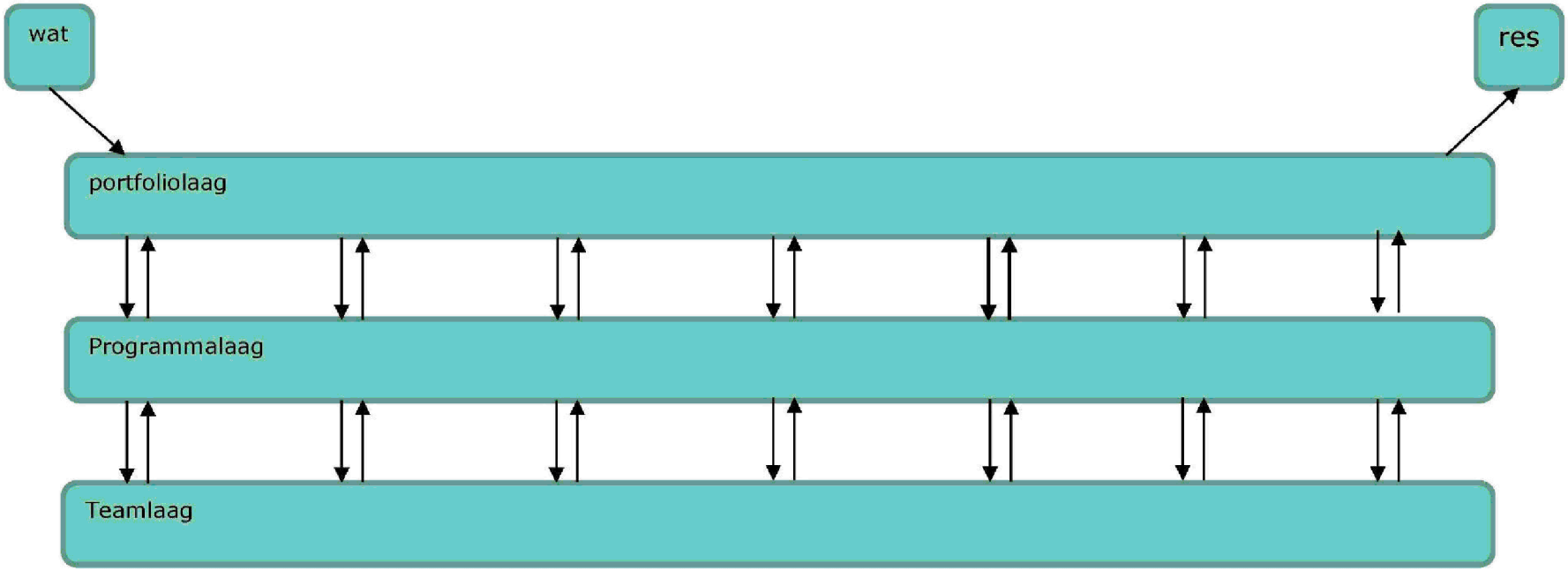
http://intranet.belastingdienst.nl/nieuws/2019/04/09/nieuwsflits-1-verbeterprogramma-kinderopvangtoeslag-2/

http://intranet.belastingdienst.nl/nieuws/2019/05/09/nieuwsflits-3-verbeterprogramma-kinderopvangtoeslag/

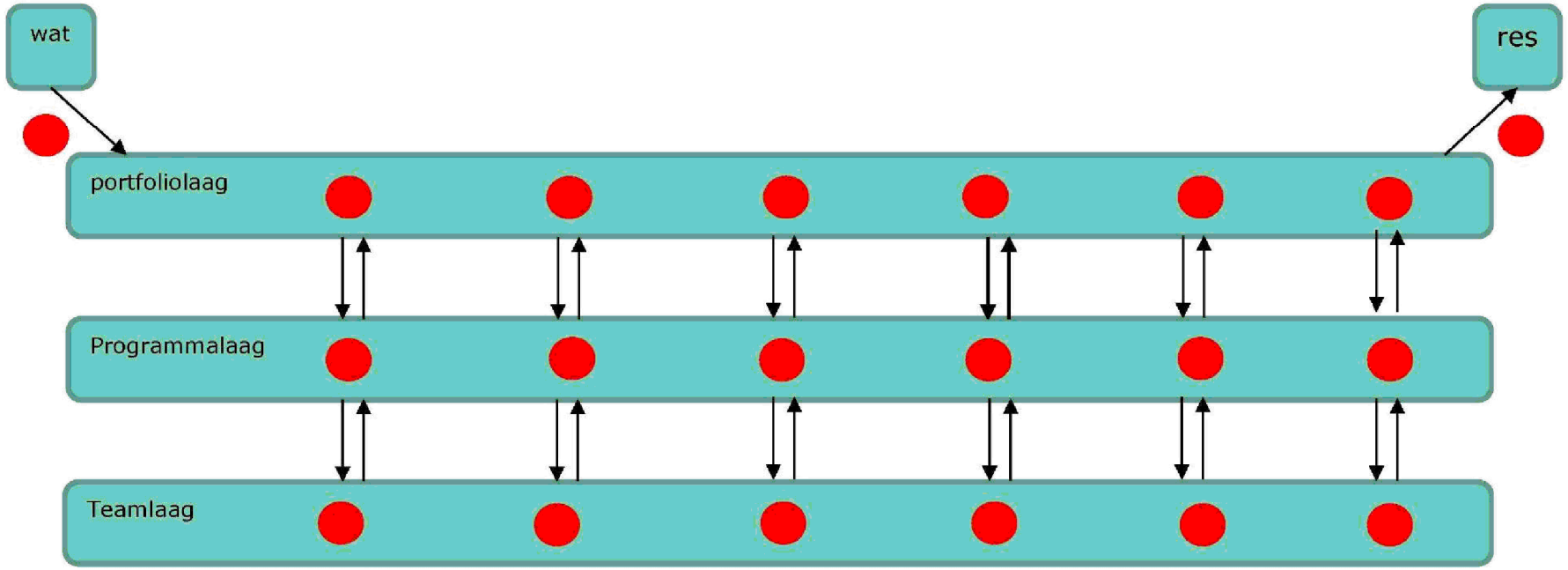


2027259 03989

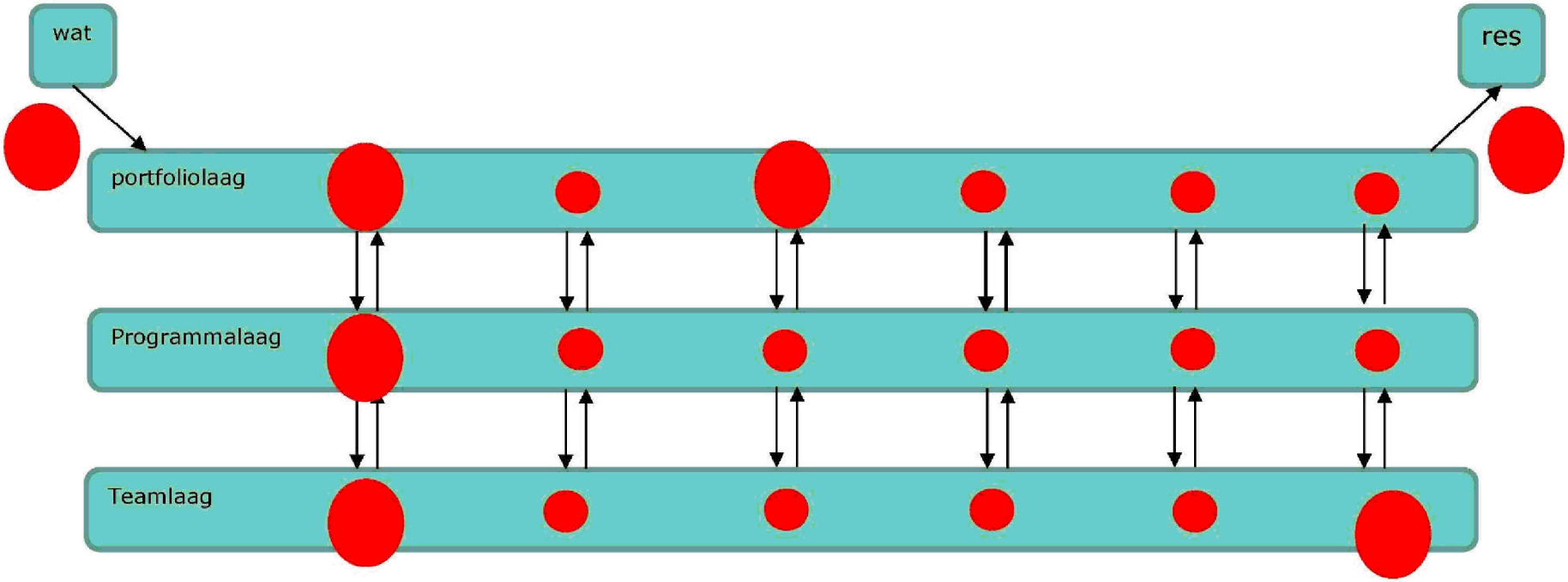
# Agile schematisch

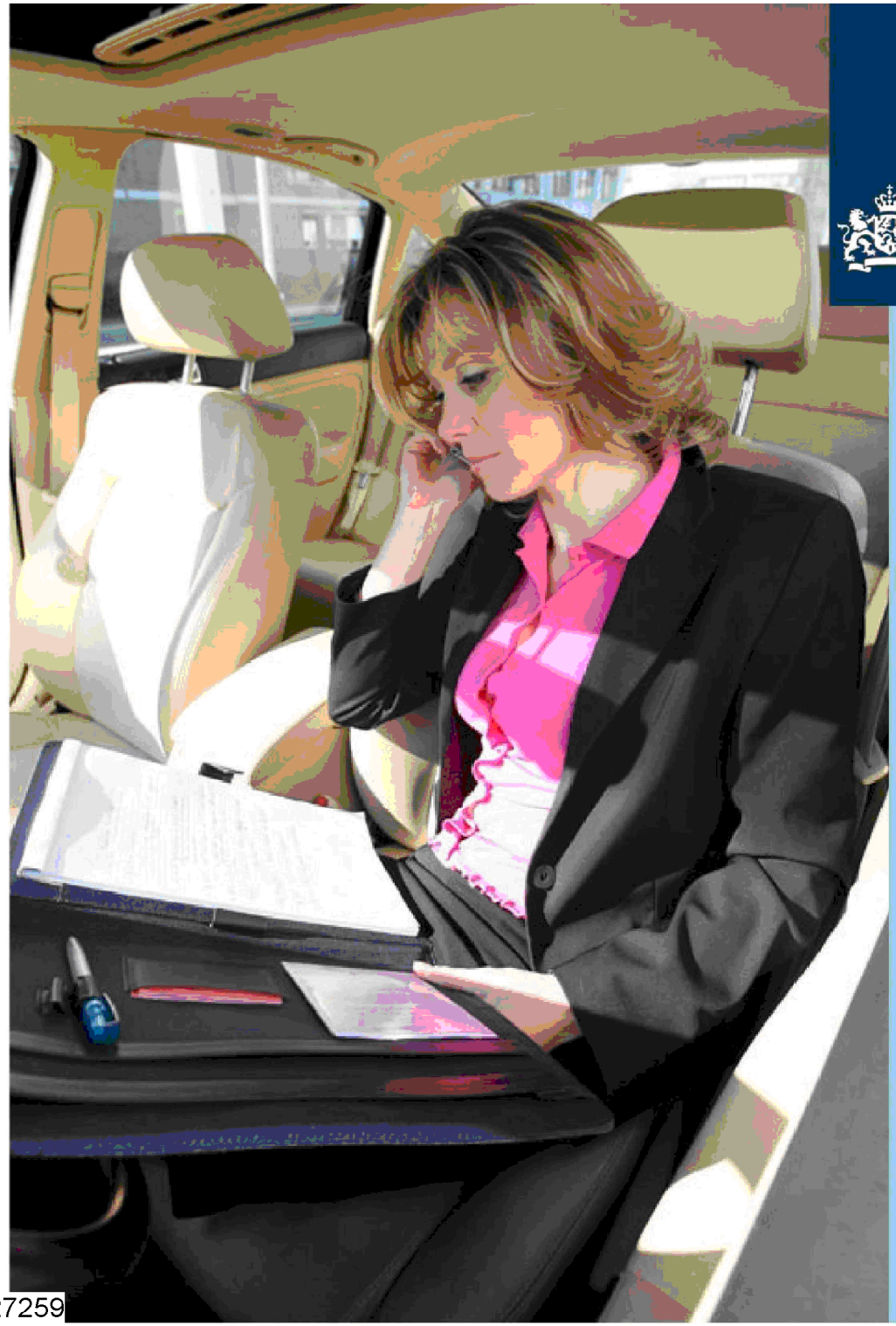


# Agile schematisch met controls



# Agile schematisch met cruciale controls





Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

Eindpresentatie
Versie 0.9 Concept

NOG NIET VERSPREIDEN

4 juli 2019

# Onderzoek KOT

**Opdrachtgever**

**Onderzoek**

**Versie**
0.9 Concept

**Datum**
4 juli 2019

**Disclaimer**
<nog in te vullen>



2027259 03989

# Inhoud

**Inleiding**
- Aanleiding, Opdracht, Aanpak
- Kader

**Kern**
- Constateringen – Samengevat
- Conclusies
- Aanbevelingen

**Bijlagen**
- Bronnen van informatie
- Onderzoeksopdracht



2027259 03989

# Aanleiding, Opdracht, Aanpak

**Aanleiding**

Aan de Tweede Kamer zijn toezeggingen gedaan om verbetermaatregelen door te voeren binnen de Kinderopvangtoeslag (KOT). Een deel van deze verbetermaatregelen zullen door IV-voorzieningen gerealiseerd gaan worden. Door [redacted] zijn risico's onderkend die effect kunnen hebben op een tijdige voortbrenging van deze IV-voorzieningen en mogelijk daaropvolgend extern onderzoek.

**Opdracht**

Gevraagd is om te onderzoeken of de realisatie van de IV-voorzieningen voldoende in control is om te voldoen aan de toezeggingen die gedaan zijn. Hiervoor zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Wat zijn de cruciale controls?
- Zijn deze controls voldoende ingericht en werkend?
- Welke verbeteringen zijn wenselijk dan wel noodzakelijk?

**Aanpak**

<nog in te vullen>



2027259 03989

# Kader onderzoek



# Constateringen – Samengevat (1/6)

**Werkwijze, Structuur, Rollen, Overleggen**

1. De werkwijze binnen IV-Toeslagen is conform SAFe/Agile. Daarbij valt op dat de implementatie vrij consistent is uitgevoerd inclusief betrokken onderdelen van de Business. Rollen zijn ingericht, betrokkenen weten wat vanuit hun rol verwacht wordt en voeren dat in de praktijk ook zo uit. De werkwijze is goed vastgelegd en wordt actief uitgedragen aan de omgeving die deze werkwijze ook accepteert en daar waar relevant ook in mee draait. Hierdoor zijn veel controls al standaard geborgd.

2. Voor de verbetermaatregelen KOT zijn maatregelen genomen om afstemming en samenhang over de verschillende teams te waarborgen. Naast een positief effect heeft deze inbreuk op de bestaande werkwijze ook een andere effect. Impliciete verschuiving van verantwoordelijkheden en daarmee eigenaarschap.

3. DCS was in het begin onvoldoende betrokken waardoor onduidelijkheden en risico's pas op een laat moment inzichtelijk werden. Omdat DCS geen echt onderdeel van de keten Toeslagen is zijn maatregelen lastiger af te stemmen.

MAAR MCC WEL. WAAROM DCS ANDERS? Meebewegen niet standaard.

# Constateringen – Samengevat (2/6)

**Doelstelling, MVP, PI-planning**

4. De doelstelling en urgentie van de verbetermaatregelen KOT zijn binnen IV-Toeslagen en betrokken raakvlakken bekend. In de hele keten wordt met veel energie gewerkt aan het realiseren hiervan.

5. Voor de KOT-app is een MVP gedefinieerd met 14 features. Het moment waarop deze gerealiseerd moeten zijn blijkt echter niet helder afgesproken te zijn en/of verschillend geïnterpreteerd te worden. Hierdoor kunnen onterechte aannames gedaan worden die tot bijvoorbeeld rework kunnen leiden.

6. Er ligt veel focus en aandacht op het realiseren van de KOT-app en de noodzakelijke onderdelen daarvoor. De realisatie van de IV-voorzieningen van de overige verbetermaatregelen wordt in de interviews omschreven als beperkt en regulier werk dat wel goed komt. Risico bestaat dat werkzaamheden onvoldoende prioriteit krijgen.

# Constateringen – Samengevat (3/6)

**Stuurinformatie**

7. Veel informatie wordt verzameld, beschikbaar gesteld in rapportages en gebruikt door het management. Risico's worden actief geïnventariseerd en bijgestuurd.

8. Een aantal rapportages zijn nog in ontwikkeling en/of onvoldoende gevuld en daardoor niet goed bruikbaar als stuurinformatie. Voorbeelden hiervan zijn: Feature Progress Report en FPA-Rapportage.

9. Feedbackloops werken nog niet optimaal. Aannames die gemaakt zijn bij het maken van de PI-planning worden onvoldoende gevalideerd met de ervaringen tijdens de realisatie. Tegenvallers kunnen op een ongewenst laat moment pas inzichtelijk worden.

# Constateringen – Samengevat (4/6)

**Kort cyclisch werken met zichtbaar resultaat**

10. In teams wordt kort cyclisch gewerkt aan verschillende onderdelen van de KOT-app. Daarbij zijn de deelresultaten van de teams afzonderlijk zichtbaar. Deze resultaten worden ook tussentijds afgestemd met de omgeving. Voorbeeld daarvan is de demo die het MCC al in een vroeg stadium gegeven heeft aan een brede groep stakeholders.

11. Er is nog geen werkend geheel waarbij de gevraagde functionaliteit in samenhang zichtbaar is. Integratierisico's worden pas op een laat moment inzichtelijk.



2027259 03989

# Constateringen – Samengevat (5/6)

**Overige observaties**

12. Binnen IV-Toeslagen (inclusief Business-deel) wordt op een hechte manier samengewerkt waarbij veel vertrouwen bestaat in elkaar. Is er nog wel voldoende kritisch vermogen en daarmee de drive om continu te blijven verbeteren?

13. Rondom de KOT-app is veel anders gegaan dan anders. Een harde deadline. Een oplossing in plaats van een functionele vraag, andere rollen, andere overleggen, nieuwe techniek, nieuw raakvlak, externe partij, etc. Heeft IV-Toeslagen (inclusief Business-deel) zich succesvol flexibel aangepast aan de omstandigheden of is er teveel afgeweken van de bestaande werkwijze en zijn daarmee risico's ontstaan?



2027259 03989

# Constateringen – Samengevat (6/6)

| | Constatering | Aanbeveling | Toelichting |
|---|---|---|---|
| 1 | Werkwijze, structuur, rollen conform SAFe | Houden | Positief |
| 2 | Extra afstemming over teams heen | Verbeteren | Structuur niet scherp genoeg |
| 3 | DCS te laat betrokken | Verbeteren | Structuur niet scherp genoeg |
| 4 | Doelstelling en urgentie KOT helder | Houden | Positief |
| 5 | Afspraken KOT-app niet helder | Verbeteren | Afspraken niet scherp genoeg |
| 6 | Focus vooral op KOT-app | Verbeteren | Afspraken niet scherp genoeg |
| 7 | Veel informatie, rapportages, sturing risico's | Houden | Positief |
| 8 | Rapportages nog in ontwikkeling | Verbeteren | Voortgang niet scherp genoeg |
| 9 | Feedbackloop werkt nog niet optimaal | Verbeteren | Voortgang niet scherp genoeg |
| 10 | Kort cyclisch gewerkt aan deelresultaten | Houden | Positief |
| 11 | Nog geen werkend geheel | Verbeteren | Resultaat niet scherp genoeg |
| 12 | Hechte samenwerking. Vertrouwen | Evalueren | Nog wel bezig met continu verbeteren? |
| 13 | Anders dan anders | Evalueren | Ultiem flexibel of teveel afgeweken? |



2027259 03989

# Conclusie

Op dit moment voldoende in control. Maar dat is niet vanzelfsprekend voor toekomstige trajecten.



2027259 03989

# Vervolgstappen

Verbeterpunten
⇒Meeste zijn al onderkend. Blijf zelf aandacht houden.

Feedbackloop realisatie vs. planning
⇒Voorstel om samen met [redacted] een voorstel te maken hoe dit het beste aangepakt kan worden.
⇒Na jouw vakantie verder.

Evalueren / Bewustwording
⇒Voorstel om samen met [redacted] een voorstel te maken hoe dit het beste aangepakt kan worden.
⇒Na jouw vakantie verder.

Verslag/Rapportage (voor de volledigheid)
⇒Volgende week ontvang je de 0.99-versie
⇒Na jouw vakantie verwerken we jouw eventuele reactie in een definitief verslag.

Evalueren onderzoek
⇒Inplannen

# Bijlagen

- Bronnen van Informatie
- Onderzoeksopdracht



2027259 03989

# Bronnen van informatie

**IBS Toeslagen**

**Business Toeslagen**

**Trein Toeslagen**

**Portfolioteam**

**PMO**

**Overleggen**

Sprintreview

PI-event

**Requirementsteam IJsvogel**

**Featureteam Wolf**

**Featureteam Bergpoema**

**Serviceteam Spons**

**Raakvlakken**

(MCC) (MCC)

(DCS)

**Overige**

IBS Toeslagen)

FPA)

IBS Toeslagen)

PPO)

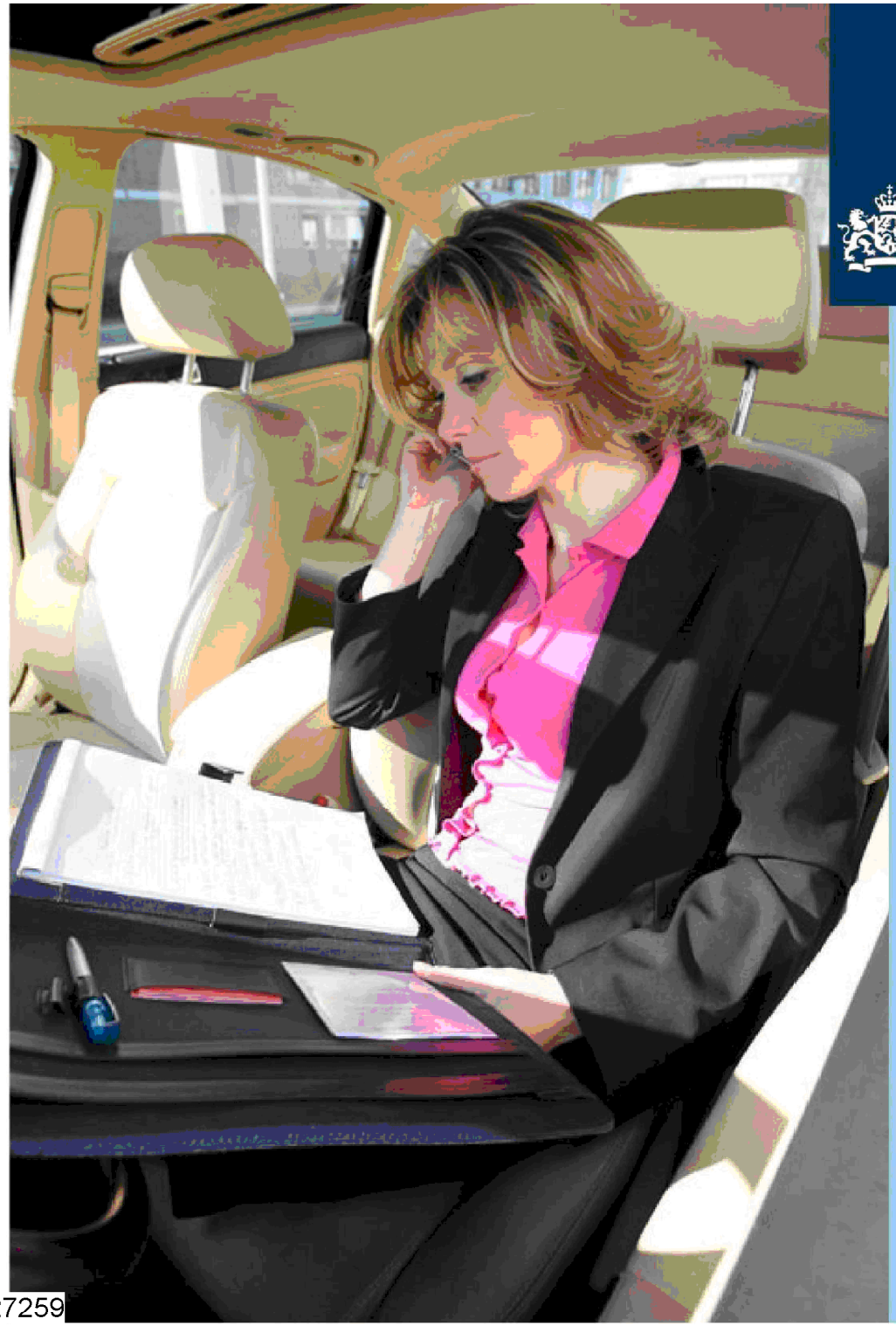
S&E-Belasting)

S&E-Belasting)

C&F)



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Onderzoeksopdracht
## Versie 1.0 Definitief

9 mei 2019

# Onderzoek KOT

**Opdrachtgever:**

IBS-Toeslagen

**Kerngroep Onderzoek:**

IBS

InB

InB

**Versie:**

1.0 Definitief

**Datum:**

9 mei 2019

**Disclaimer:**

Het onderzoek wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van de

# Onderzoeksopdracht

**Aanleiding**
Onderkende risico's die effect kunnen hebben op een tijdige voortbrenging. Mogelijk extern onderzoek.

**Scope**
Realisatie van de IV-voorzieningen t.b.v. de Verbetermaatregelen KOT (RIVK).
Daarbij wordt expliciet gekeken naar het gedeelte vanaf de business-vraag.

**Doel**
Inzicht krijgen of RIVK voldoende in control is om te voldoen aan de toezeggingen die gedaan zijn.

**Resultaat**
Rapportage met constateringen, conclusies en aanbevelingen voor verbeteringen.
Tussentijds zal meerdere keren een terugkoppeling gegeven worden aan

**Onderzoeksvragen**
De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:
- Wat zijn de cruciale controls?
- Zijn deze controls voldoende ingericht en werkend binnen RIVK?
- Welke verbeteringen zijn wenselijk dan wel noodzakelijk?

# Aanpak en Planning

**Aanpak**

Het onderzoek zal in drie fases uitgevoerd worden:

- In Fase 1 worden de cruciale controls geïnventariseerd. Daarvoor worden diverse frameworks bekeken (waaronder SAFe) en gesprekken gevoerd met interne experts en ervaringsdeskundigen. Het resultaat hiervan zal gebruikt worden als toetskader voor het vervolg van het onderzoek.
- In Fase 2 zal onderzocht worden of de cruciale controls ingericht en werkend zijn binnen RIVK. Daarvoor zullen interviews gehouden worden met relevante stakeholders en informatie opgevraagd worden.
- Op basis van deze informatie zal in Fase 3 de rapportage opgesteld worden waarin naast constateringen ook verbetermaatregelen zijn opgenomen.

**Planning***

Fase 1: Gereed week 19

Fase 2: Gereed week 25

Fase 3: Gereed week 27

*De genoemde planning is onder voorbehoud van de beschikbaarheid van de te interviewen stakeholders.



2027259 03989

# Bronnen van informatie*

**IBS Toeslagen**

**Business Toeslagen**

**Trein Toeslagen**

**Portfolioteam**

**Voorbereidingsteam**

**Featureteams**

Teamleden

**PMO**

**Raakvlakken**

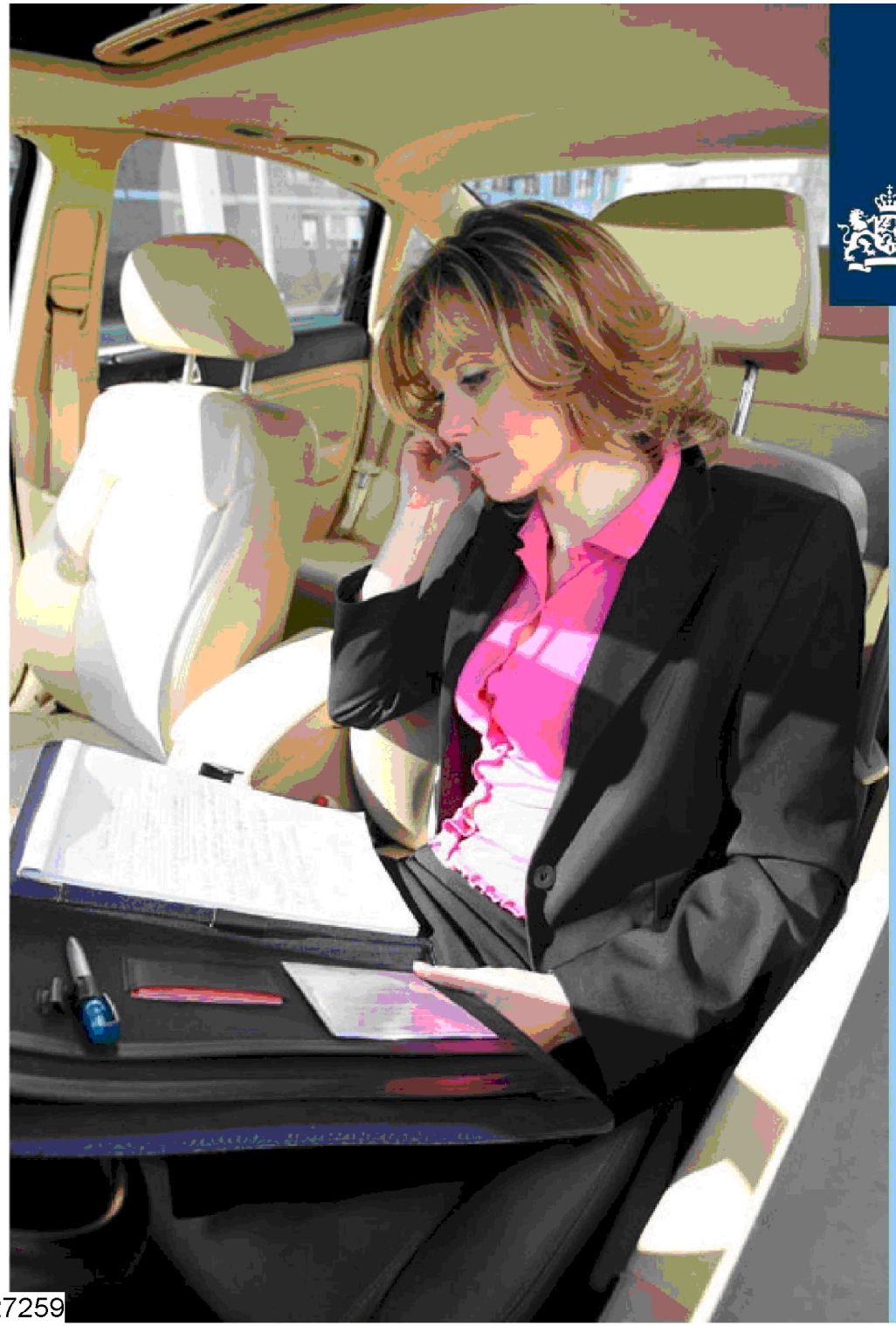
Stakeholder MCC

Stakeholder Gegevens

**Overige**

FPA

* Wordt in overleg met aangevuld



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Kader onderzoek

17 mei 2019

# Totstandkoming kader

Het kader voor dit onderzoek is opgebouwd uit de volgende elementen:

- Onderzoeksopdracht
- SAFe-Framework en relevante artikelen daarover
- Algemeen toetskader BIT
- Suggesties voorgekomen uit gesprekken met:
  - Interne deskundigen op het gebied van besturing
    - ›
    - ›
    - ›
  - Interne ervaringsdeskundigen met externe audits
    - ›
    - ›
  - Relevante betrokkenen Toeslagen
    - ›
    - ›

Tijdens het onderzoek wordt continu geëvalueerd

- Hoe breed en diep dit kader getoetst wordt
- Wat de meest passende aanpak van het onderzoek is.



2027259 03989

# Onderzoeksopdracht

**Aanleiding**
Onderkende risico's die effect kunnen hebben op een tijdige voortbrenging. Mogelijk extern onderzoek.

**Scope**
Realisatie van de IV-voorzieningen t.b.v. de Verbetermaatregelen KOT (RIVK).
Daarbij wordt expliciet gekeken naar het gedeelte vanaf de business-vraag.

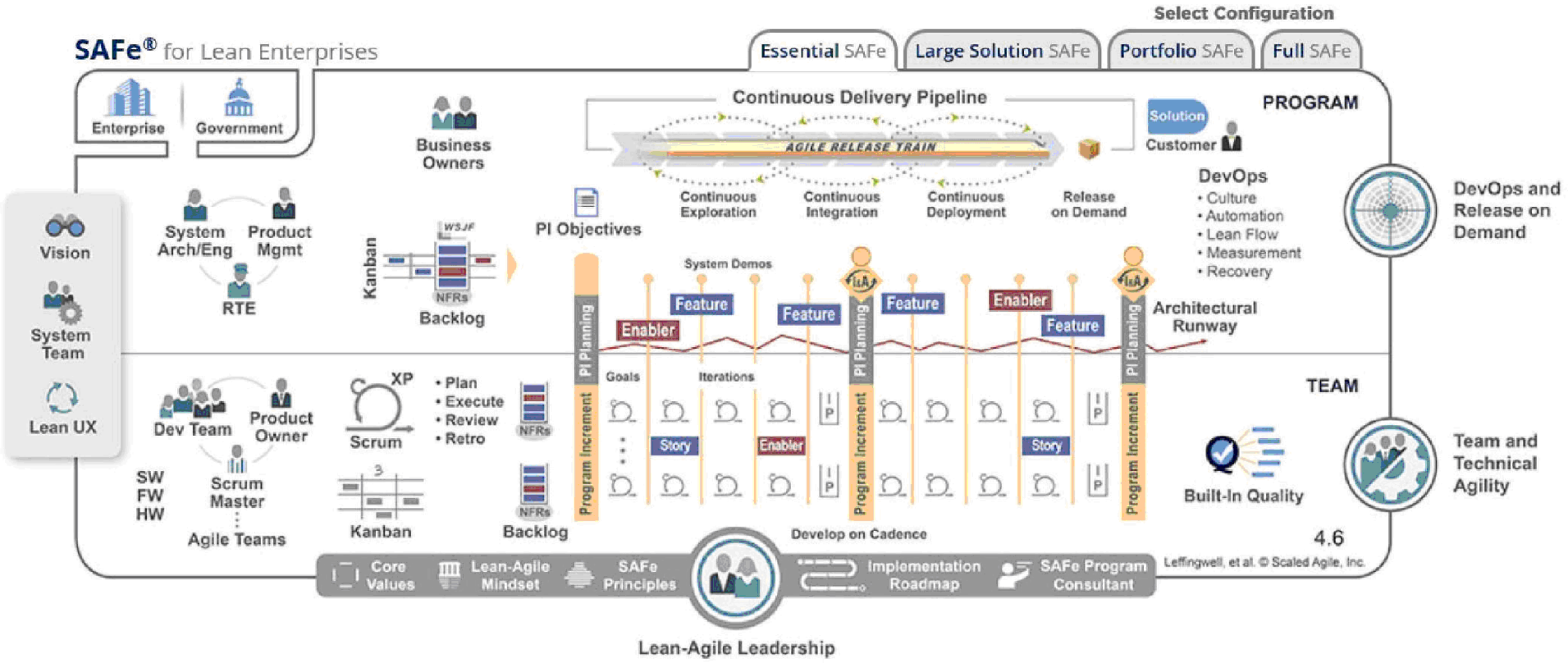
**Doel**
Inzicht krijgen of RIVK voldoende in control is om te voldoen aan de toezeggingen die gedaan zijn.

**Resultaat**
Rapportage met constateringen, conclusies en aanbevelingen voor verbeteringen.
Tussentijds zal meerdere keren een terugkoppeling gegeven worden aan

**Onderzoeksvragen**
De volgende onderzoeksvragen zijn geformuleerd:
- Wat zijn de cruciale controls?
- Zijn deze controls voldoende ingericht en werkend binnen RIVK?
- Welke verbeteringen zijn wenselijk dan wel noodzakelijk?

# SAFe – Framework (Essential)

De onderdelen uit Essential SAFe zullen als kader gebruikt worden.



# SAFe – Artikel

Voornaamste risico's bij Agile-Scrum:

1. Het senior management van de organisatie is onvoldoende betrokken bij de ontwikkeling van het project. Hierdoor draagt de opgeleverde functionaliteit niet bij aan de realisatie van de businesscase.
2. Business value wordt niet juist toegekend aan de specificaties, waardoor in de prioritering van de ontwikkeling onvoldoende rekening wordt gehouden met de afhankelijkheden die tussen de specificaties bestaan om een werkende functionaliteit op te leveren.
3. Teams krijgen te veel vrijheid, waardoor de beoogde reikwijdte en baten van de eindoplossing niet overeenkomen met de specificaties van de organisatie.
4. De door het Scrum-team opgeleverde functionaliteit voldoet niet aan de conventies van de organisatie met betrekking tot de architectuur, het datamodel en de gebruikte communicatieprotocollen.
5. De kwaliteit van het ontwikkelingsproces is niet toereikend, wat leidt tot veel rework en inefficiënties.
6. De organisatie heeft onvoldoende zicht op de inhoudelijke voortgang en kwaliteit van de ontwikkeling om tijdig bij te kunnen sturen in samenhang met andere ontwikkelingstrajecten.
7. De documentatie is niet toereikend om de opgeleverde functionaliteit in de toekomst goed te kunnen beheren/onderhouden.
8. In het ontwikkelingsproces is onvoldoende aandacht voor application life cycle management, waardoor beheerskosten na inproductiename kunnen oplopen.
9. De omringende organisatie is niet voldoende klaar/volwassen om de Agile Scrum-methodiek effectief toe te kunnen passen, waardoor het management interventies pleegt die afbreuk doen aan het realiseren van zelfsturende highperforming Scrum-teams.



2027259 03989

# Algemeen toetskader BIT

Per onderdeel van het toetskader BIT is aangegeven in welke mate het relevant is voor dit onderzoek:

- Alleen bij signalen:
  - Business Case en Financiering
  - Samenhang werkprocessen en automatisering
  - Realisatie van de baten
  - Aanbesteding

- Quick scan:
  - Architectuur, Functionele haalbaarheid en Technische maakbaarheid
  - Bouw, Fasering en Opbrengst

- Gerichter onderzoeken:
  - Opdrachtgever en Projectorganisatie
  - Projectafhankelijkheden en Risico's
  - Minimale omvang bij de start
  - Beheersing van de omvang tijdens de looptijd
  - Belang van betrokken partijen
  - Implementatie en overdracht naar de lijn
  - Acceptatie en Decharge



2027259 03989

# Gesprekken

Uit de gesprekken is het volgende naar voren gekomen:

Algemeen
- Zijn de helfactoren (iedereen kent ze) bij toeslagen en KOT goed in beeld? Zijn die goed gemanaged?
- Is de gehanteerde werkwijze vastgelegd, afgestemd in de keten en voorzien van juiste context?

Start
- Is duidelijk wat er gedaan moet worden? Zijn randvoorwaarden daarvoor goed ingevuld?

Voortgang
- Is er een incrementplanning die continu wordt bijgewerkt en afgestemd?
  - Vindt er een terugkoppeling plaats van hetgeen er wel/niet gerealiseerd/geprioriteerd wordt?
  - Zijn er metrieken om de kwaliteit te meten (Burndown, Sonar, Sig, Fpa, Jira)?

Acceptatie
- Zijn er tweewekelijkse sprintdemo's met werkende software?
  - Zijn zowel de business als externe partij daarbij betrokken als "accepterende partij"?

Besturing
- Zijn de juiste stakeholders en afhankelijkheden in beeld?
  - Worden de juiste gesprekken daarmee gevoerd? Afspraken gezamenlijk gemaakt?
  - Zijn verantwoordelijkheden zo laag mogelijk belegd? Wordt de kwaliteit daarvan gemeten?



2027259 03989

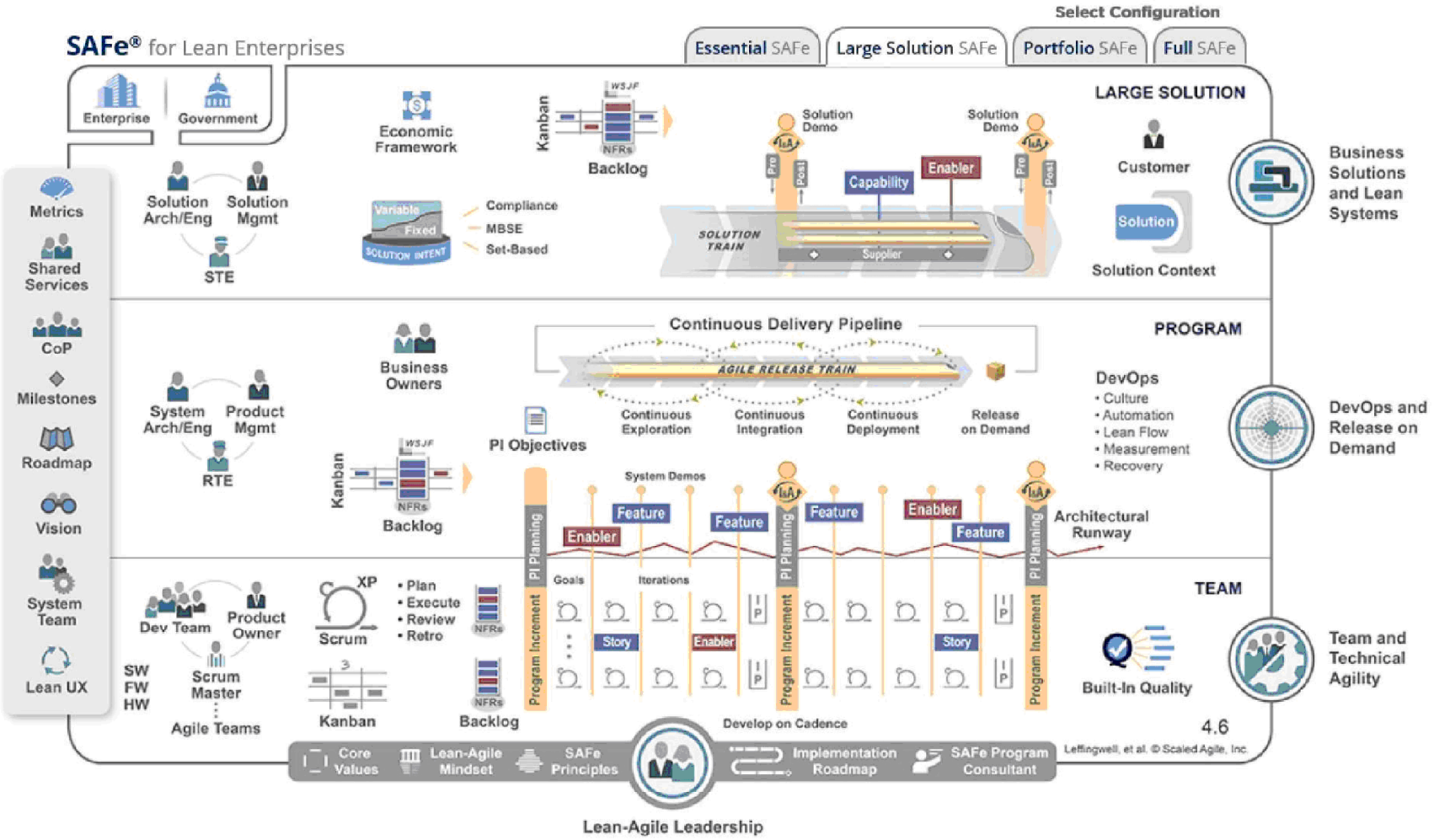
# Bijlagen

Andere platen van SAFe

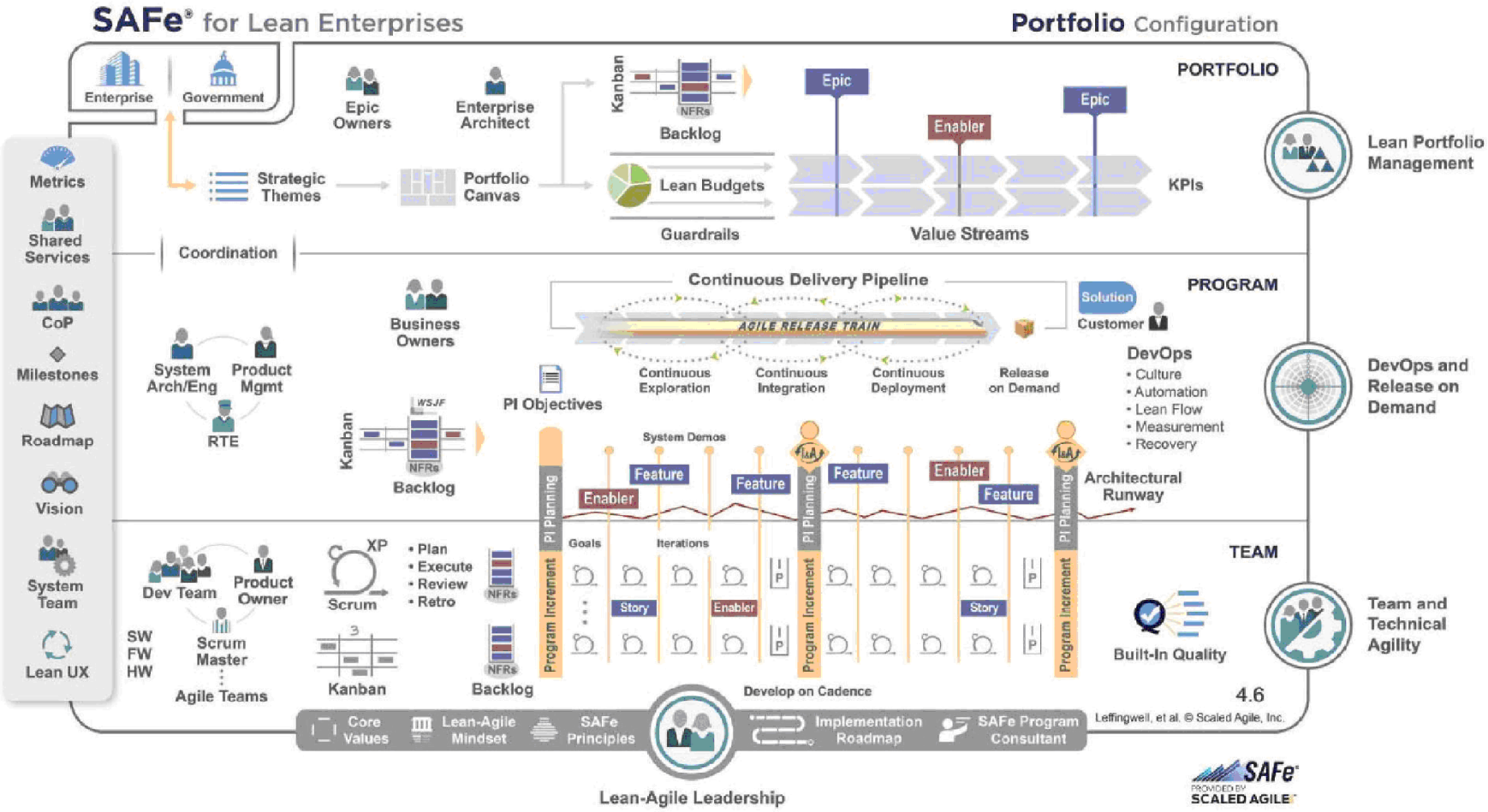


2027259 03989

# SAFe – Framework (Large Solution)



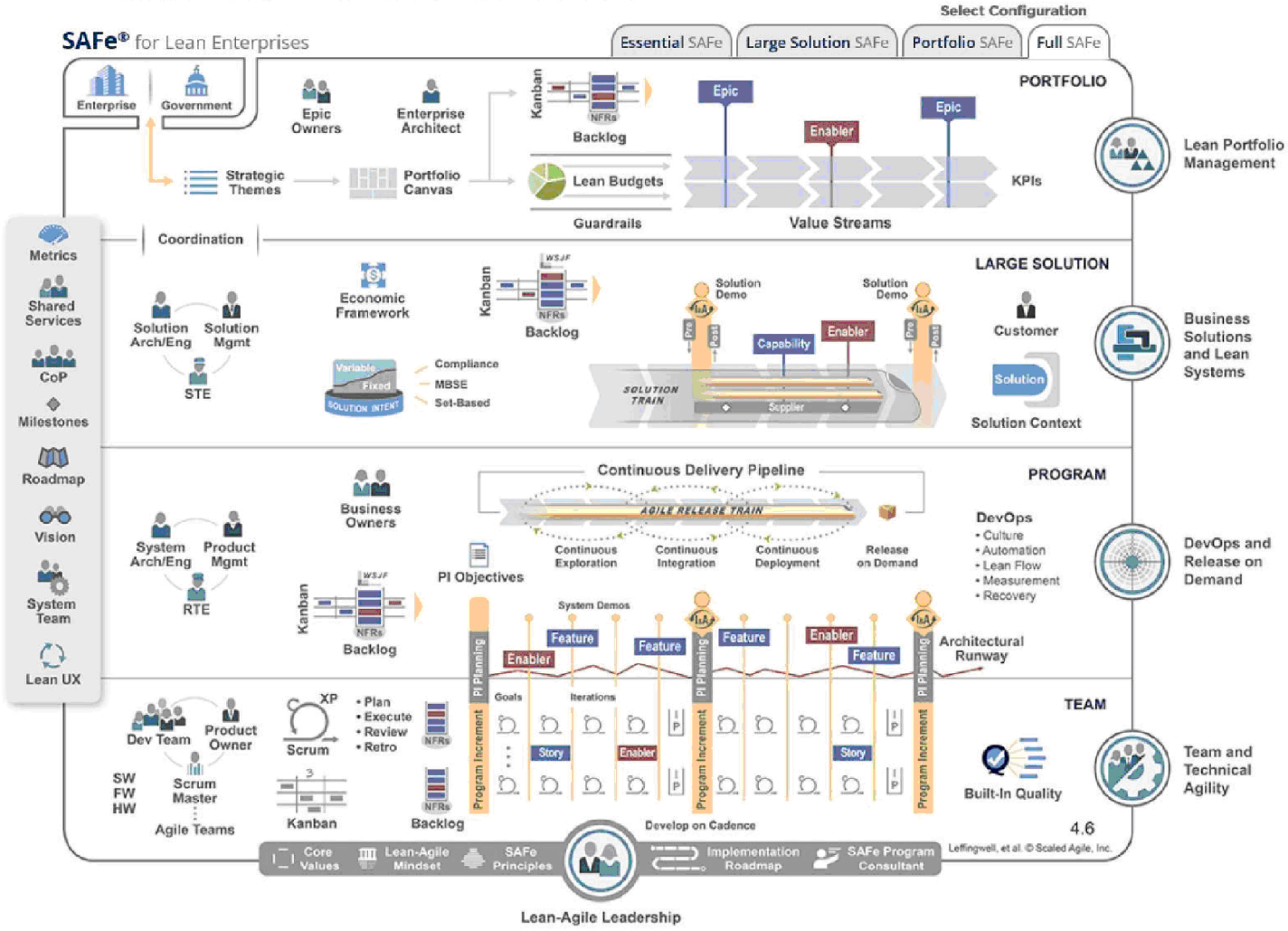
# SAFe – Framework (Portfolio)






2027259 03989

# SAFe – Framework (Full)

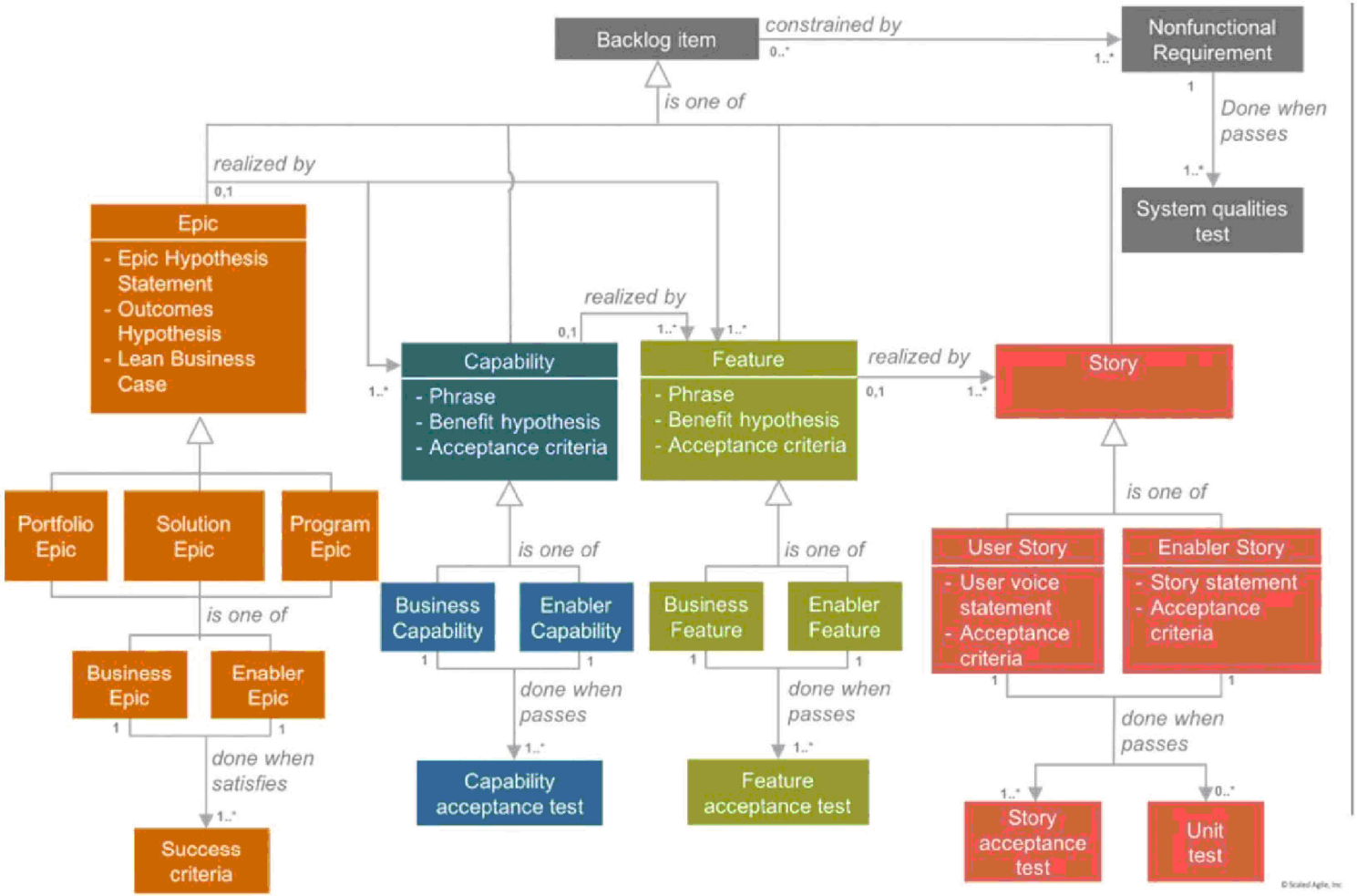


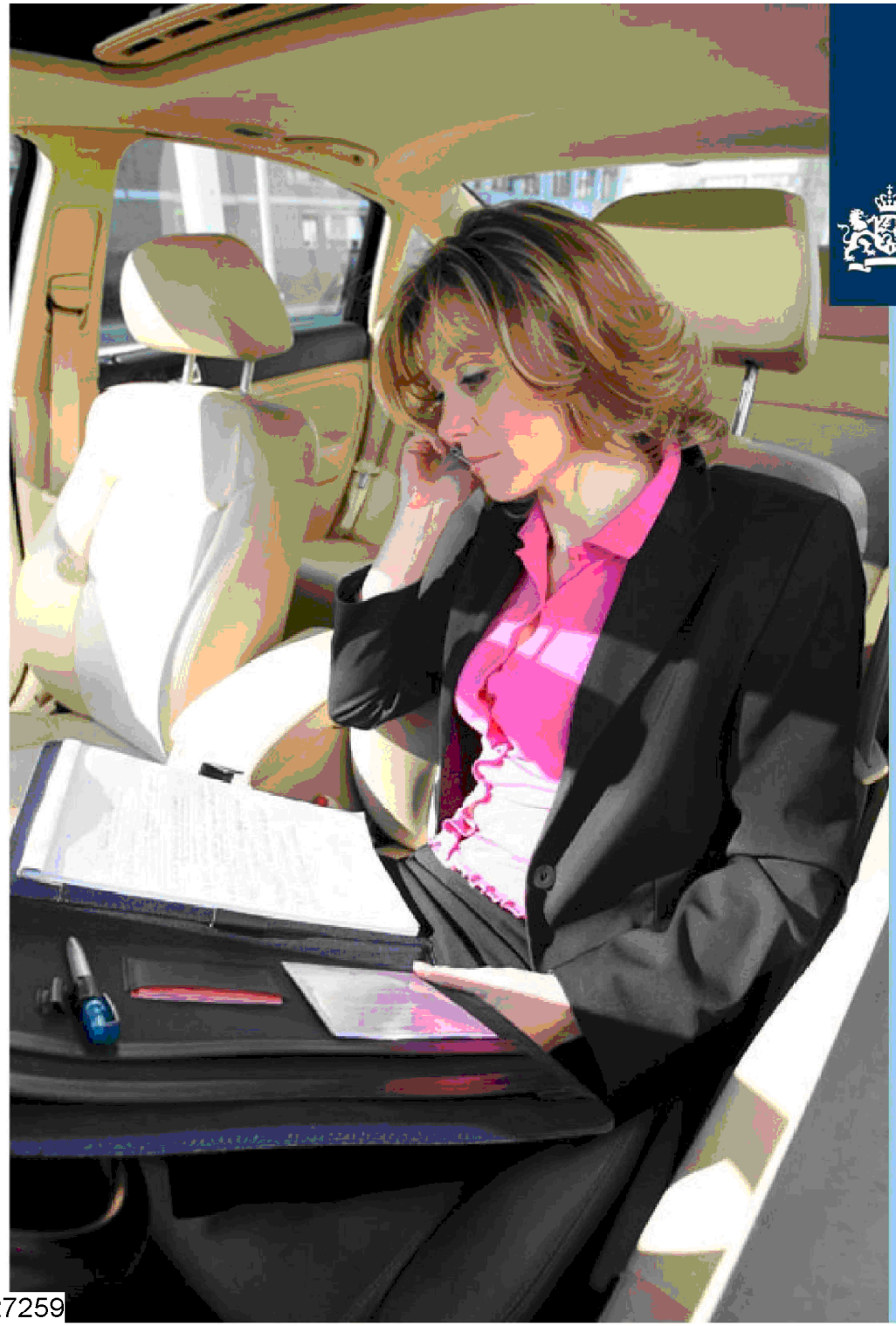




2027259 03989

# SAFe – Framework (Requirements)





Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Leidraad interviews

13 mei 2019

# Leidraad interviews

Vooraf:

- Wie gaan we spreken?
- Wat is het hoofddoel?
- Welke vragen gaan we stellen? En waarom?
- Welke vorm/stijl hanteren we?
- Op welke wijze verslaglegging doen?
- Wie heeft welke rol tijdens het gesprek?

Tijdens:

- Uitleg waarom onderzoek
- Uitleg verslaglegging
- DOORVRAGEN tijdens het gesprek
- Vragen naar extra informatie via mail
- Gesprek afronden binnen de tijd

Achteraf:

- Verslag maken en laten tegenlezen
- Analyse maken van de ontvangen informatie



2027259 03989

# Voorbereiding interview [redacted]

Vooraf:
- Wie gaan we spreken?
- Wat is het hoofddoel?
- Welke vragen gaan we stellen? En waarom?
- Welke vorm/stijl hanteren we?
- Op welke wijze verslaglegging doen?
- Wie heeft welke rol tijdens het gesprek?

Tijdens:
- Uitleg waarom onderzoek
- Uitleg verslaglegging
- DOORVRAGEN tijdens het gesprek
- Vragen naar extra informatie via mail
- Gesprek afronden binnen de tijd

Achteraf:
- Verslag maken en laten tegenlezen
- Analyse maken van de ontvangen informatie

**Voorbereiding**

[redacted]

Wat is zijn rol precies?

Wat is het antwoord van [redacted] op onderzoeksvraag?

Waarom dan toch onderzoek?

Wat mist er dan?

Wat met metrieken en volwassenheidsmodel gedaan? Uitkomst?

Hoe betrouwbaar is de informatie binnen Toeslagen? En hoe weet je dat dan zo zeker?

# Voorbereiding interview [redacted]

Vooraf:
- Wie gaan we spreken?
- Wat is het hoofddoel?
- Welke vragen gaan we stellen? En waarom?
- Welke vorm/stijl hanteren we?
- Op welke wijze verslaglegging doen?
- Wie heeft welke rol tijdens het gesprek?

Tijdens:
- Uitleg waarom onderzoek
- Uitleg verslaglegging
- DOORVRAGEN tijdens het gesprek
- Vragen naar extra informatie via mail
- Gesprek afronden binnen de tijd

Achteraf:
- Verslag maken en laten tegenlezen
- Analyse maken van de ontvangen informatie

**Voorbereiding**

[redacted] van Toeslagen.
Heeft presentatie gehouden bij Summit19.

Wat is de rol van [redacted]?

Wat is het doel van KOT?

Zijn jullie in control om dat te gaan halen?
Waaruit blijkt dat? Flow, Metrics?

Hoe moet de voorkant geregeld zijn in SAFe?

Wat zijn jouw belangrijkste stakeholders?

Zijn er risico's en hoe worden die gemanaged?

Wat gaat goed? Wat kan beter?



2027259 03989

# Voorbereiding interview

Vooraf:
- Wie gaan we spreken?
- Wat is het hoofddoel?
- Welke vragen gaan we stellen? En waarom?
- Welke vorm/stijl hanteren we?
- Op welke wijze verslaglegging doen?
- Wie heeft welke rol tijdens het gesprek?

Tijdens:
- Uitleg waarom onderzoek
- Uitleg verslaglegging
- DOORVRAGEN tijdens het gesprek
- Vragen naar extra informatie via mail
- Gesprek afronden binnen de tijd

Achteraf:
- Verslag maken en laten tegenlezen
- Analyse maken van de ontvangen informatie

**Voorbereiding**

Voorstellen. Wie is de persoon achter …

Zit in het PMO.

Wat is de rol van het PMO en die van ?

Is KOT in control? En waar zie je dat dan aan?
Perspectief: Inhoud, Tijd, Kwaliteit, Geld

Vragen naar zijn aanpak. Zijn manier.
Nieuwsgierig.

Interviewverslag. Binnen een dag.

voert gesprek. verslag.
Verduidelijking vragen.



2027259 03989

# Voorbereiding interview

Vooraf:
- Wie gaan we spreken?
- Wat is het hoofddoel?
- Welke vragen gaan we stellen? En waarom?
- Welke vorm/stijl hanteren we?
- Op welke wijze verslaglegging doen?
- Wie heeft welke rol tijdens het gesprek?

Tijdens:
- Voorstellen
- Uitleg waarom onderzoek
- Uitleg verslaglegging
- DOORVRAGEN tijdens het gesprek
- Vragen naar extra informatie via mail
- Gesprek afronden binnen de tijd

Achteraf:
- Verslag maken en laten tegenlezen
- Analyse maken van de ontvangen informatie

**Voorbereiding**

Wat zijn de verbetermaatregelen KOT die gerealiseerd moeten worden (met IT)?

Wat is het MVP? Is het goedgekeurd? Zijn AR-aspecten daarin ook voldoende meegenomen?

Op welke manier wordt AR-control uitgevoerd bij Toeslagen in het algemeen en KOT in het bijzonder? Wat is de kwaliteit van bijsturing?

Hoe worden de epics omgezet naar features? Wat is de kwaliteit van dat hele traject bij KOT?

Waaruit blijkt dat we in control zijn bij KOT?
Waaruit blijkt dat we NIET in control zijn bij KOT?
Wat zijn de grootste uitdagingen bij RIVK?
Wat kan beter?



2027259 03989

# Voorbereiding interview [redacted]

Vooraf:
- Wie gaan we spreken?
- Wat is het hoofddoel?
- Welke vragen gaan we stellen? En waarom?
- Welke vorm/stijl hanteren we?
- Op welke wijze verslaglegging doen?
- Wie heeft welke rol tijdens het gesprek?

Tijdens:
- Voorstellen
- Uitleg waarom onderzoek
- Uitleg verslaglegging
- DOORVRAGEN tijdens het gesprek
- Vragen naar extra informatie via mail
- Gesprek afronden binnen de tijd

Achteraf:
- Verslag maken en laten tegenlezen
- Analyse maken van de ontvangen informatie

**Voorbereiding**

[redacted]

Wat doet een [redacted] Afstemming?

Wat is het MVP van RIVK? Waaruit blijkt dat het minimaal is?

Op welke manier gaat het traject epics-features-realisatie? Wat is de kwaliteit daarvan? Waaruit blijkt dat?

We willen met teams spreken? Hoe kunnen we dat het beste aanpakken? Juiste selectie? Juiste communicatie? Wie is de grootste zeikerd binnen Toeslagen?

Waaruit blijkt dat we in control zijn bij KOT?
Waaruit blijkt dat we NIET in control zijn bij KOT?
Wat zijn de grootste uitdagingen bij RIVK?
Wat kan beter?



2027259 03989

# Voorbereiding interview MCC

Vooraf:
- Wie gaan we spreken?
- Wat is het hoofddoel?
- Welke vragen gaan we stellen? En waarom?
- Welke vorm/stijl hanteren we?
- Op welke wijze verslaglegging doen?
- Wie heeft welke rol tijdens het gesprek?

Tijdens:
- Voorstellen
- Uitleg waarom onderzoek
- Uitleg verslaglegging
- DOORVRAGEN tijdens het gesprek
- Vragen naar extra informatie via mail
- Gesprek afronden binnen de tijd

Achteraf:
- Verslag maken en laten tegenlezen
- Analyse maken van de ontvangen informatie

**Voorbereiding**

Eigen omgeving, werkwijze.

Wat is het MVP?

Wat zijn de risico's en wat wordt daarmee gedaan?

Wanneer is de app voor ouders beschikbaar? En dus ook relevant en bruikbaar? Waaruit blijkt dat?

HOE ZIT HET ECHT?

Waaruit blijkt dat we in control zijn bij KOT?
Waaruit blijkt dat we NIET in control zijn bij KOT?
Wat zijn de grootste uitdagingen bij RIVK?
Wat kan beter?



2027259 03989

# Voorbereiding interview

Vooraf:
- Wie gaan we spreken?
- Wat is het hoofddoel?
- Welke vragen gaan we stellen? En waarom?
- Welke vorm/stijl hanteren we?
- Op welke wijze verslaglegging doen?
- Wie heeft welke rol tijdens het gesprek?

Tijdens:
- Voorstellen
- Uitleg waarom onderzoek
- Uitleg verslaglegging
- DOORVRAGEN tijdens het gesprek
- Vragen naar extra informatie via mail
- Gesprek afronden binnen de tijd

Achteraf:
- Verslag maken en laten tegenlezen
- Analyse maken van de ontvangen informatie

**Voorbereiding**

Is de input voor KOT van de voorkant goed?
Waaruit blijkt dat?

Is portfoliomngt goed op orde voor KOT?
Waaruit blijkt dat?

Kunnen teams met jullie input goed verder?
Waaruit blijkt dat?

Waaruit blijkt dat we in control zijn bij KOT?
Waaruit blijkt dat we NIET in control zijn bij KOT?
Wat zijn de grootste uitdagingen bij RIVK?
Wat kan beter?



2027259 03989

# Voorbereiding interview

Vooraf:
- Wie gaan we spreken?
- Wat is het hoofddoel?
- Welke vragen gaan we stellen? En waarom?
- Welke vorm/stijl hanteren we?
- Op welke wijze verslaglegging doen?
- Wie heeft welke rol tijdens het gesprek?

Tijdens:
- Voorstellen
- Uitleg waarom onderzoek
- Uitleg verslaglegging
- DOORVRAGEN tijdens het gesprek
- Vragen naar extra informatie via mail
- Gesprek afronden binnen de tijd

Achteraf:
- Verslag maken en laten tegenlezen
- Analyse maken van de ontvangen informatie

**Voorbereiding**

Waar zou het mis kunnen gaan?

Wat is jouw rol? Niet functie maar rol.

Informeel, Geïnteresseerd.

Uitdagen om het echte verhaal te vertellen.

Onderwerpen: Architectuur, Techniek, Aansluiting MCC, MVP, API-Backend, Aansluiting DCS,

Let op: Wel veel laten vertellen maar ook concreet laten maken.



2027259 03989

# Voorbereiding interview

Vooraf:
- Wie gaan we spreken?
- Wat is het hoofddoel?
- Welke vragen gaan we stellen? En waarom?
- Welke vorm/stijl hanteren we?
- Op welke wijze verslaglegging doen?
- Wie heeft welke rol tijdens het gesprek?

Tijdens:
- Voorstellen
- Uitleg waarom onderzoek
- Uitleg verslaglegging
- DOORVRAGEN tijdens het gesprek
- Vragen naar extra informatie via mail
- Gesprek afronden binnen de tijd

Achteraf:
- Verslag maken en laten tegenlezen
- Analyse maken van de ontvangen informatie

**Voorbereiding**

DCS

Wat is jouw rol? Niet functie maar rol.
Informeel, Geïnteresseerd.

Hoe loopt het?
Zijn er problemen bij de raakvlak?
Is er duidelijk wat er moet gebeuren en wanneer?
Is dit haalbaar  realistisch ?



2027259 03989

# Voorbereiding interview

Vooraf:
- Wie gaan we spreken?
- Wat is het hoofddoel?
- Welke vragen gaan we stellen? En waarom?
- Welke vorm/stijl hanteren we?
- Op welke wijze verslaglegging doen?
- Wie heeft welke rol tijdens het gesprek?

Tijdens:
- Voorstellen
- Uitleg waarom onderzoek
- Uitleg verslaglegging
- DOORVRAGEN tijdens het gesprek
- Vragen naar extra informatie via mail
- Gesprek afronden binnen de tijd

Achteraf:
- Verslag maken en laten tegenlezen
- Analyse maken van de ontvangen informatie

**Voorbereiding**

Team Wolf
Notificatie functionaliteit

Is er zorg?
MVP?
Raakvlakken?
Hoeveelheid informatie/besturing hier op?
Worden ze aangesproken op de resultaten van de metrieken?
Onzekerheid.Het project is anders dan andere opdrachten, ervaar je dat ook? Hoe mee om gaan?



2027259 03989

# Voorbereiding interview [ ]

**Afspraken voorkant**

Welke afspraken zijn er gemaakt aan de voorkant?
Welke soort afspraken? Doel, Inhoud, Tijd en Wijzigingsproces.
Zijn deze afspraken goed vastgelegd?
Zijn er afspraken of haalbaarheid van afspraken gewijzigd?
Zijn deze wijzigingen goed vastgelegd?

**Algemeen**

Voorstellen
Doel onderzoek
Verslaglegging
Wat doet [ ]?

**MVP**

IS er een MVP voor ELK onderdeel?
Is het MVP van ELK onderdeel MINIMAL?
Is het MVP van ELK onderdeel VIABLE?
Zijn bij het MVP van ELK onderdeel de NFR's voldoende meegenomen?
Wordt hetgeen er bij ELK onderdeel GEDAAN wordt overeen met het MVP?

**Werkwijze**

WAT is de werkwijze van Toeslagen?
Is deze werkwijze voldoende HELDER aan de voorkant?
Is de werkwijze voldoende VASTGELEGD?

**Onzekerheid**

Is er voldoende vertrouwen in de werkwijze en controls binnen Toeslagen?
Wat zijn de dieperliggende oorzaken als het vertrouwen er niet (volledig) is?



2027259 03989

**Bespreekpunten**

- Kort voorstellen

- Wat is jouw rol? En hoe past die binnen de werkwijze van IV-Toeslagen?

- Hoe gaat het met KOT maar specifieker RIVK?
- Anders: Ga jij het resultaat krijgen dat je wilt hebben?

- Waarom gaat het goed? Waarom gaat het niet goed?
- Anders: Hoe weet je dat je in control bent?

- Welke afspraken zijn er aan de voorkant gemaakt? Met wie? Helder?
- Is er een MVP voor ALLE onderdelen? Is dat M? Is dat V? En wordt er gewerkt conform MVP?
- Is Agile-werken daarin een bedreiging?

- WIE spreken?

- Hoe kan dit onderzoek jou helpen?



2027259 03989

**Bespreekpunten**

- Kort voorstellen

- Wat is jouw rol? En hoe past die binnen de werkwijze van IV-Toeslagen?

- Hoe gaat het met KOT maar specifieker RIVK?
- Anders: Gaat de klant het resultaat krijgen dat hij/zij wil hebben?

- Waarom gaat het goed? Waarom gaat het niet goed?
- Anders: Hoe weet je dat je in control bent?

- Welke stuurinformatie gebruik je? Wat heb je er aan?
- Wat zou beter kunnen?
- Wat zou weg kunnen?

- Hoe gaat het echt???

**Bespreekpunten**

- Hoe gaat het met KOT maar specifieker RIVK?
- Anders: Gaat de klant het resultaat krijgen dat hij/zij wil hebben?

- Waarom gaat het goed? Waarom gaat het niet goed?
- Anders: Hoe weet je dat je in control bent?

- Afspraken
- Werkwijze
- Bedreigingen voor resultaat (intern/extern)

- Welke stuurinformatie gebruik je? Wat heb je er aan?
- Wat zou beter kunnen?
- Wat zou weg kunnen?



2027259 03989

# Voorbereiding

**Vragen die we zeker moeten stellen:**

Is het MVP van alle fiches bekend en aantoonbaar zo klein mogelijk?
Wie heeft het vastgesteld? En gaat die ook over wijzigingen? En weet die precies wat hij/zijn krijgt?
Zijn de NFR meegenomen?
Is er voldoende tijd gereserveerd voor nazorg, implementatie en overdracht naar de lijn?
Is het duidelijk wie wat in beheer neemt? En capaciteit voldoende?
Op basis van welke criteria wordt er getoetst en geaccepteerd?
Onder welke voorwaarde geef je decharge?

# Voorbereiding

**Vragen die we zeker moeten stellen:**

Is er een duidelijk MVP? Wie heeft die vastgesteld? Wijzigingen ook?
Is dat MVP Minimal en Viable?
Zijn de NFR meegenomen?
Wordt gewerkt conform MVP?
Dus klant weet precies wat hij/zij gaat krijgen?

Is het duidelijk wat wanneer gerealiseerd moet zijn?
Wat is de voortgang van KOT? Gaat het ZEKER goed?
Zijn de raakvlakken en dan vooral DCS nu in control?

Is er voldoende tijd gereserveerd voor nazorg, implementatie en overdracht naar de lijn?
Is het duidelijk wie wat in beheer neemt? En capaciteit voldoende?
Op basis van welke criteria wordt er getoetst en geaccepteerd?
Onder welke voorwaarde krijg je decharge?

Wanneer is er een ECHT eerste versie van een werkende keten?



2027259 03989

# Voorbereiding

**Vragen die we zeker moeten stellen:**

Is er voor elk onderdeel een MVP?
Is dat MVP Minimal en Viable?
Zijn de NFR meegenomen?
Wordt gewerkt conform MVP?

Is het duidelijk wat wanneer gerealiseerd moet zijn?
Wat is de voortgang van KOT? Gaat het ZEKER goed?
Zijn de raakvlakken en dan vooral DCS nu in control?

Is er voldoende tijd gereserveerd voor nazorg, implementatie en overdracht naar de lijn?
Is het duidelijk wie wat in beheer neemt? En capaciteit voldoende?
Op basis van welke criteria wordt er getoetst en geaccepteerd?
Onder welke voorwaarde krijg je decharge?

**Voorbereiding vervolg samen gaan doen:**

Afstemming stakeholders / Workshop



2027259 03989

# Voorbereiding

**Vragen die we zeker moeten stellen:**

Hoe blijkt uit de beschikbare stuurinformatie hoe het gaat met KOT?

# Voorbereiding aanvullende vragen

Wat heeft de FPA voortellingen opgeleverd voor KOT, aan bijsturingen en voor jou als

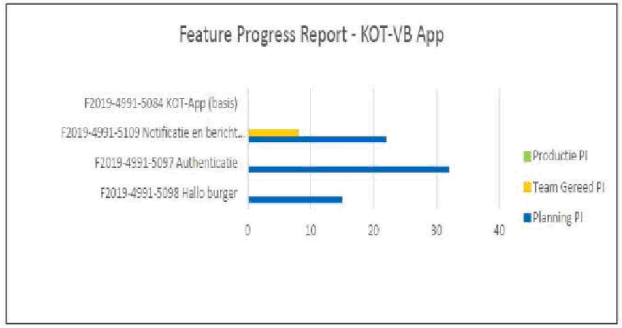
- Is de beschikbare capaciteit reëel op basis van de gemaakte voortelling en hoe is dit vastgesteld? (Haalbaarheid)

Zwaarte bij realisatie KOT ligt bij PI 16 en 17 (volgens Rapport Evaluatie Toeslagen) , waar blijkt dit uit en wat vraagt dit aan extra's bij de teams en control. Tot welke bijsturingen/aanvullingen in control aanpak heeft het evaluatie rapport geleid binnen Toeslagen en specifiek KOT.

Realisatie FP's door de teams zijn deze in overeenstemming met voortelling en PI planningen

- Halen de teams de gehanteerde norm, wat zijn de maandelijkse scores
- Actualiteit van gehanteerde voortelling irt agile werken en prioritering .

- Heeft er al een keer een herijking plaatsgevonden? Welke acties zijn op basis hiervan uitgezet?
- MVP basis van voortelling , versie 0,9 -> is er een 1.0



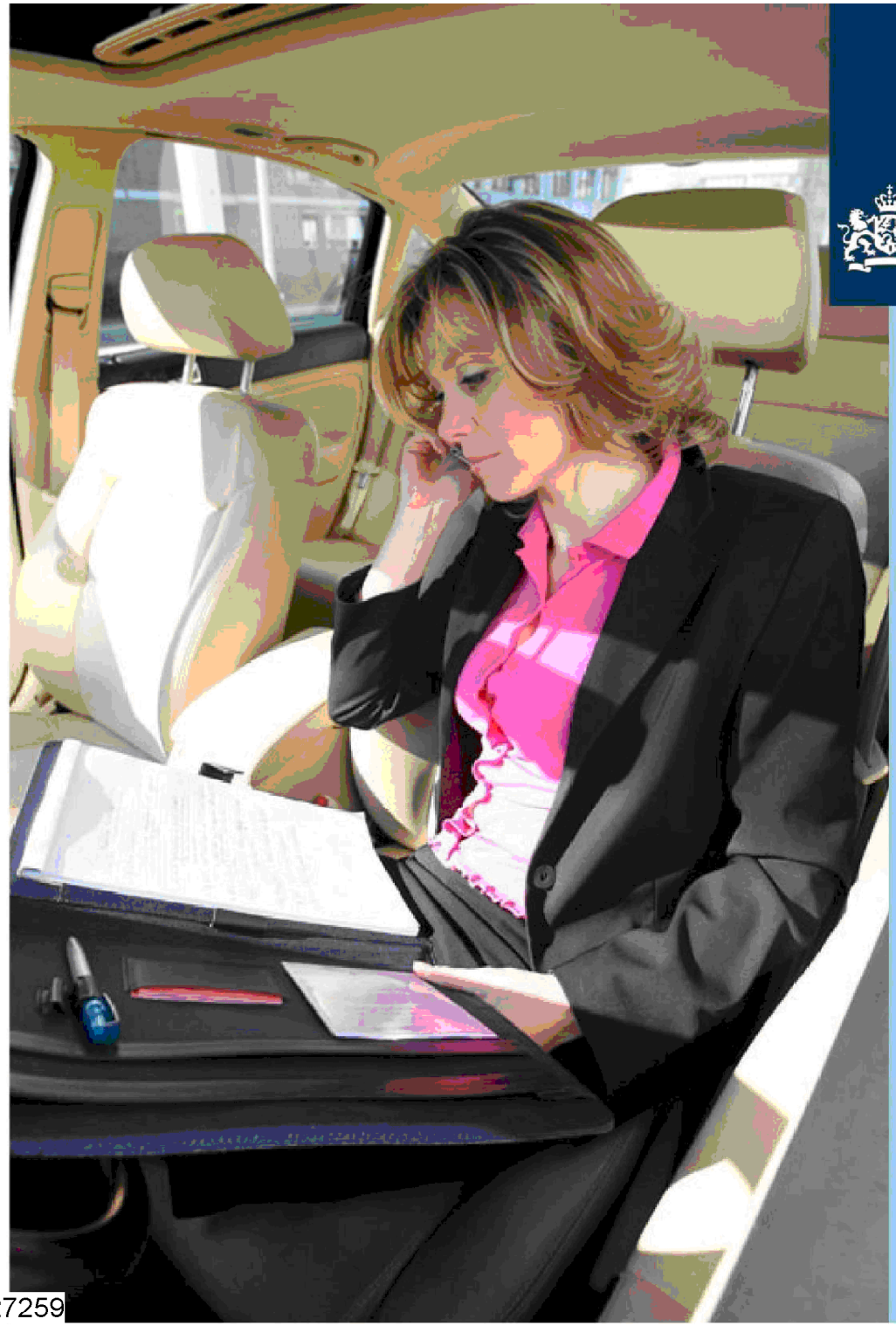

Feature progres report geeft voor KOT het beeld dat realisatie achter blijft bij planning.

Is KOT nog in control , wat doet de aankomende oplever datum met de verwachtingspatronen bij de betrokkenen en bij jou.

Welke lange en korte termijn verbeterpunten zie je voor Toeslagen vanuit Control optiek.



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## 1e Tussentijdse Terugkoppeling

7 mei 2019

# Agenda

- Onderzoeksopdracht
  - Vaststellen essentie
  - Iets uitgebreidere versie versturen naar
- Fase 1
  - Status
  - Terugkoppeling, Input
- Vervolgstappen



2027259 03989

# Onderzoeksopdracht

**Aanleiding**
Onderkende risico's die effect kunnen hebben op een tijdige voortbrenging. Mogelijk extern onderzoek.

**Scope**
Realisatie van de IV-voorzieningen t.b.v. de Verbetermaatregelen KOT (RIVK).

**Doel**
Inzicht krijgen of RIVK voldoende in control is om te voldoen aan de toezeggingen die gedaan zijn.

**Onderzoeksvragen**
Hiervoor zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:
- Wat zijn de cruciale controls?
- Zijn deze controls voldoende ingericht en werkend binnen RIVK?

**Aanpak**
De twee onderzoeksvragen zullen in twee afzonderlijke fases van het onderzoek worden uitgewerkt.

**Planning**
Fase 1: Gereed week ..
Fase 2: Gereed week ..

# Fase 1 – Status

- Doorleven opdracht: Wat vraagt ze nu precies?

- Documentatie onderzoek
  - o.a. Agile / Safe, BIT

- Gesprekken
  - Gevoerd:
    - [redacted] Toeslagen
    - [redacted] Schenk- en Erfbelasting (SEB)
    - [redacted] PPO
    - [redacted] PPO
    - [redacted] C&F
    - [redacted] GBS
    - [redacted] SEB
  - Gepland:
    - [redacted] Toeslagen
    - [redacted] IV&D

- Afronding: Eind deze week



2027259 03989

# Fase 1 – Terugkoppeling (1/3)

**Wat zijn de cruciale controls voor RIVK? Waar gaat het onderzoek op toetsen?**

<u>Er is geen pasklaar antwoord:</u>

- Welk kader kies je? En waarom? Mogelijkheden:
  - Agile/Safe
  - BIT, etc.

- Welk deel van het kader toets je? En welk deel dus ook niet! Mogelijkheden:
  - Proces
  - Producten (besturing)
  - Producten (IT)
  - Stakeholders
  - Hard vs. Soft controls
  - Gerelateerd aan issues die er zijn, etc.

- Met welke diepgang ga je toetsen? Past dat binnen de beschikbare tijd? Mogelijkheden:
  - Quick scan op hoofdlijnen?
  - Gerichter, etc.



2027259 03989

# Fase 1 – Terugkoppeling (2/3)

<u>Uit de interviews komt het volgende naar voren:</u>

Algemeen
- Zijn de helfactoren (iedereen kent ze) bij toeslagen en KOT goed in beeld? Zijn die goed gemanaged?
- Is de gehanteerde werkwijze vastgelegd, afgestemd in de keten en voorzien van juiste context?

Start
- Is duidelijk wat er gedaan moet worden? Zijn randvoorwaarden daarvoor goed ingevuld?

Voortgang
- Is er een incrementplanning die continu wordt bijgewerkt en afgestemd?
  - Vindt er een terugkoppeling plaats van hetgeen er wel/niet gerealiseerd/geprioriteerd wordt?
  - Zijn er metrieken om de kwaliteit te meten (Burndown, Sonar, Sig, Fpa, Jira)?

Acceptatie
- Zijn er tweewekelijkse sprintdemo's met werkende software?
  - Zijn zowel de business als externe partij daarbij betrokken als "accepterende partij"?

Besturing
- Zijn de juiste stakeholders en afhankelijkheden in beeld?
  - Worden de juiste gesprekken daarmee gevoerd? Afspraken gezamenlijk gemaakt?
  - Zijn verantwoordelijkheden zo laag mogelijk belegd? Wordt de kwaliteit daarvan gemeten?



2027259 03989

# Fase 1 – Terugkoppeling (3/3)

<u>Voorstel van te hanteren norm voor het onderzoek:</u>

- Kader is "de bedoeling" van Agile/Safe(4.6).

- Gericht inzoomen de delen die gerelateerd zijn aan:
  - De input uit de interviews (inclusief [redacted]).
  - Bestaande issues/risico's.

Concreet:

- Quick scan:
  - Opdrachtgever en Projectorganisatie
  - Minimale omvang bij de start
  - Belang betrokken partijen
  - Acceptatie en Decharge

- Gerichter:
  - Projectafhankelijkheden en Risico's
  - Beheersing van de omvang tijdens de looptijd

# Vervolgstappen

- Afronding Fase 1
  - Versturen definitieve opdrachtomschrijving naar
  - Norm definitief vaststellen

- Voorbereiden Fase 2
  - Nu/Deze week:
    - Meer context krijgen bij RIVK / KOT / Toeslagen
    - Wie spreken? Andere relevante informatie?
  - Uiterlijk volgende week:
    - Overzicht van te interviewen mensen opstellen
    - Afstemming via de mail
    - Aankondiging interviews door

- Uitvoering Fase 2
  - Komende drie weken:
    - Interviews houden

- Volgende tussentijdse terugkoppeling over 2 weken
  - Wij plannen die in met



2027259 03989

# Aantekeningen – Eerste terugkoppeling

**Wensen**

- Vraag: Moet ik nog iets anders inrichten?
  - Agile werken generiek.
  - Specifiek voor KOT minder prioriteit.

**Extra informatie**

- Toeslagen is in basis geen complexe omgeving, 4 partijen om mee af te stemmen.
- Bij KOT komen daar een aantal complexere dingen bij: Extra partijen en een voortbrenging in een agile omgeving maar sturing aan de opdrachtgevers kant (SZW) een programmatische aanpak op verschillende levels:
  - DG-belastingdienst, SVB en SZW niveau
  - Beleidsniveau IBO
  - Directeuren
- Op BD niveau is er een ) die de buitenkant managed en de voortbrengingsopdrachten aanbied aan IV

**Risico's**

- Wanneer komt de opdracht binnen en met welke mate van duidelijkheid?
- Grotere afhankelijkheden ( automatische gegevens van Kinderopvang van 20% naar 60% )
- Raakvlakken die nieuw zijn voor toeslagen ( bv MCC)
- Beheersing van de omvang van het traject binnen de vastgestelde doorlooptijd.



2027259 03989

# Aantekeningen – Eerste terugkoppeling

**Toetsing**

- Hebben we helder wat het MVP in de verschillende fases is? ( bouw, ontwerp, beleid enz)
  - Hoe loopt dit BV in de requirmentteams? Hoe vaak wijzigen we voor het bij de featureteams ligt?
- Hoe zit het tussen productowners en businessowners?
- Hoe lopen de loops off refinement?
- Doen we het minimal en viable?
- Toetsen we op basis van KPI's?
- Gebruik safe al kader!!
- Kijk ook naar: architectuur, afspraken en vakkennis
- Wat zijn de controls binnen agile?

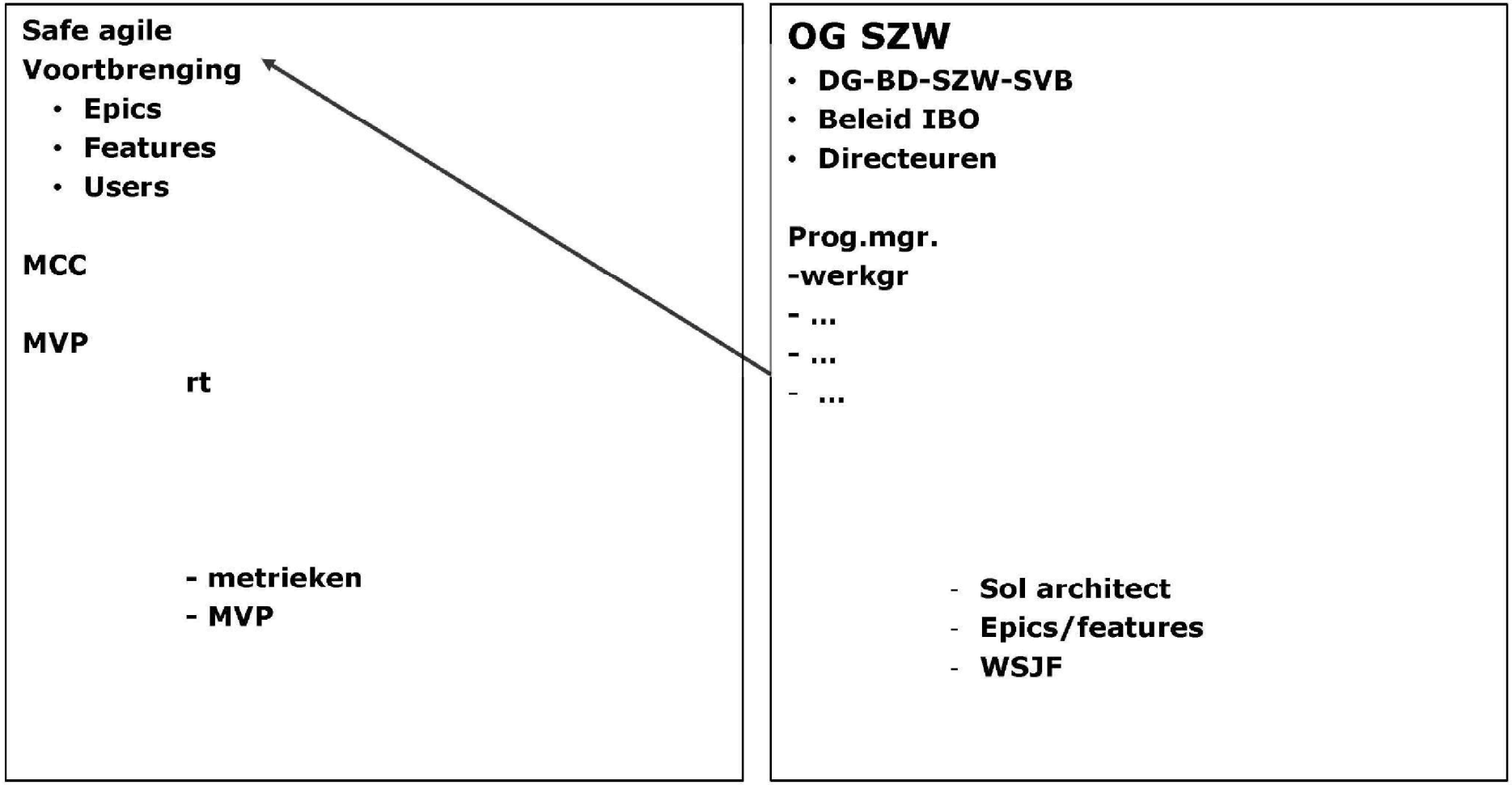
**Overig**

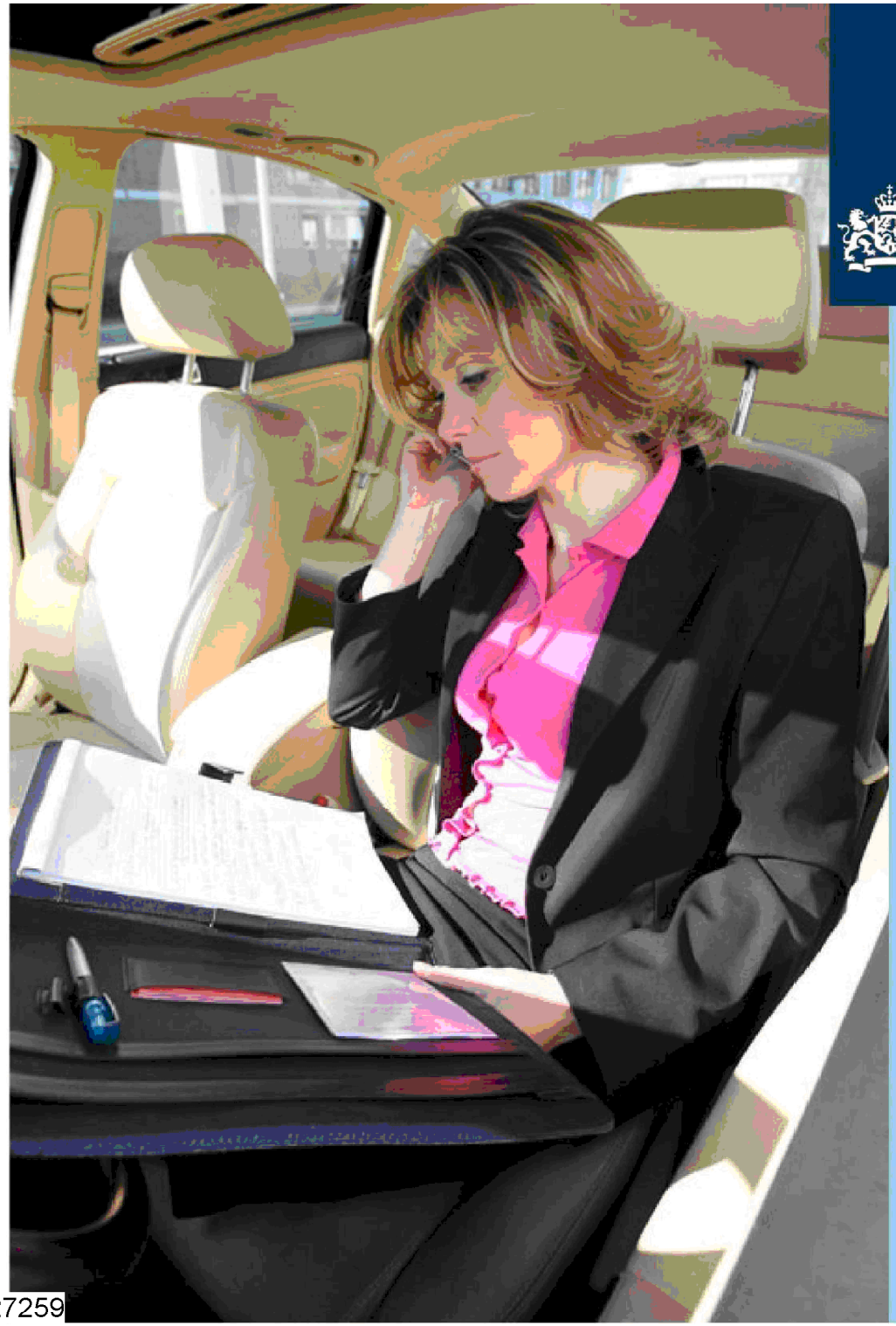
- Doel en bedoeling
- Hebben we het nu goed ingericht? Geef advies op verbetering.
- Begin niet aan de businesskant maar bij PPMT.
- Neem beheersing in zicht en KOT als voorbeeld.
- Spreek in eerste instantie met
- Na MT pas met de rest.



2027259 03989

# Aantekeningen – klipbord





Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## 2e Tussentijdse Terugkoppeling

27 mei 2019

# 2e Tussentijdse terugkoppeling

**Agenda**

- Terugblik vorige gesprek
- Voortgang
- Analyse
- Vervolgstappen



2027259 03989

# Terugblik vorige gesprek

- Opdracht en Kader afgestemd
  - Scope:
    - RIVK (vanaf de business-vraag)
  - Doel:
    - Voldoende in control om te voldoen aan toezeggingen?
  - Onderzoeksvragen:
    - Wat zijn de cruciale controls?
    - Zijn deze controls voldoende ingericht en werkend
    - Welke verbeteringen zijn wenselijk dan wel noodzakelijk?
  - Kader: SAFe (crosscheck BIT, Assessment COBIT, Suggesties uit gesprekken)

- Veel informatie gekregen over Toeslagen,  KOT, RIVK, Risico's, Issues en andere Aandachtspunten

- Na check met het MT IBS-Toeslagen is de scope van het onderzoek definitief vastgesteld

# Voortgang

- Interviews gevoerd:
  - [redacted]

- Ervaringen tijdens de interviews:
  - Positieve / energieke gesprekken.
  - Bereidheid om mee te weken.
  - Mee- en tegendenken (soms lekker scherp) wordt gewaardeerd.

- Veel informatie gekregen en doorgenomen.

- We krijgen een goed beeld van hoe het gaat bij Toeslagen en KOT.



2027259 03989

# Analyse (1/2)

**Constateringen op basis van de huidige informatie**

- Werkwijze is uitgebreid beschreven
- Functies en Rollen zijn helder
- Er wordt intensief samengewerkt
- Veel informatie, metrieken beschikbaar
- Belang RIVK is bij iedereen bekend
- Het is duidelijk wat er moet gebeuren
- Risico's zijn in beeld en worden actief gemonitord

Aan de basisvoorwaarden om in control te zijn lijkt voldaan te zijn.
Maar dat wil niet perse zeggen dat het ook daadwerkelijk zo is.



2027259 03989

# Analyse (2/2)

**Vraagpunten om verder te onderzoeken**

- Is de Werkwijze van Toeslagen wel voldoende helder aan de voorkant?
- Zijn Afspraken aan de voorkant voldoende vastgelegd?
- Is het MVP wel echt minimal en viable?
- Zijn de Raakvlakken wel goed in beeld en gemanaged?
- Wat wordt met de grote hoeveelheid aan informatie gedaan?

Dat inzicht gaat helpen maar gaat het ook meer vertrouwen geven? Want:

- IBS-Toeslagen is Trots en Kritisch maar wellicht ook wat te Onzeker?

Wie of wat gaat het juiste vertrouwen geven?

# Vervolgstappen

- Tweede serie interviews
  - [redacted]
  - Teams
  - “de voorkant” => Wie?

- Meekijken
  - Demo op 4 juni
  - Overleg [redacted]

- Uitwerken/Verdiepen analyse

- Schrijven rapportage
  - Max 25 sheets waarbij de echte boodschap op 5 sheets staat
  - Wat wil je met de resultaten van het onderzoek gaan doen? Intern? Extern?

- Volgende terugkoppeling: ?

LET OP: Komende 2-3 weken vakanties/feestdagen.



2027259 03989

# Aantekeningen gesprek

- De rollen zijn benoemd maar er is nog wel wat discussie , dit is intern gericht, verbeterd tov de periode voor dat [redacted] bij Toeslagen kwam.
- Metrieken: er is veel maar verstandig om te kijken wat er mee gebeurd en bij wie het terecht komt en wat die er mee doet.
- Onzekerheid: zou [redacted] anders gelabeld hebben.
  - De wil tot verbeteren zit er sterk in
  - Iedere fout binnen Toeslagen heeft exposure naar buiten dus wil iedereen het persé goed doen
  - Bewust dat als je je vaak op de borst slaat je er ook op afgerekend kan worden
  - Er is nivelleringsdrang in dit bedrijf
  - Dus ja ben kritisch, lerend, maar wijzen niet naar elkaar.
- De 3 pijlers, businesswaarde, kwaliteit en efficientie, als je op 1 van de 3 teveel drukt raakt de sweet spot van zijn plek.
- Het gaat om de toegevoegde waarde dit er toe doet.
- [redacted] wil niet gerustgesteld worden maar wil verbeteren en niet gezapig worden.
- Om szw te betrekken in het onderzoek ziet [redacted] niet zitten, wel de directe business partijen ( [redacted] )

- KOT is best bijzonder binnen toeslagen, een traject met externe exposure + deadline+ veel afhankelijkheden is uniek.
- Als de situatie zich voor doet dan lijken de andere aspecten loszand te worden
- Dan is tijdig communiceren en de feiten weten van belang



2027259 03989

# Aantekeningen gesprek

Reikwijdte:

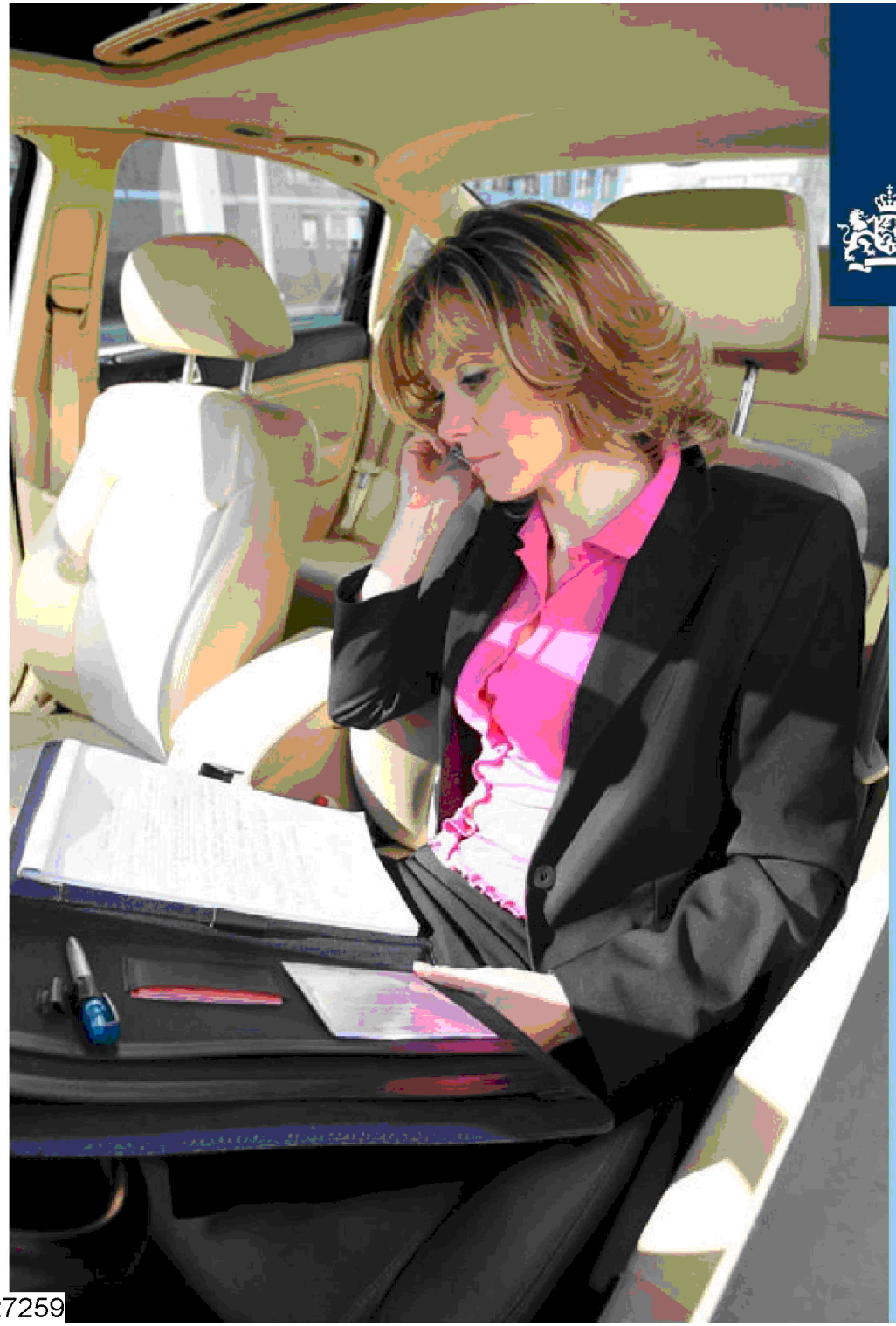
MT toeslagen evt een werksessie

Niet meenemen in het MT IV

MT-IBS evt tijdens een transitie overleg.



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## 3e Tussentijdse Terugkoppeling

17 jun 2019

# 3e Tussentijdse terugkoppeling

**Agenda**

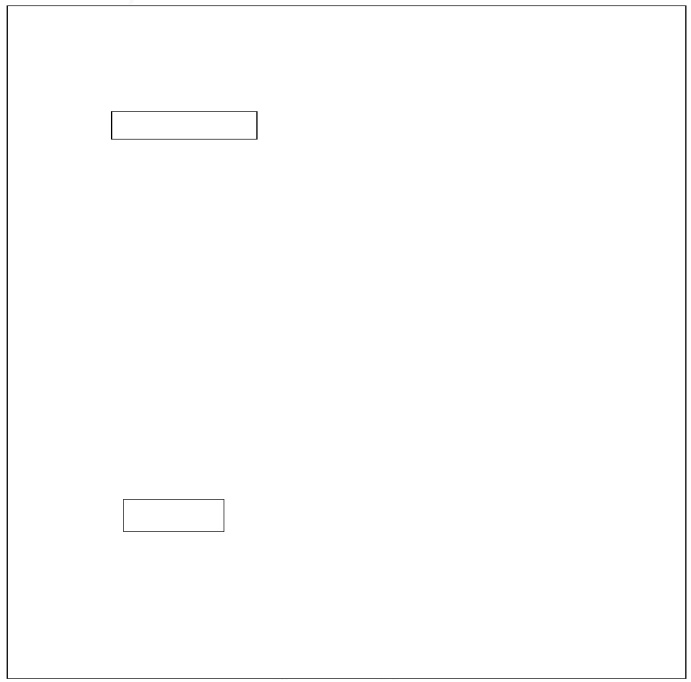
- Voortgang
- Analyse
- Vervolgstappen



2027259 03989

# Voortgang

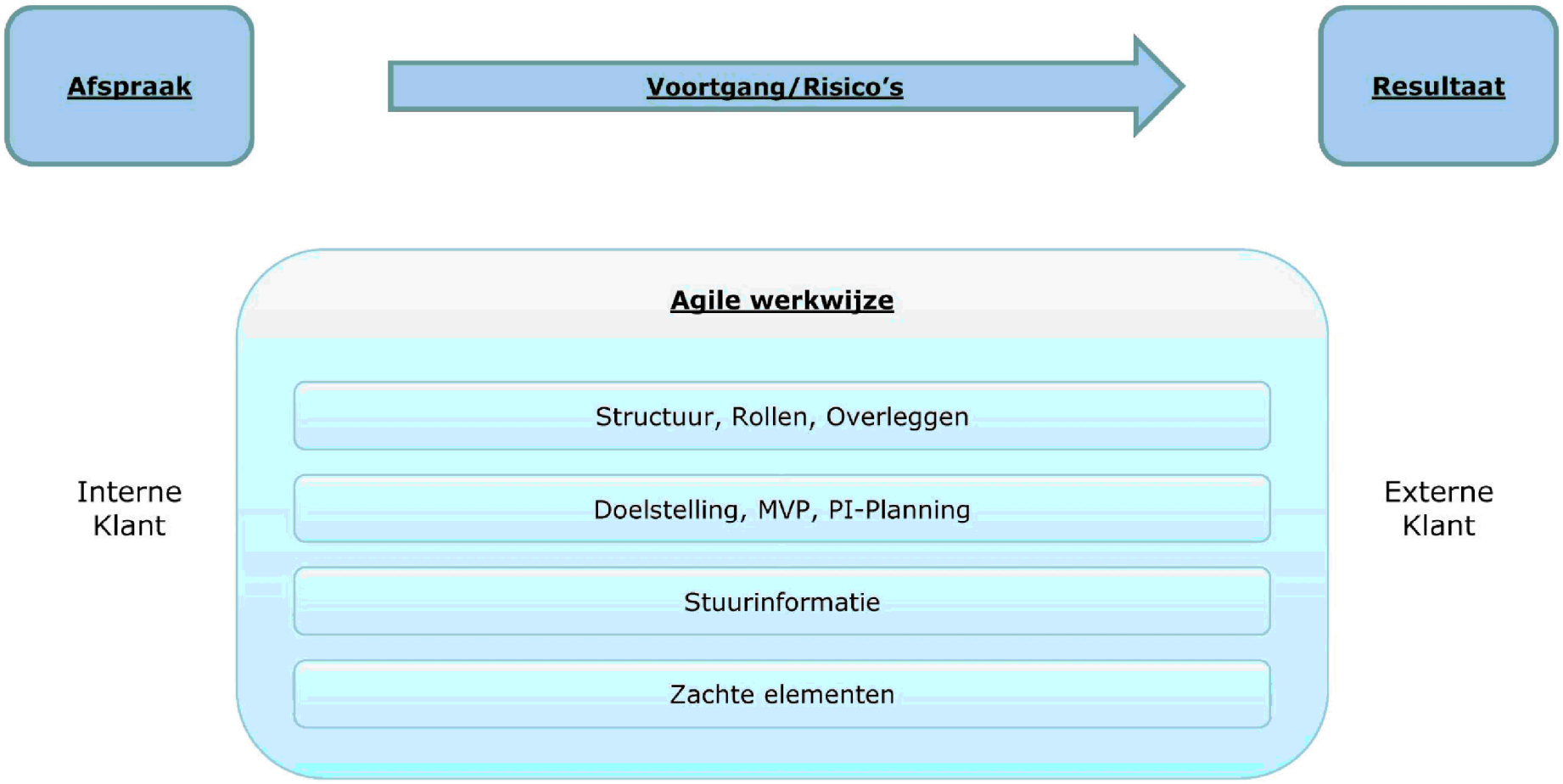
- Interviews gevoerd:
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 



- Meer verdieping gekregen bij het beeld dat we tot nu toe al hadden.



2027259 03989


Afspraak
Voortgang/Risico's
Resultaat
Agile werkwijze
Structuur, Rollen, Overleggen
Doelstelling, MVP, PI-Planning
Stuurinformatie
Zachte elementen
Interne Klant
Externe Klant
Raakvlakken

# Analyse

- Beeld van vorige keer blijft staan: Er gaat veel goed. Veel elementen om in control te zijn aanwezig.

- Een aantal zorgpunten. We onderzoeken daarvan nog de grondoorzaken en mate waarin het zorgelijk is.
  - Afspraken aan de voorkant
  - Inzicht in de voortgang
  - Samenwerking met DCS

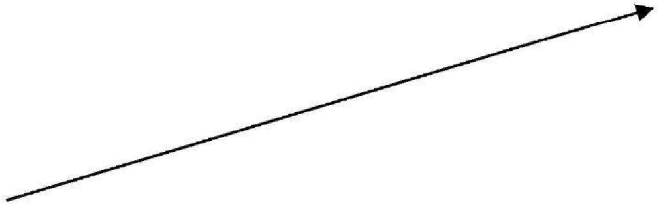


2027259 03989

# Vervolgstappen

- Laatste interviews
  - [redacted] (18 jun)
  - [redacted] (19 jun)
  - [redacted] (19 jun)
  - [redacted] (20 jun)
  - [redacted] (20 jun)
  - [redacted] (nog inplannen)
  - [redacted] (nog inplannen)
  - [redacted] (nog inplannen)
  - [redacted] (eventueel)

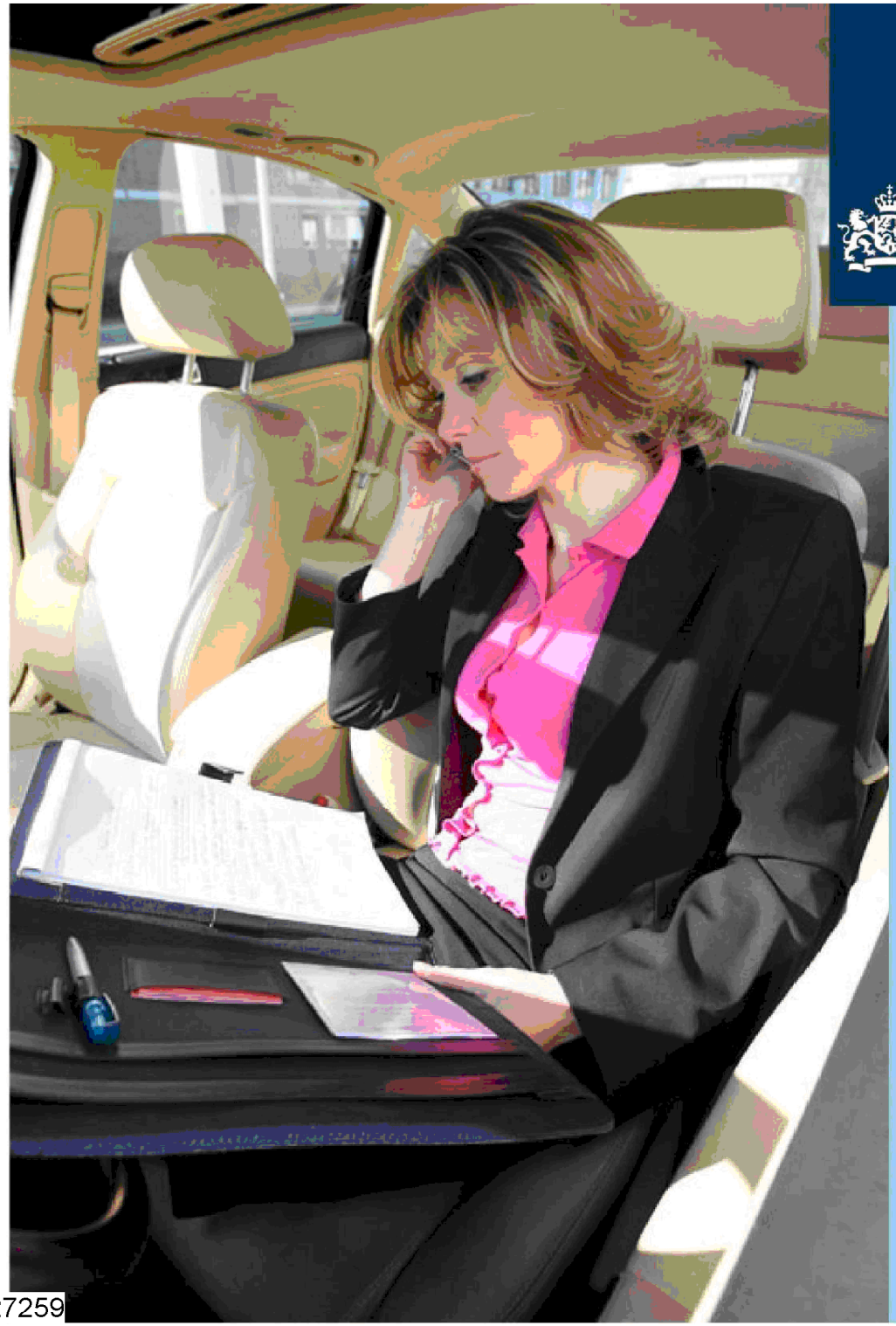
- Meekijken
  - PI-event Toeslagen
- Uitwerken/Verdiepen analyse
- Schrijven rapportage
- Opleveren rapportage: 5 juli



<u>Rapportage</u>

Doel
Doelgroep
Diepgang

Andere vorm?



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Aantekeningen gesprek

25 april 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**

Naam :
Functie/Rol :

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitief

**Datum:**
25 april 2019

**Bijzonderheden:**
Gezien de aard van het gesprek is geen formeel verslag gemaakt maar zijn de aantekeningen wel vastgelegd.

**Via mail ontvangen:**
Presentaties :

- Integraal Management
- Integratie verantwoordelijkheid IBS en hoe verder

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.

# Aantekeningen – Besproken punten

- Uitgangspunt opdracht [redacted] "Ben ik in Control bij KOT" en kan ik dit aantonen i.c. zijn de essentiële controls aanwezig.
- [redacted] neemt ons mee aan de hand van bijgevoegde presentatie.
- Kern van de verschuiving naar het nieuwe agile werken is voor [redacted] het begrip integraal verantwoordelijk en **resultaatverantwoordelijkheid**
- Voor de IV organisatie valt uiteen in 2 delen;
  - Organisatie , hier is IV zelf verantwoordelijk voor
  - Resultaat is een verantwoordelijkheid samen met de Business
- Waar deze verantwoordelijkheid voor de ICT voorziening eerst voornamelijk bij de IV organisatie lag is nu de business mede verantwoordelijk en moet de business nu meer haar verantwoordelijk pakken en hier invulling aangeven. In deze transitie zitten we nu.
- Agile staat voor Business in Control.

# Aantekeningen – Besproken punten

Begrippen die langs komen:

- Planning, waarbij belangrijk:
  - Businesscase - MVP
  - Voldoende detaillering en kwaliteit om van EPIC naar Features naar user story's over te kunnen stappen.
  - Juiste prioritering (WSJF, doe altijd het belangrijkste) door de business afgezet tegen de beschikbare capaciteit en wenselijke/noodzakelijke oplever termijn

- We kennen op dit moment 3 sturingsmechanisme (zie sheets):
  - Lijnsturing
  - Portefeuillesturing
  - Ketensturing (de business is hier in de lead maar we moeten haar daar bij helpen door elke dag met ze in gesprek te zijn)

- Integratie verantwoordelijkheid de I van IBS , zie in presentatie lemniscaat figuren
  - Opmerking Vertegenwoordiging bij de ketentafels ondoorzichtig (wie is waar voor verantwoordelijk). Zowel aan de IV als de Business kant
  - IBS geeft / kan aan  de integratie rol nog onvoldoende invulling geven



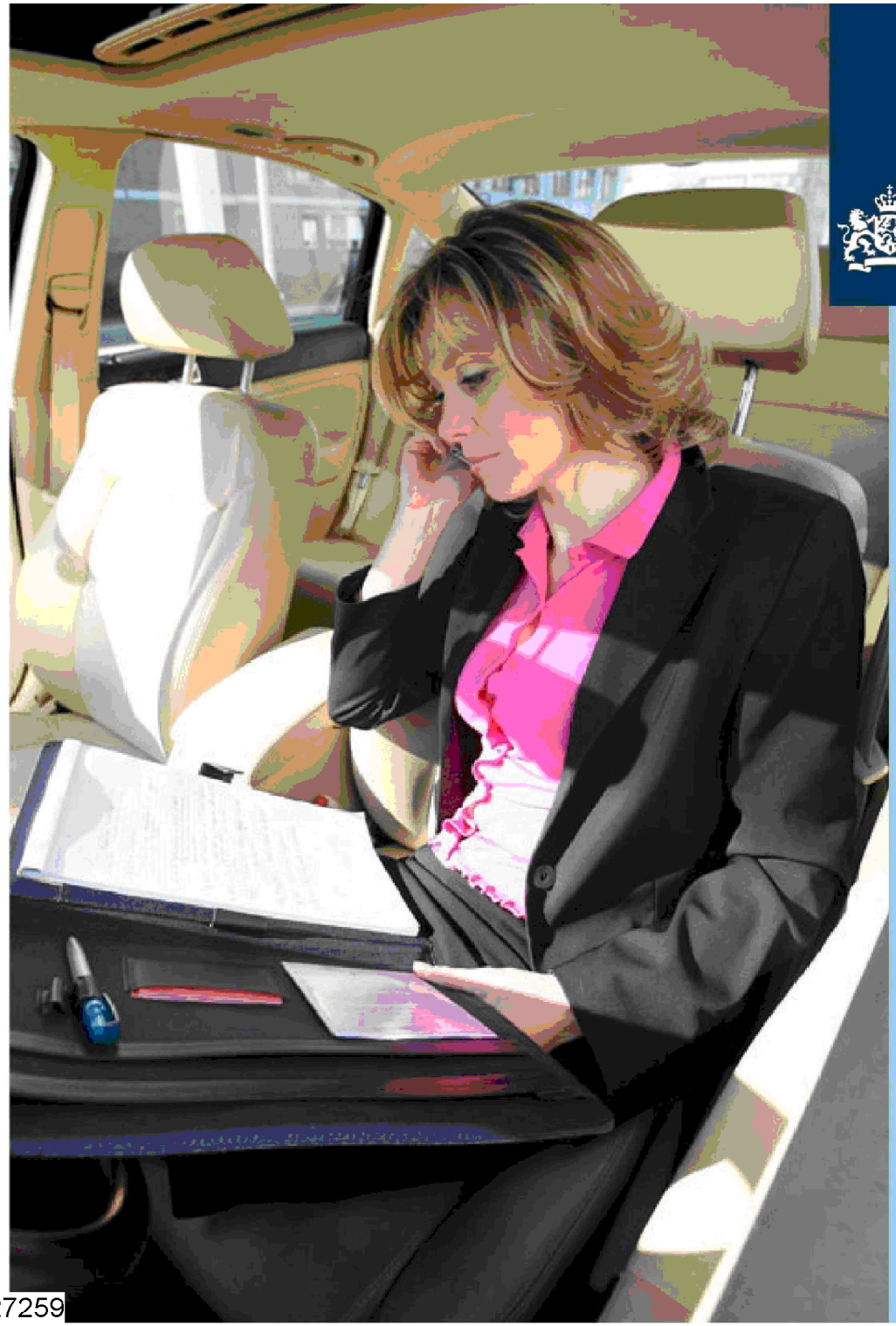
2027259 03989

# Analyse

- Stuur op resultaatverantwoordelijkheid
- IV verantwoordelijk voor eigen organisatie deel, business voor resultaat dus business moet in control zijn.
- Gelaagdheid van sturing door een onlosmakende samenhang tussen de ketens.
- Wie is waar verantwoordelijk voor aan de ketentafels?



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Aantekeningen gesprek

30 april 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol :

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitief

**Datum:**
30 april 2019

**Bijzonderheden:**
Gezien de aard van het gesprek is geen formeel verslag gemaakt maar zijn de aantekeningen wel vastgelegd.

**Via mail ontvangen:**
Presentaties van:
" Interactie*Agile in control ofin control met Agile? Dd 16-4-2019"*
" Agile en Control binnen de Belastingdienst "

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



2027259 03989

# Aantekeningen

- [ ] geeft aan dat wat hem betreft de volgende elementen cruciaal zijn om in een agile omgeving in controle te zijn:
  - **Business case** aanwezig ? Dit is een handvat voor control,
  - **Meerjarenplanning** en **Roadmap** op Epic / Feature niveau, vastgesteld in een Ketentafel overleg,
  - Planning opstellen samen met de Business, i.c. na elk PI event dient er een **increment planning** te zijn, hierbij dient rekening te worden gehouden met in en uitloop (i.c. de **backlog** moet voldoende gevuld zijn.
  - Het gebruik en de bewaking van een **MVP**, rol produktowner
  - Wat is opgenomen in de **Definition of Done** door het team, ADR kijkt hier ook naar
  - Aanwezigheid van **sprintrapportages** , een juiste en transparante rapportage in de lijn naar boven is noodzakelijk
  - **Demo's** geven een goed beeld van wat is gerealiseerd in de sprints
  - Het gebruik van **Metrieken** in een agile omgeving, bv Jira, helpen bij het bewaken van de voortgang en kwaliteit
  - Bewaak dat kwaliteit issues en security problems op de backlog voldoende worden opgepakt en dat deze juist worden geprioriteerd door de produktowner en RTE en dus wel worden opgepakt ook al gaat dit ten koste van functionele zaken.
  - Is de inbreng van de [ ] voldoende
  - Maak gebruik van **Functiepunten**
  - Als [ ] voldoende in gesprek en contact met de spelers in het Agile proces (softcontroles)



2027259 03989

# Aantekeningen

- Bewaken planning niet alleen op uitputting dagen maar in combinatie met het realiseren van functionaliteit

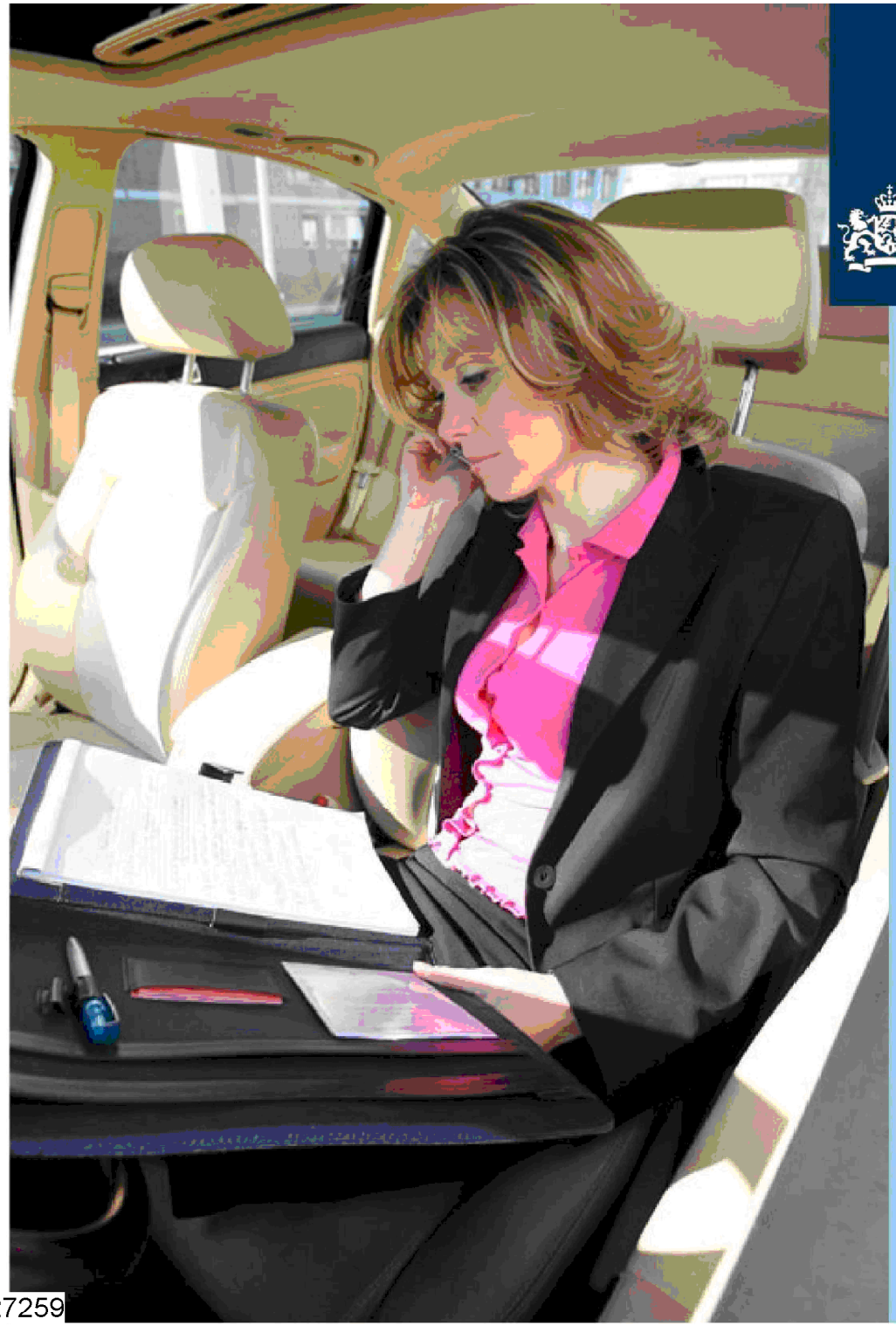
Belangrijkste Controles volgens [ ] ;

1. (Increment)planning , wat is afgesproken met de Business
2. Wordt er periodiek werkende software opgeleverd
3. Kwaliteitsbewaking , denk aan:
   - ✓ Sig-metingen
   - ✓ Gebruik SONAR
   - ✓ Incident en Problemrapportages
4. Klanttevredenheid.

# Analyse

**Belangrijkste controls**

- (Increment)planning , wat is afgesproken met de Business
- Wordt er periodiek werkende software opgeleverd
- Kwaliteitsbewaking , denk aan:
  - ✓ Sig-metingen
  - ✓ Gebruik SONAR
  - ✓ Incident en Problemrapportages
- Klanttevredenheid.



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Aantekeningen gesprek

30 april 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**

Naam :

Functie/Rol :

**Interviewers:**

**Versie:**

1.0 Definitief

**Datum:**

30 april 2019

**Bijzonderheden:**

Kort gesproken om achtergrond informatie KOT te verkrijgen, geen verslag gemaakt. Documentatie was het doel.

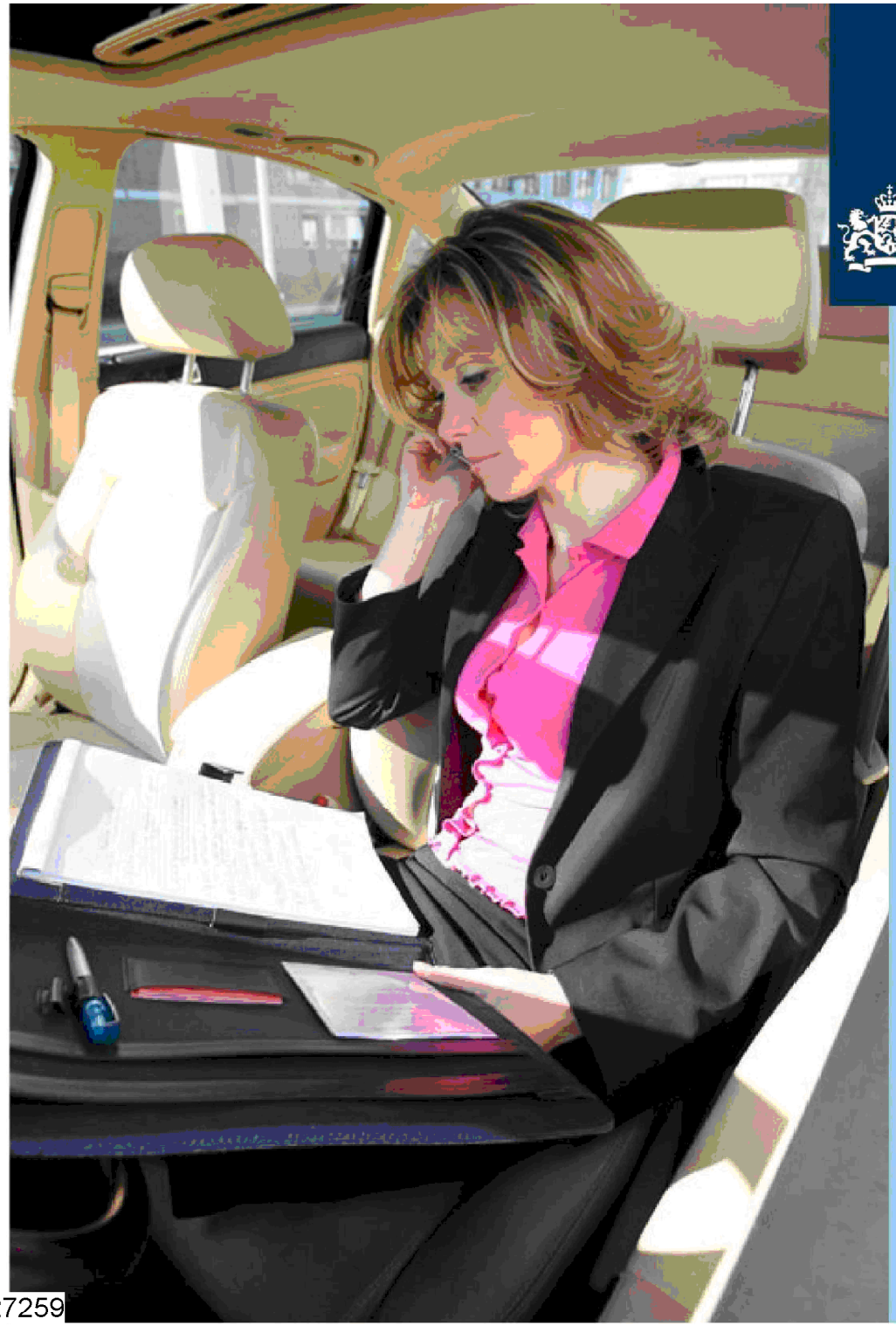
**Via mail ontvangen:**

Evaluatie toeslagen

Minimale metriekenset

**Via mail gestuurd:**

N.v.t.



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Aantekeningen gesprek

1 mei 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol :

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitief

**Datum:**
1 mei 2019

**Bijzonderheden:**
Gezien de aard van het gesprek is geen formeel verslag gemaakt maar zijn de aantekeningen wel vastgelegd.

**Via mail ontvangen:**
Presentatie: Voortbrenging IV Toeslagen

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.

# Aantekeningen (1/4)

Centrale vraag ;

1. Wat zijn de cruciale / minimale set aan controles in een Agile omgeving.
2. Zijn deze in place bij KOT

[redacted] geeft aan;
Transitie doorgemaakt naar agile werken de laatste jaren, begonnen bij de programma niveau en later ook op portfolio niveau voor een goede aansluiting op concern niveau.

[redacted] trekker van het Transitie team en [redacted] in het portfolio team, ook op dit niveau wil men scrummen. Binnen het team ontwikkelt men de epics.

Portfolio team bestaat uit:

- Strategische architecten 2,
- Business Consultants
- Portfoliomanager
- 2 Tactische architecten voor verbinding naar programma niveau en
- [redacted]



2027259 03989

# Aantekeningen (2/4)

- Het team kent een scrum ritme van 2 wekelijkse sprints;
  - Terug kijken wat ging er goed en wat niet
  - Wat gaan we de komende 2 weken doen
- Maken gebruik van een roadmap, met onderwerpen voor de komende jaren, op hoofdlijnen die de business inbrengt. Deze inbreng was er altijd al bij Toeslagen maar is in de transitie meer geformaliseerd [redacted] zijn verbonden aan het team als Productowners en daarmee verantwoordelijk voor het inbrengen van de business vraag.

- Besturing "Voortbrenging IV Toeslagen"
  - Voorkant; Toeslagen Portfolioboard, hierin zitten alle M2-ers van de operatie , voor gezeten door de [redacted]. Komen 1 keer per 10 weken bijeen. IV is hier ook bij aangesloten (i.c. [redacted])

- Portfolioboard;
  - Vaststellen of opnieuw baselinen Roadmap
  - Vaststellen en prioriteren wat in het volgende PI-event wordt opgepakt
  - Terugkijken wat is er de afgelopen 10 weken gebeurt

- Concernportfolio en Waterval versus Agile;
  - Agile vraagt een andere sturing dan alleen op BMI en BMO en een uitgewerkte detailplanning welke toch vaak in de tijd wijzigen.



2027259 03989

# Aantekeningen (3/4)

- Toeslagen acteert op basis van Businesscases en een Roadmap zonder dat dit op detail niveau is uitgewerkt. BC en Roadmap zijn de kaders waarlangs getoetst en continu geprioriteerd wordt in het verdere agile traject.
- Toeslagen hanteert een aantal containers (continuïteit, vernieuwing ect met portfolio regels) waar een budget aanhangt zonder dat deze op detail niveau zijn uitgewerkt. Hierbinnen de vrijheid beperkt door de BC het budget te besteden.
- Controle op concern niveau is geleverd waarvoor budget beschikbaar is gesteld mist [redacted]

- [redacted] heeft nog geen totaal beeld wat er voor KOT moet gebeuren
  - KOT is een moloch wat onvoldoende is opgeknipt in EPIC's
  - Programma KOT heeft geen concrete planning
  - Onduidelijk wie de regie heeft
  - Lang geduurd voordat er een [redacted] voor KOT opstond, deze is KOT aan het opknippen in onderwerpen nog niet in EPIC's

- Betrouwbaarheid planning irt benodigde capaciteit / tijd onvoldoende betrouwbaar. Ervaring leert dat vaak het dubbele aan tijd nodig is.

# Aantekeningen (4/4)

Volgens [ ] is de kern van Agile werken:

- Bezig zijn met wat het belangrijkste word gevonden
- En dat zo snel mogelijke realiseren

Voor sturing betekent dit;

- Ten alle tijden weten op de verschillende niveaus wat is het belangrijkste waar ik mee bezig moet zijn, i.c. heb ik een goed prioriteringsmechanisme
- En heb ik mechanismen om de voortgang, doorlooptijden en kwaliteit te bewaken

En nog:

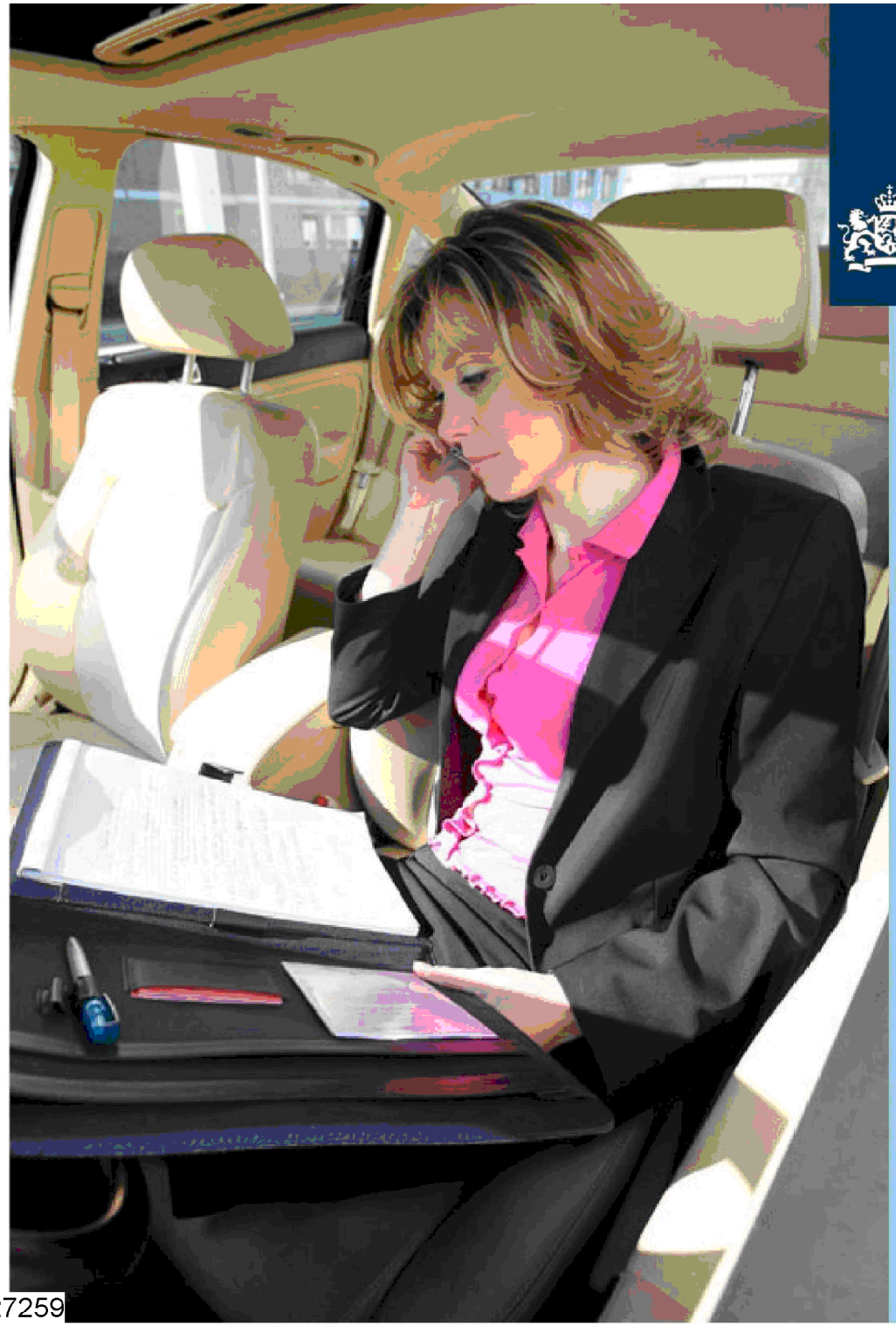
Bij de start duidelijk hebben:

- Wie is overall verantwoordelijk?
- Wie bepaald dat we iets oppakken?
- Wie kan bevraagd worden?

# Analyse

- Inzicht krijgen hoe agile ingericht is binnen toeslagen, bij [redacted] portfolio/programma laag, bij [redacted] de programma/team laag
- Portfolio team werkt de epics uit in prio opgesteld door [redacted] volgens roadmap
- Mist control op behaalde resultaten op concernniveau
- Totaal beeld en planning wat specifiek voor KOT gedaan moet worden ontbreekt
- Betrouwbaarheid planning irt benodigde capaciteit / tijd onvoldoende betrouwbaar.

- Bezig zijn met wat het belangrijkste word gevonden
- En dat zo snel mogelijke realiseren
- Wie is waar verantwoordelijk voor en kan er op aangesproken worden.



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Aantekeningen gesprek

2 mei 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**

Naam :

Functie/Rol : IBS

**Interviewers:**

**Versie:**

1.0 Definitief

**Datum:**

2 mei 2019

**Bijzonderheden:**

Gezien de aard van het gesprek is geen formeel verslag gemaakt maar zijn de aantekeningen wel vastgelegd.

**Via mail ontvangen:**

N.v.t.

**Via mail gestuurd:**

N.v.t.

# Aantekeningen

- [redacted] heeft verteld op welke manier ze stuurt in een Agile-omgeving. Daarbij zijn haar ervaringen van veel externe aandacht voor Erf- en Schenkbelasting uitgebreid aan de orde gekomen.

- Het volgende heeft [redacted] erg geholpen toen externe aandacht ontstond:
  - Intern onderzoek op basis van BIT-kader zinvol.
  - Storyline "Wie heeft wat besloten?" Zowel inhoud als besturing.
  - Risicolog en de afwegingen die daarbij gemaakt zijn.

- Wat zijn cruciale punten die je geregeld zou moeten hebben:
  - Zorg dat je uit kunt leggen hoe wij Agile gebruiken in de organisatie. Welke rollen? Hoe zijn we georganiseerd? Wanneer en hoe vindt escalatie plaats? Zowel inhoud als proces. Zorg dat je dat ook goed vastlegt en afstemt binnen de keten [redacted].
  - Implementatieplan IBS waarbij je kunt laten zien welke transitie de organisatie momenteel doormaakt.
  - Welke keuzes zijn er bij de start gemaakt? Welke randvoorwaarden waren ingericht en welke waren ingevuld? Met name aan de buitenkant. Nulmeting.
  - 2-wekelijkse sprintdemo's en de aanwezigheid van de business daarbij. Want daar vindt acceptatie van de tussenproducten plaats. Is bij Toeslagen daar ook iemand van buiten aanwezig?
  - Welke teststrategie gebruik je? Welke keuzes hebt je gemaakt en waarom?
  - Is er een juiste match tussen werk en mensen? Zowel kwantitatief als kwalitatief.

# Aantekeningen

- Helfactoren in kaart brengen. Wat zijn issues die spelen en die explosief kunnen werken in een extern onderzoek? Op welke manier heb je die gemanaged?
  - Bij Toeslagen bijvoorbeeld de issues die je hebt met DOT-Net?
  - Sturing Toeslagen vs. Sturing IV vs. Sturing Extern?
  - Welke mensen werken mee aan externe onderzoeken?

- Hoe stuurt [redacted] binnen de Agile-omgeving?
  - Zelf met name aan de buitenkant/voorkant. Rol van [redacted]
  - Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk leggen. Vertrouwen op andere functies.
  - Proces goed geregeld hebben en de kwaliteit daarvan laten monitoren.
  - Aanwezig zijn bij PI-event, Inspect and Adapt, Ketentafel, Portfolio.

- Een aantal tips om meer input te krijgen:
  - [redacted] werkt AO van de voortbrenging uit.
  - Gateway-review Toeslagen die uitgevoerd is.
  - BIT-toets Inning die momenteel uitgevoerd wordt. Tot op broncode! [redacted] vragen naar ervaringen.

- Tenslotte:
  - Wel aardig om een keer te onderzoeken hoe de verschillende afdelingshoofden sturen binnen Agile.



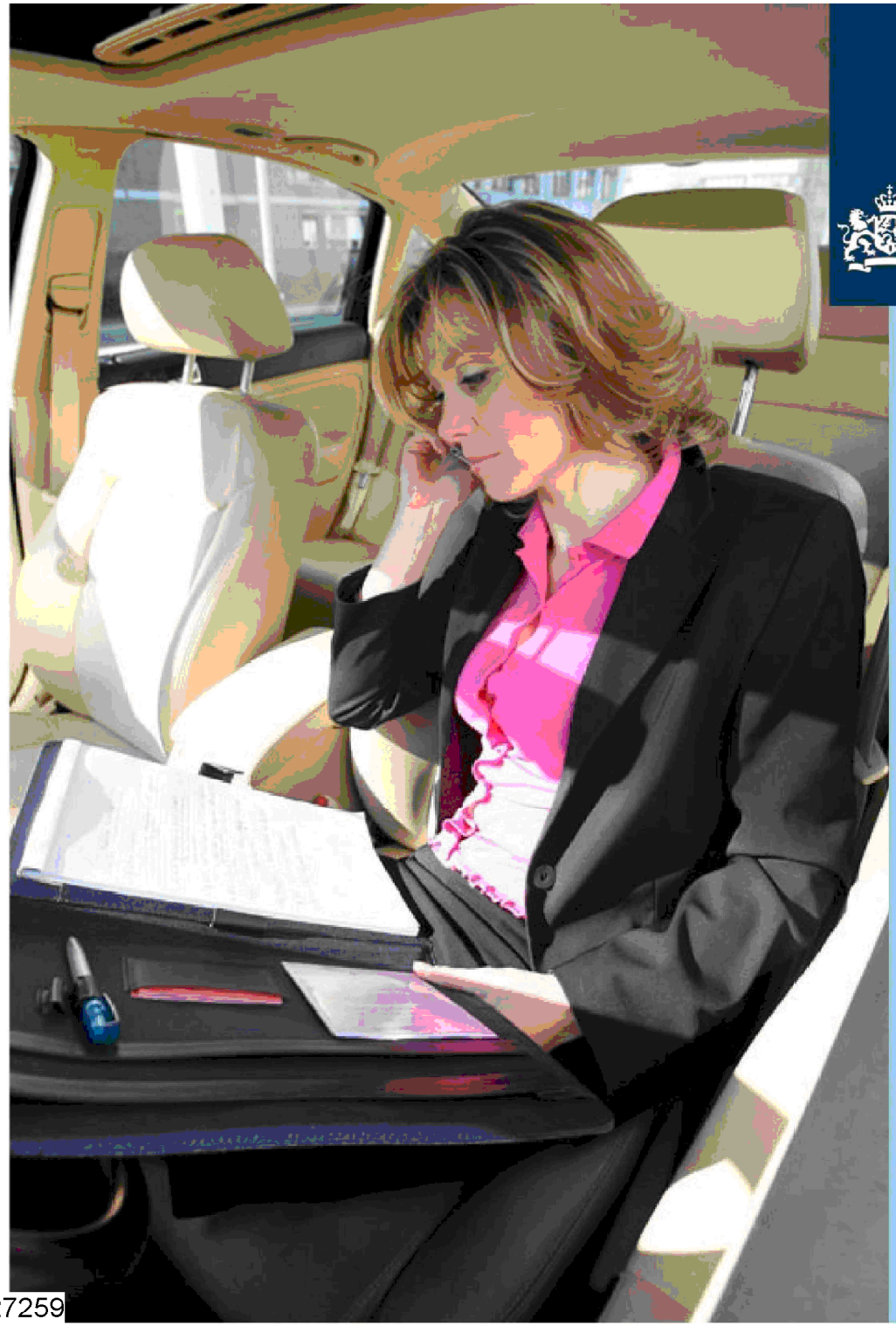
2027259 03989

# Analyse

- Helfactoren achterhalen
- Bit toets zinvol
- Uitleg hoe WIJ agile gebruiken paraat hebben
- Nulmeting aan de start
- Business aanwezig bij de demo's
- Zorg dat je weg blijft van 'bekende' problemen



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Aantekeningen gesprek

6 mei 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**

Naam :

Functie/Rol :

**Interviewers:**

**Versie:**

1.0 Definitief

**Datum:**

6 mei 2019

**Bijzonderheden:**

Gezien de aard van het gesprek is geen formeel verslag gemaakt maar zijn de aantekeningen wel vastgelegd.

**Via mail ontvangen:**

Referentiekader agile ( ADR v0.3 in ontwikkeling)

**Via mail gestuurd:**

N.v.t.

# Aantekeningen

- De vraag: Wanneer ben je 'in control'? Leeft erg ook bij C&F
- Om meer beeld te krijgen moet je met [redacted] afstemmen, waar hij/zij de risico's ziet.
- Agile an sich is hot issue om het object van onderzoek te veranderen
- Een onderzoek naar agile werken op zich zou wel kunnen
- De vraag die nu gesteld wordt is nog breed, kijk je naar besturing? Betrouwbare IT? General IT control?(kwaliteit van de applicatie)
- Leveren we een werkende applicatie af kan één van de vragen zijn.
- Stel duidelijk vast wat 'in control' zijn is.
- Zijn de afspraken duidelijk gemaakt en vastgelegd? : Contract, planning, plan van aanpak. Dit kan een kader van toetsing zijn. Maar als je bv test wat gebeurd er dan met de resultaten?
- En als er aanpassingen zijn in het traject hoe wordt dit dan vastgelegd en opgelost?
- Zijn er afspraken met de raakvlakken? Afnemen en leverancier?

- Om te kijken naar een agile omgeving is de ADR een referentiemodel op aan t stellen. [redacted] zendt ons de laatste versie toe.

- Mocht je een scope/focus afstemmen maar dit dan duidelijk en geef aan dat dit dus niet compleet is. Bijvangst evt wel vermelden. Maak stukken niet fragmentarisch maar schets wel het groter geheel.

- InB = ICS hebben jullie afstemming met [redacted] gezocht?....



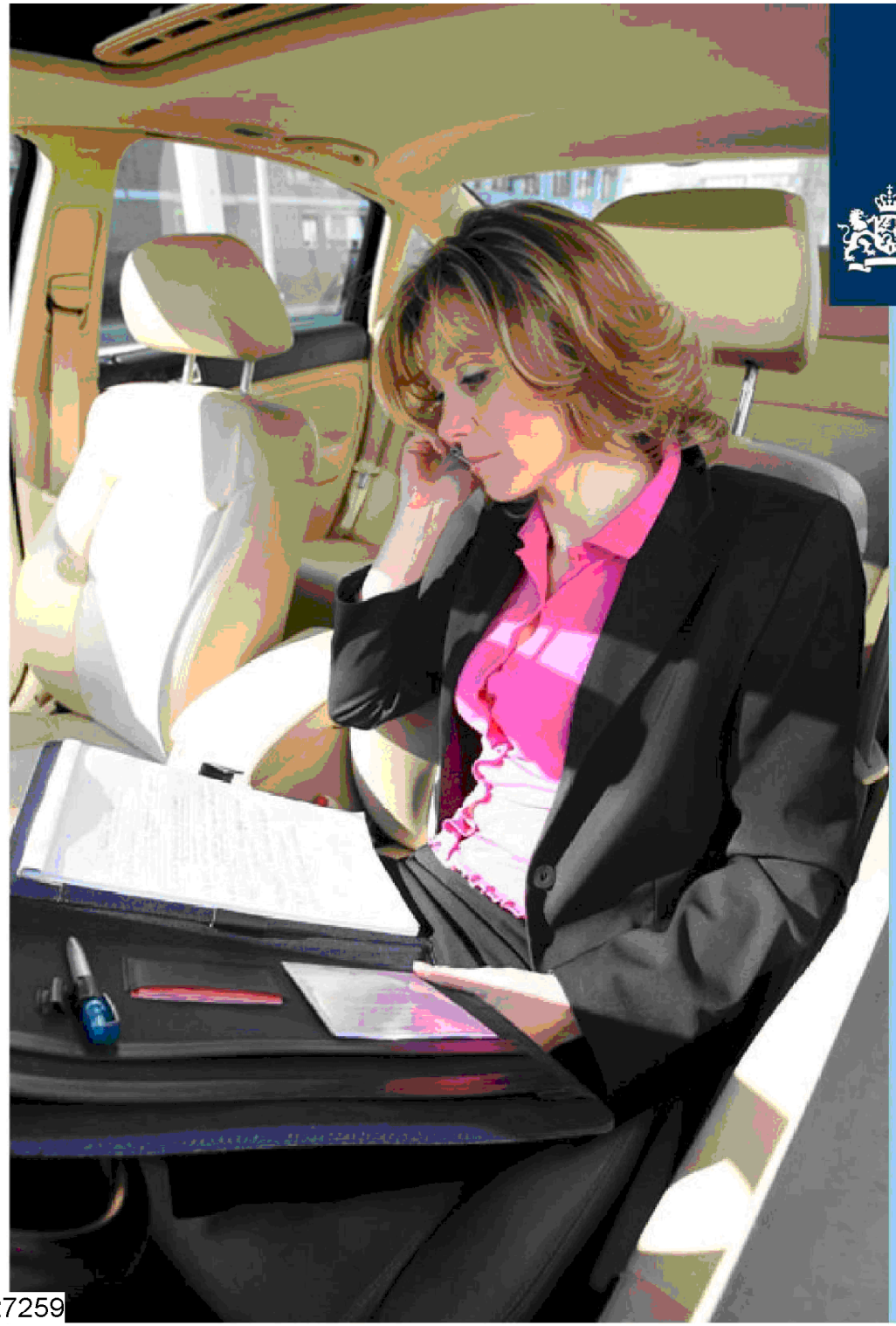
2027259 03989

# Analyse

- Referentie model ADR
- Stel vast wat 'in control' zijn is
- Afspraken vastleggen ( ook tijdens het traject)
- Schets het groter geheel maar maak de scope/focus duidelijk



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Gesprek Notities

19 juni 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol :

**Interviewers:**

**Versie:**

**Datum:**
19 juni 2019

**Bijzonderheden:**
Informeel interview zonder terugkoppeling

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



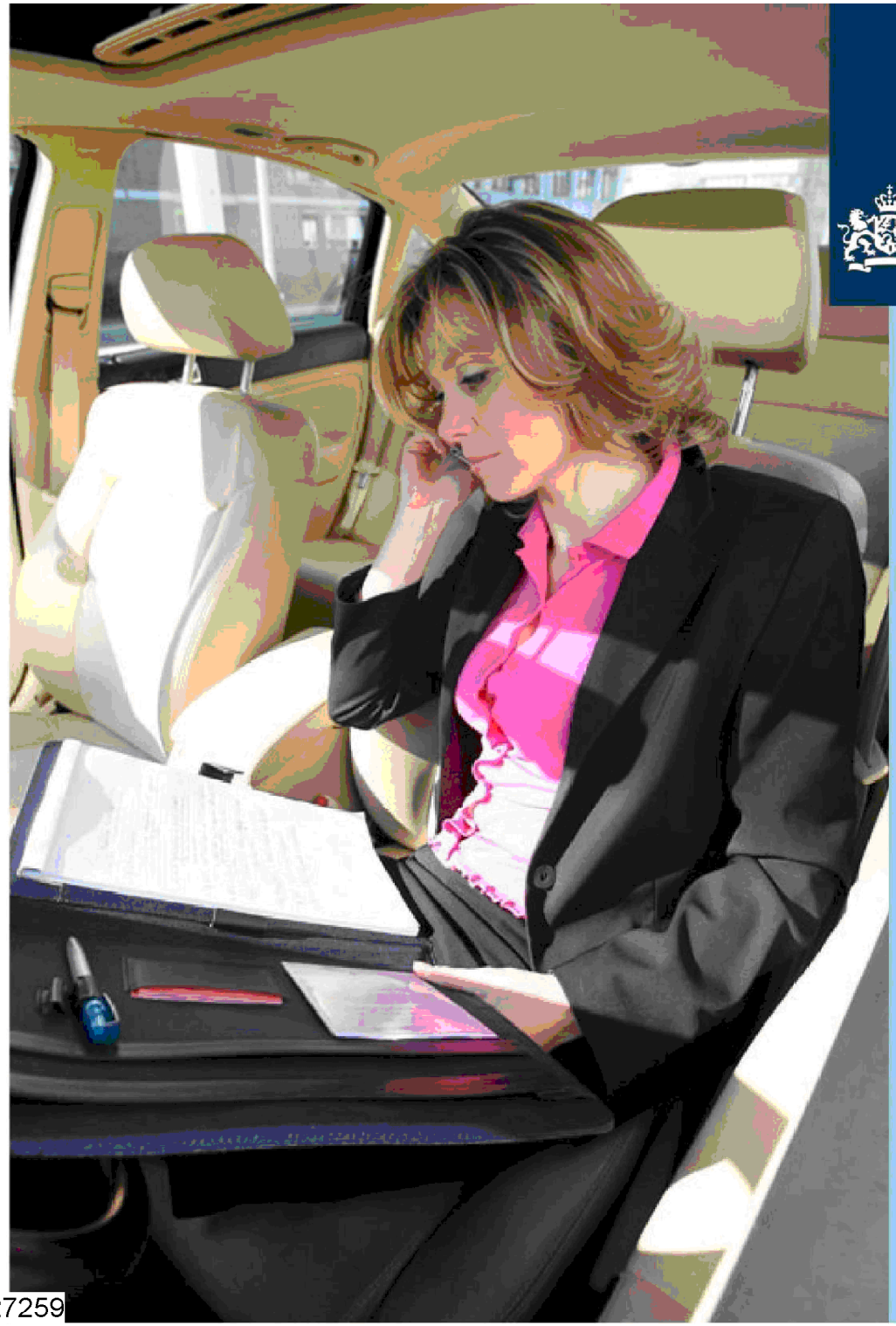
2027259 03989

# Gesprek Notities

- was voorkort werkzaam bij Toeslagen en heeft hier lang gezeten
- Het continu door ontwikkelen staat stil , dit zie ik als grootste risico;
  - Niet meer kritisch naar zichzelf kijken, waardoor verbeter acties uitblijven
  - Druk met de operatie en druk met KOT met halen deadline, waardoor kwaliteit onder druk komt
- Met nog bezig om de business (Business Owners) beter te laten begrijpen wat IT doet, hoe we werken etc.
- Toch is de samenwerking tussen Business en IT bij Toeslagen goed , er is onderling vertrouwen, alleen het "ontbreken" van een kritische is hier het grootste risico. Dit heeft gestructureerd aandacht nodig.
- en ik waren de continue aanjagers van de Agile ontwikkeling in de organisatie , ook in de techniek, nu ontbreekt de structuur om dit vast te houden.
- Zwakte Toeslagen is dat ze hun organisatie niet door ontwikkelen, heeft hier een blinden vlek
- De doorontwikkeling van je doelen moet gekoppeld zijn aan je doelen dit gebeurt niet gestructureerd binnen Toeslagen
- Toeslagen heeft op dit moment te weinig mensen met visie om Toeslagen verder te brengen in haar ontwikkeling
- De Voorspelbaarheid van Toeslagen moet gebruikt worden aan de voorkant , dit gebeurt onvoldoende in de portfolio gesprekken. Haalbaarheid van opdrachten kunnen hierdoor met meer zekerheid worden aangegeven.
- Onduidelijke wie bepaalt wat in de KOT app komt, is dit als ? "Iedereen denkt dat dit is"
- Wie is gemandateerd om dit te bepalen?



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

13 mei 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : Toeslagen

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Concept

**Datum:**
13 mei 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
Voortgangsrapportage Toeslagen.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.

# Interview [redacted] (1/4)

**Rol:**

[redacted] binnen PPO-IBS en maakt onderdeel uit van eerste lijnscontrolteam IBS toeslagen.
Dit is eerste lijn control inclusief management wat zorgt voor inzicht met voor wat betreft status en voortgang van opdrachten. Hierin werkt [redacted] samen met het team.
[redacted] stelt daarnaast in het team de vragen vanuit bedrijfsvoering en levert een controlview met onafhankelijke blik.

Het eerste lijnsteam bestaat naast [redacted] uit:

- [redacted]
- [redacted] teamleiders (developmanager)
- [redacted]
- [redacted] in PMO ( ondersteuningsteam )

*Zou jij de onderzoeksvraag moeten kunnen beantwoorden?*
*En daarna de vraag nu: is KOT voldoende in control?*

- Weet welke afspraken gemaakt zijn aan de hand van info van [redacted], maar zie de afspraken ook wijzigen.
- Dus of de opdracht volledig helder en dichtgetimmerd is, is ook niet zo.
- Wat ze krijgen en helder is, pakken ze goed op en zijn ze in control.



2027259 03989

# Interview [redacted] (2/4)

*Is het issue dat er wijzigingen komen of hoe men met de wijzigingen om gaan.*

- Er is wel een proces ingeregeld maar tot een bepaalde hoogte en grootte kan je die wijzigingen accepteren in de organisatie maar je moet wel een beginsel hebben.
- [redacted] is pas verantwoordelijk van het moment dat de opdracht binnenkomt.

*Is het een issue dat de opdrachten niet stabiel zijn?*

- Als er issues m.b.t. het niet stabiel zijn van de vraag, komt dit terug in de voortgangsrapportage, en wordt dit tijdens het PI met [redacted] besproken. Ook staat het issue m.b.t. het nog niet stabiel zijn van de opdracht in het risicolog.
- Als het bij IV aangeboden wordt dan komen er in principe alleen nog kleine wijzigingen op.

*Wat gebeurd er als er gerapporteerd wordt aan [redacted]?*
*Is SZW hier van op de hoogte? Hoe komt de informatie daar terecht?*

- [redacted] weet niet precies hoe het proces naar de SZW loopt. Wel hoe het proces binnen de IV loopt, en ook nog wel sommige stukken naar de Ketentafel, maar SZW is buiten zicht.

*Als alles blijft zoals het aangeboden is dan:*

- [redacted] heeft plan hoe hij het moet doen.
- Epics en features worden uitgewerkt door het voorbereidingsteam, en bij tegenvallers is er ruimte om dit op te vangen.
- [redacted] zit bij de gesprekken, om ook te kijken naar toeslagen totaal. [redacted] heeft er vertrouwen in.

In een risicosessie is een lange lijst met risico's onderkend waarop gestuurd wordt.



2027259 03989

# Interview [redacted] (3/4)

*Zijn de voorbereidingsteams met de juiste dingen bezig?*

- [redacted] is tevreden met wat binnen toeslagen gepresenteerd wordt. De bouwteams presenteren hun voortgang iedere 3 maanden. De business is tevreden, dat geeft vertrouwen.
- Voor KOT is dit nog niet zichtbaar die zijn nog niet zo ver.
- Bij andere trajecten zijn er signalen geweest dat BO's niet tevreden zijn, dan volgen er zichtbaar maatregelen. Dus het principe werkt

*Als het zo goed ingericht is waarom vraag [redacted] dan een onderzoek?*

- Om toch de kritische noot niet achteraf te krijgen maar dit voor te zijn.
- Misschien wel omdat er wel een onzekerheid is nu er een externe partij bij is.
- **Risico zit vooral vlak voor de opdrachtverstrekking daar zou je op door kunnen zoeken**

*Gebruik je de metrieken set?*

- Zijn een aantal team metrieken die gebruiken de teams ook voor plannen, de voorspelbaarheid,
- De metriek 'epic lifecycle' wordt bijvoorbeeld niet gebruikt.
- Metrieken die nodig zijn, zijn inplace. Er zijn 15 metrieken, toeslagen gebruikt een deel, welk deel ligt vast. Voor wat niet geleverd wordt is een vervanger. Niet alles is goed op te leveren.
- Is er een beeld van de metrieken in werking, het is veelal subjectief en zachte inschattingen.
- Van alle metieken vindt [redacted] de epic progress metriek, de belangrijkste metriek die momenteel nog beter uitgewerkt wordt.
- Dit alles wordt vastgelegd in TFS en elke maand gerapporteerd.



2027259 03989

# Interview [ ] (4/4)

*Wat is de achilles hiel van toeslagen?*

- Raakvlakken. Gegevens, Poort, bij de rest van O&M gaat het goed.
- Evt afhankelijkheid van Cap mensen.

**Sturing:**

- Mensen kunnen binnen toeslagen ingrijpen, vb is voorhanden dat er wat gedoe ontstond, escaleerde en na een beslissing hoger in de organisatie werd dit door de gehele keten overgenomen en uitgedragen.

**Risico's?**

- Scope creep, zowel bij klant als medewerkers.
- Risico dat teams de requirements opschroeven: klant vraagt, iets teams pakken het groter op en daardoor risico op niet tijdig leveren.
- MCC loopt goed kunnen te veel te goed bouwen maar ook dat wordt gecorrigeerd.
- KOT moet in de trein van toeslagen blijven met speciale aandacht maar niet speciaal project

**En nog**

- [ ] zit er strak op, wil wel meer beter groot. [ ] wil vooral investering in de medewerkers die nu bij IBS Toeslagen werken. Daarin vullen [ ] elkaar aan. Er is nu wel wat doorstroom van mensen.
- Meest kritische persoon binnen toeslagen is [ ]
- Voortgangsrapportage wordt nog opgestuurd



2027259 03989

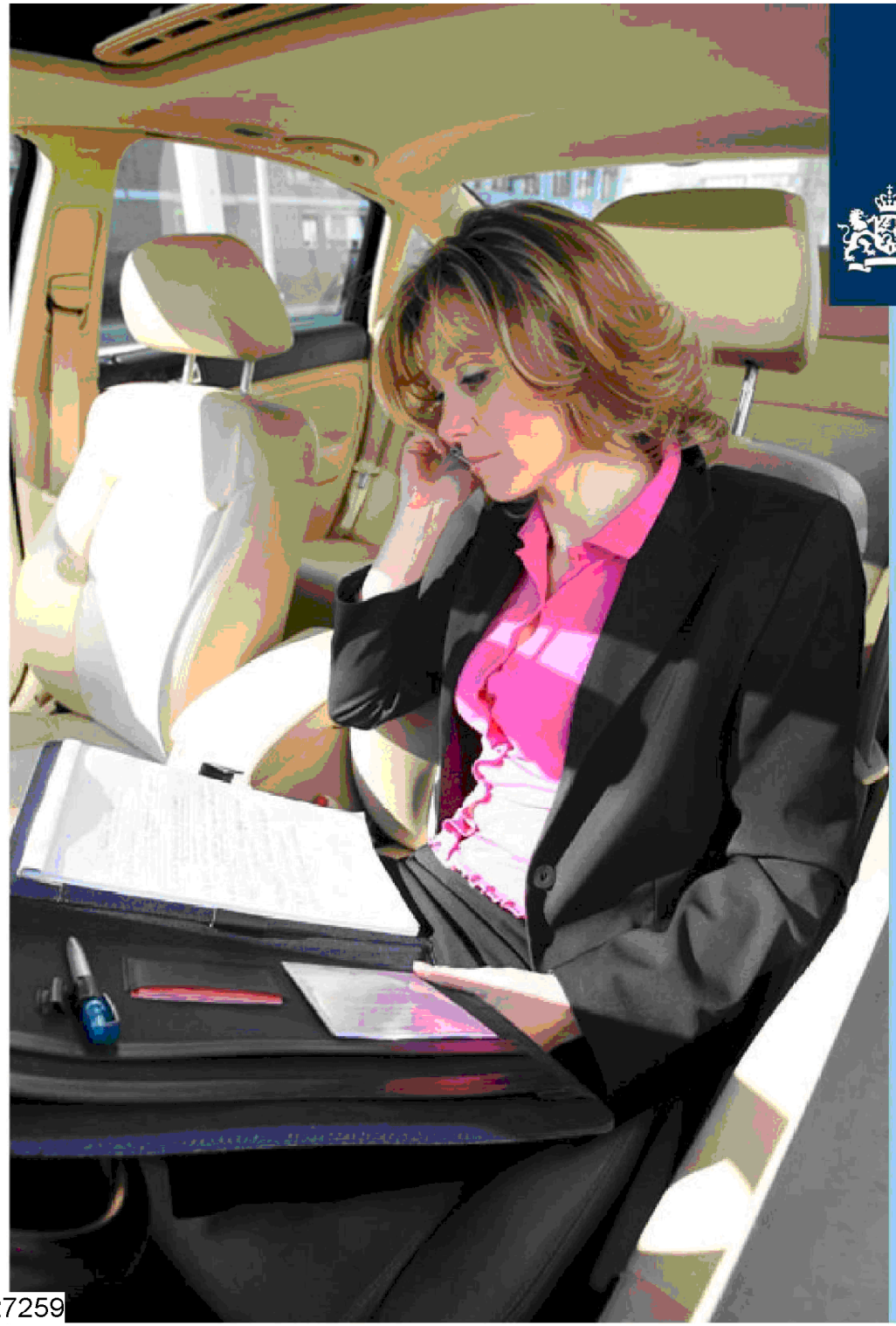
# Analyse

**Benadrukken uit dit interview**

- Bij [redacted] opvragen risico's
- Businessowner achterhalen wie dat is.
- [redacted] over de metrieken toeslagen
- [redacted] kritische noot
- Hoe managet [redacted] de voorkant (wie is verantwoordelijk voor 'de stip' ?)



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

14 mei 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol :

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 definitief

**Datum:**
14 mei 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



2027259 03989

# Interview [redacted] (1/5)

**Wie is [redacted]?**

- Als natuurkundige verschillende rollen gehad daarna 5 jaar [redacted] topdesk,10 jaar toeslagen waarvan 3 jaar [redacted]
- Rol als [redacted] Goed laten lopen van de trein, grote events organiseren, belemmeringen detecteren en zorgen dat ze opgelost worden, risico management en continue verbeteren stimuleren.

*Is KOT in control om het doel te halen*

- Nog niet, maar wel vertrouwen dat het gaat lukken. De trein is laat ingeschakeld.
- We wisten er van, was aangekondigd maar er kwam niets op de backlog
- Zeker bij trajecten die groter zijn, externe opdrachtgevers komt dit wel vaker voor en dan resulteert het in druk op de achterkant van IV voortbrenging. Maar halen we wel in de regel in.
- Nadat er niets op de backlog kwam is men blijven drukken. Het kwam los, eerst druppelsgewijs voor PI 15 maar PI16 kwam alles los. Er is wel een redelijk beeld wat het totaal is maar wordt erg krap voor de deadline. De [redacted] heeft bepaald dat reeds onderhanden werk eerst wordt afgemaakt. Dit krijgt dus voorrang boven KOT. Dit is afgestemd met en akkoord bevonden door de businessowners. (Productmanager i.p.v. productowner, de productowner gaat over de teambacklog, de productmanager over de backlog van de gehele trein). De deadline voor KOT- app (oktober ), het is twijfelachtig of dit gehaald wordt.
- Alle teams die nodig zijn voor KOT zijn er mee aan de slag. Tot voor kort op 1 na (Bergpoema), maar de prioritering voor dit team is nu gewijzigd. KOT heeft voor dit team toch voorrang gekregen op onderhanden werk. [redacted] heeft in overleg met de betrokken productowners en businessowners besloten om de prioritering van KOT te verhogen t.o.v. het onderhanden werk bij dit team.



2027259 03989

# Interview [redacted] (2/5)

- In PI16 zijn de teams er mee begonnen en nu ontstaat het beeld of we het kunnen realiseren
- Als dit beeld er is en we halen het niet dan moet gelijk aan de bel getrokken worden.

- *Wat zijn cruciale dingen die je in de gaten houdt:*
  - Signaal wat de technische architecten zeggen
  - Wat krijg ik terug in de scrum of scrums
  - Met collega developmentmanagers signalen ophalen ( [redacted] is in haar rol een belangrijke trigger)

*Zijn jullie perfect? Gaat er niets mis?*

- Er is meer dan alleen IV, veel verbeteringen heeft het programma KOT verbeteringen zelf in handen.
- Met name zit het probleem in de app, zijn ook kleinere dingen maar die kunnen we goed opvangen
- App is cruciaal omdat als ouders de app hebben zijn ze sneller geneigd informatie door te geven.
- De business heeft zonder overleg met IV de deadline en probleemstelling vastgesteld. Met overleg wat dit anders geworden.
- Er is wel bepaald dat er een app moet staan maar volgens de informatie van [redacted], niet expliciet wat die moet kunnen. In principe is dit positief, omdat het gesprek dan plaats kan vinden wat minimaal benodigd is voor een eerste release van het product..

*Verhaal hans over interne gerichtheid van toeslagen zonder inzicht in de buitenwereld*

- We maken naar de business wel bekend hoe we standaard werken maar niet naar SZW, er ontbreekt mogelijk informatie bij SZW. Met die informatie zouden ze een beter beeld over onze manier van werken hebben.



2027259 03989

# Interview [redacted] (3/5)

- [redacted] stelt de prioriteiten. Dit wordt in overleg MT van toeslagen ([redacted]) afgestemd
- Soms wordt prio aangepast aan de hand van druk vanuit de product- en businessowners van het specifieke traject.
- De flow van agile loopt, maar er zijn nog onderdelen die minder lopen:
  - Teams zijn niet altijd goed instaat om binnen de tijd het beoogde resultaat te halen.
  - Het spel van agile is lastig te realiseren als er een politieke bepaling is gedaan wanneer wat af moet zijn.
  - Kan ook gebeuren dat teams zelf niet alert genoeg zijn, waardoor meer/beter gebouwd wordt ipv op tijd en minimaal.
  - Oude en nieuwe cultuur loopt nog door elkaar heen. Zowel in trein als Den Haag maar effect van Den Haag is groter.

*Welk mechanisme bewaakt de scope?*

- Er wordt in de gaten houden hoever je bent en wat je al verstookt hebt, vooral financieel.
- Inzicht bij de scrum of scrums is afhankelijk van de openheid en transparantie van mensen. Gaat meestal goed. Het is wel voorgekomen dat uitloop van planning of het optreden van belemmeringen niet of te laat gemeld werd, omdat een team te lang bleef proberen het zelf op te lossen.
- Er is een feature progress report, geeft ook beeld binnen de PI periode.
- We kijken nog niet over verschillende PI's heen
- Er wordt wel gekeken naar de features welke nog in de backlog staan.
- Kunnen nog niet op basis van feiten al vast stellen of we iets halen, maar dat zou bij een andere ontwikkelmethode niet anders zijn



2027259 03989

# Interview [redacted] (4/5)

*Hoe pakken we de gesprekken aan*

- Dit kan via [redacted] hij is [redacted]
- Er werken verschillende teams aan KOT:
  - Bergpoema's burger portaal
  - Spons op ondersteunend
  - Wolf service team techniek
  - Zeilvis, integratie test team
  - Koraal operations /deploy team
- [redacted] onderhouden contact met MCC en MCC sluit ook aan bij de werkwijze van toeslagen.

- *Is er informatie over de onderkende Risico's?*
- Halverwege april risico event gehouden, grote groep risico's opgehaald.
  - Deel technische oplossingsrichting, ( willen een [redacted] maar is nog niet geregeld)
  - Samenwerking tussen de teams, ( door coördinerend [redacted] voorkomen)
  - Features is nog niet duidelijk genoeg. ( daardoor lastig om beeld/doel vast te stellen)

- Lijst wordt opgestuurd zoals die nu is en wordt donderdag aangepast en dan krijgen we de nieuwe versie ook.



2027259 03989

# Interview [redacted] (5/5)

En nog:

- Realisatie van de features loopt parallel aan een stuk technische verbetering ( octopus) geldt ook voor meerdere services die voor KOT van invloed zijn.

Gesprek:

- Positief gesprek..
- Juiste de werkwijze niet auditen maar van uit de praktijk kijken helpt zeker.
- Evt nabranders komen via de mail
- Over ongeveer 2 weken een vervolg gesprek plannen.

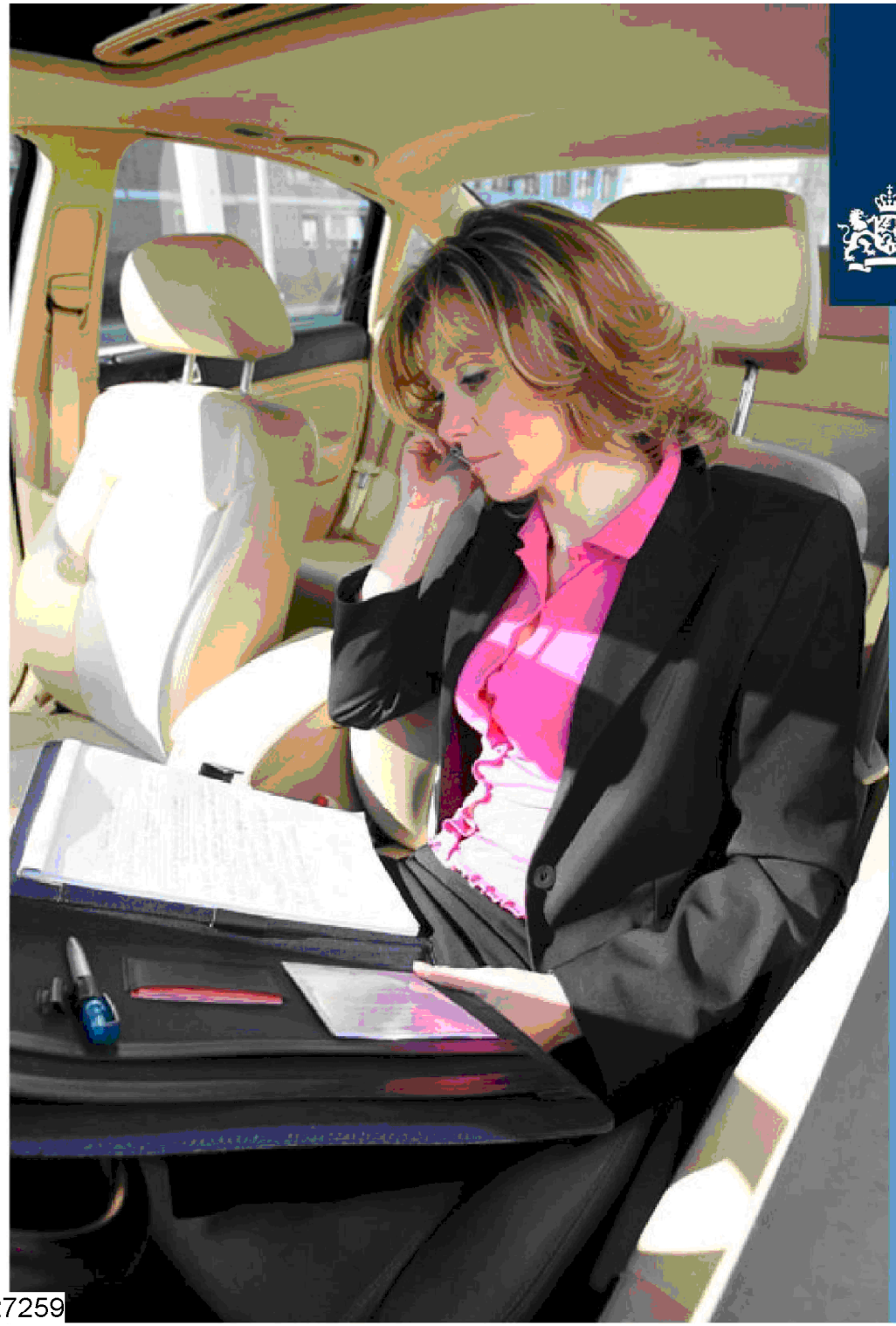
# Analyse

- Risico analyse wordt opgestuurd
- Bij technische navraag gebruikt
- Scrum of scrums is een informatiebron
- Traject loopt maar of de app-doelen gehaald worden is een vraag, vraag misschien om prio wijziging
- Proces loopt maar maken we de werkwijze wel voldoende duidelijk bij SZW
- Teams en business willen soms meer/beter dan minimaal nodig is en afgesproken is dit zorgt voor uit de tijdlopen.
- Oude en nieuwe cultuur loopt nog door elkaar

- is , via hem gesprekspartners plannen
- Technische aanpassingen lopen ook naast dit traject



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

- Interviewverslag
- [redacted]

16 mei 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : /

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitief

**Datum:**
16 mei 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
Stuurt output voorbeelden van metriek op

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (1/3)

- Sinds 12 jaar in dienst bij B/CICT
- Werkt nu voor 50% bij Toeslagen (PMO team) en voor 50% Portfoliomanagement.
- Bij Toeslagen houd hij zich bezig met het vervaardigen van metrieken en monitoren via de metrieken en daarnaast met raakvlakmanagement

- **Metrieken;**
- Bedenkt en zet metrieken op en zorgt voor de implementatie
- Voorbeelden van metrieken om de voortgang te bewaken (i.c. gerealiseerde features en businesswaarde) zijn:
- PI16 Voorspelbaarheid rapport
- Feature progressrapport Hiermee wordt de voortgang van gerealiseerde features en businesswaarde aangegeven op team en trein niveau. Deze worden elke week geüpdatet en gedeeld met de business (vb [redacted], het staat op cp ikv transparantie)
- Trends over PI's heen worden ook bijgehouden
- De metrieken voor de Requirement teams zijn nog wat minder ontwikkeld, zij moeten nog over naar TFS.
- Daarnaast worden de bestedingen in de gaten gehouden, deze worden elke week opgeleverd aan [redacted], en toont dit in een dashboard.
- Ook FP worden bijgehouden, samen met [redacted] Van elke feature is de FP score bekend voor de hele IV keten.



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (2/3)

- Voor KOT worden voortellingen uitgevoerd. In dit kader worden gesprekken met architecten gevoerd om inpakt  capaciteit
- [redacted] heeft gevraagd om een metriek om de Workflow in kaart brengen en te volgen . I.c. tot in productie nemen van features te volgen. Dit is nog een lastige opdracht waar nog geen oplossing voor is.
- Raakvlakken afstemming , opdrachten planning etc. hiervoor is een Kanban board die staat op de community van IBS Toeslagen.
- [redacted] maakt ook een Dashboard rapportage voor [redacted] met bezettingen, bestedingen etc. Dit dashboard gaat naar het MT. De resultaten van de metrieken gaan naar de business, [redacted] en development managers en staan op Connect People.

- Is KOT in control op basis van deze info?:
- Programma – Team goed in control. [redacted] kan geen uitspraak doen over het in control zijn op het niveau boven de programma laag. Geen Totaalbeeld.
- Voortelling van [redacted] zal naar verwachting het zelfde beeld geven is de verwachting
- Benieuwd naar werk van [redacted] die gaan plaatsvinden

- Bewaking kwaliteit features;
- Architecten werken hier aan mee.
- Voor PI event weten teams wat er komt met welke kwaliteit, dit gaat niet altijd goed
- Borging kwaliteit navragen bij [redacted]



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (3/3)

- [redacted] toetst, middels de metrieken, wat aan userstories staan ingepland en wat uiteindelijk is gerealiseerd (meer of minder) hierover wordt dan het gesprek gevoerd.
- [redacted] kan inzicht geven op feature niveau binnen een lopende PI
- Elk feature heeft een uniek nummer waardoor goed te volgen
- TVS nummer epic-feuture-storie deel
- EVS alleen op feature niveau
- Sturing is op PI niveau langs deze metrieken, kan nog niet op EPIC of MVP niveau.
- Op resultaten uit de rapportages wordt indien nodig bijgestuurd.
- [redacted] weet niet of er een MVP is
- KOT is groter en complexer dan andere zaken die lopen binnen Toeslagen.
- EPIC value statements opgesteld door de Business
- Feedback loop beter inrichten.
- Geen beeld bij toekomstig werk
- Geen beeld bij voortgang binnen de raakvlakken i.c. MCC



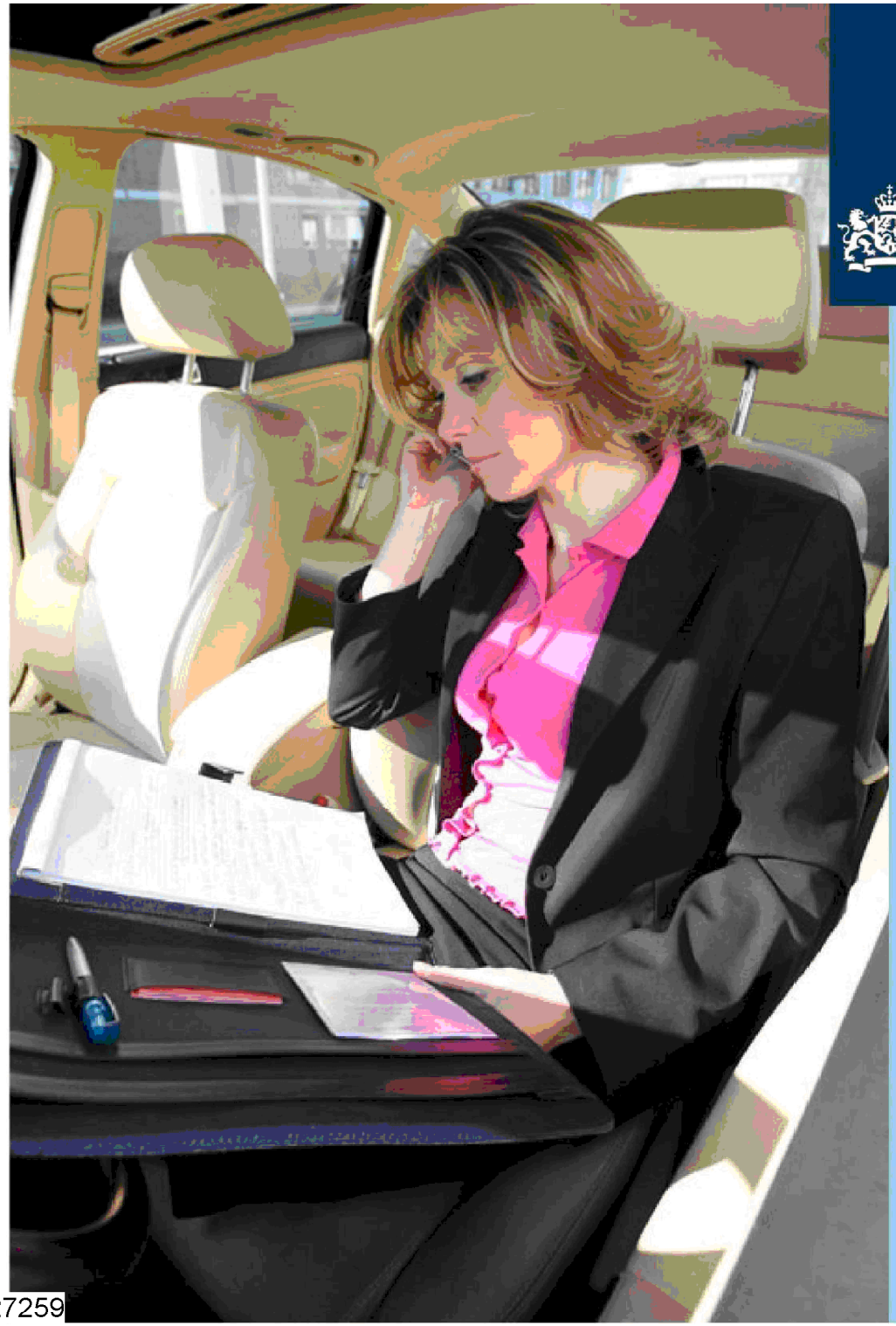
2027259 03989

# Analyse-

- Geeft veel inzicht op feature en epic niveau, zowel via metrieken als in t dashboard
- Het is puur inzicht geven geen bijsturing en gericht op lopende PI, binnen programmalaag.
- Maakt metrieken op verzoek van
- Van de regelmatige tellingen van wordt meer inzicht verwacht
- Is raakvlakmanager maar heeft geen diepgaand inzicht op voortgang binnen het raakvlak
- Weet niet of er een MVP is



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

# Interviewverslag

21 mei 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : IBS Toeslagen

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitief

**Datum:**
21 mei 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.

# Interview [redacted] (1/4)

[redacted] is [redacted] bij IBS Toeslagen.
[redacted] is [redacted] (IV en Databeheersing).

- Betrokken bij het voortraject, wat moet er aan architectuur kaders worden neergezet om een traject (o.a. KOT) op te gaan pakken.
- Verantwoording hierover, samen met [redacted], wordt afgelegd richting het DAB (DomeinArchitectuurBoard) en CAB (ConcernArchitectuurBoard).
- Direct contact met de Business , [redacted] iets meer dan [redacted]
- Draagt zorg voor de contouren binnen IBS inclusief de raakvlakken.
- Toetsing (Architectuur Control) van de uitwerking (i.c., Architectuur kaders niet op functionaliteit) van EPIC's naar Features.
- Solution architecten werken de EPIC's uit in Features
- Toetsing (Architectuur Control) o.a.:
- Wie doet wat;
- Wat doet IBS Toeslagen
- Wat doet het MCC
- Wat doet Domein Interactie. Passen de kaders nog en moeten deze misschien worden aangepast
- Afwijkingen op de architectuur worden bijgehouden door het CAB maar worden ook door IBS Toeslagen (in de DA repository in BES) bijgehouden.



2027259 03989

# Interview [redacted] (2/4)

**MVP**

- Architectuur heeft geen rol in het bewaken van het MVP . Solution architecten waarschuwen soms wel de business maar het is aan de business deze te bewaken (i.c. [redacted]
- Voor de KOT app is er een MVP, minimale set aan functionaliteit. KOT is meer dan alleen de app, voor de rest is er alleen voor de korte termijn een "MVP".
- Voor de KOT app is het MVP op IT architectuur niveau voldoende op orde. Andere zaken die wijzigen liggen op organisatorisch en proces niveau.
- Levering van de KOT app is gewijzigd van 1 okt naar ergens in oktober. Dit jaar gaat gehaald worden.
- Er lopen 4 verbeter trajecten incl. wetswijziging , van deze laatste wordt voorlopig van afgezien. Hoofddoel is het terugdringen van hoge terugvorderingen.



2027259 03989

# Interview [redacted] (3/4)

**Nieuwe organisatie**

- Het MCC valt onder Domein interactie. In de nieuwe organisatie is het nog onduidelijk wat valt onder Toeslagen of MCC. MCC opereert vaak (nog) autonoom

**Consequentie;**

- app's die in zijn algemeen nodig zijn worden nu bij toeslagen gemaakt , dit is ook aangegeven richting het CAB. Risico gaat straks iedere keten zijn eigen (generieke) applicaties maken ?
- mcc realiseert front end , alles er achter moet IBS zelf regelen. Vreemd is , authentiseren hebben we zelf moeten regelen. Dit is inefficiënt.

**AR Control :**

- 1 keer per 2 weken overleg met solution architecten (IV, Solution, IT) waar in issues en noodzakelijke wijzigingen worden besproken. Maar dagelijks is er contact en worden zaken besproken.
- Wel laat begonnen / bekend wat nu precies de verbeter voorzieningen KOT inhielden. Vorig jaar juni was al bekend dat er iets moest gebeuren , concrete business vragen hebben lang op zich laten wachten.



2027259 03989

# Interview [redacted] (4/4)

**Zijn we in control ?**

- Gaan we het op tijd realiseren? Dit jaar gaat het lukken okt is niet zeker.
- Prioritering op functioneel niveau door de business is hier ook op van invloed, KOT heeft niet altijd de hoogste prioriteit. [redacted] en Business owners prioriteren.
- Techniek ;
  - DCS niet op tijd meegenomen , na 1 oktober moet hier nog wat gebeuren.
  - Beveiliging (autorisatie) via pin service en niet via DIGID app. Neergelegd bij het CAB
- issues zijn bekend en wordt op gehandeld. Klant maakt keuzes. Lijst met gemaakte keuzes / prioritering is er , context en waarom bepaalde keuzes worden gemaakt worden niet vastgelegd.

**Zijn er dingen die beter kunnen**:

- Eerder aangeven dat iets klaar is, niet steeds nieuwe features onder een EPIC brengen. De afweging om iets (extra's) wel of niet op te pakken binnen een EPIC kan beter.
- Feedback loops kunnen beter , wat kost iets wat we nu aan het maken zijn

Geen andere punten , traject met LCM loopt goed en er zit een goede balans op



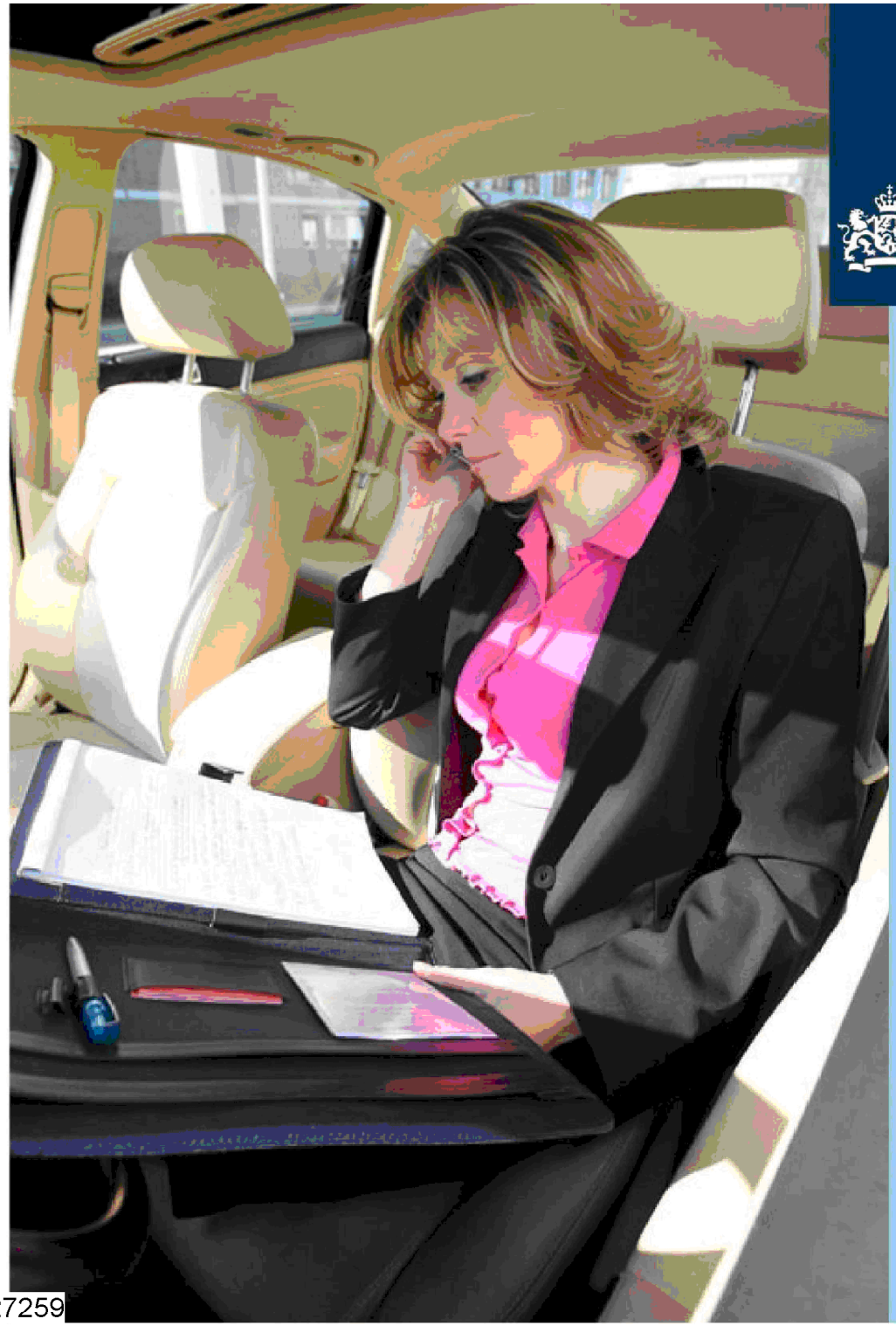
2027259 03989

# Interview [redacted] (Analyse)

- Architectuur proces loopt goed, issues zijn bekend
- MVP ; voor de app voldoende voor de rest alleen voor de korte termijn bekend
- Nog onduidelijkheden op het vlak wie doet wat als gevolg van de nieuwe organisatie structuur
  - Front end- back end is bij MCC duidelijk maar daar zijn vraagtekens over aan de IBS kant
- Feedback loops moeten beter, i.c. zijn gemaakte beslissingen achteraf valide en wordt er gereageerd op evt afwijkingen



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

21 mei 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol :

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitief

**Datum:**
21 mei 2019

**Bijzonderheden:**
n.v.t.

**Via mail ontvangen:**
Namen contactpersonen feature teams

**Via mail gestuurd:**
n.v.t.



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (1/3)

- 2 jaar toeslagen, daarvoor 10 jaar procesontwerper Ontvangen & Mededelen
- Leuke energieke medewerkers, jong van geest, deuren open binnen Toeslagen
- Zelf betrokken bij 1 bouwteam, er zijn bij KOT 3 IBS-toeslagen teams betrokken en MCC. Normaal hoog uit 2 teams.

*Wat vind je van de inhoud van dit onderzoek*

- Lijkt me verstandig, belangrijk onderzoek, belangrijke toezegging, politieke aandacht

- *Rechtvaardig dit om het te onderzoeken*
- Ja, gezien bovenstaande en goed omgaan met belastinggeld
- We kunnen niets beloven, maar we gaan ons inspannen om zoveel mogelijk te krijgen wat je wil.
- We kunnen niet in de toekomst kijken, maar de wil is er. Het klimaat is er naar om het juiste op te leveren.
- Vorige week risico's geïnventariseerd 86 stuks (=incl. dubbeltellingen)
  - 1 oktober is ambitieus voor de app,
    - Vooral infrastructuur, connectiviteit tussen de verschillende omgevingen, maar op investeringsvlak (aanvragen hardware/infra, certificaten) speelt er veel. Doorlooptijd.
    - Wijze van authenticatie heeft een gedoogstatus (aldus Logius), en van de zomer wordt besloten of dit verlengd wordt. Toeslagen zit dit als probleem, maar MCC vooralsnog niet. (zeker omdat het veel app's raakt ook aangifte enz.)



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (2/3)

- *Waarom zijn die 2 spannend:*
- Omdat ze nieuw waren: niet bij aanvang PI-event of initiële risico-inventarisatie in beeld.
- we werken niet helemaal agile, er zijn mijlpalen. Maar door deze verrassingen wel even bekijken wat de effecten zijn.
- Maar we kijken naar t geheel en willen niet de motivatie laten zakken.
- Vrij jonge materie, het idee groeit dat we weten wat er van ons verwacht wordt. We streven er naar om zo vroeg mogelijk de boel te verbinden. [redacted] wil terug naar de kern, en wil de ketting sluitend maken, ook al is deze dun.
- MVP is er maar er staan 14 items in maar die vormen samen meer dan een echt MVP.
- Het is goed om te weten dat er risico's zijn

*Gaat het opgelost worden?*

- MCC vertrouwen in, extra overleg vormen voor eenduidigheid…
- DCS minder vertrouwd beeld, mensen zijn op de hoogte maar onvoldoende inzicht of dit ook opgelost wordt en straks geen gedoe oplevert.

- 4 juni is een demo aan externe stakeholders (Min SZW, belangenverenigingen KO etc.) maar niet een live stream waarbij de ketting nog niet rond is maar meer duidelijker

# Interviewverslag [redacted] (3/3)

- Verschil bij KOT zit in de feature teams die afgestemd met elkaar moeten hebben.
- Er wordt veel afgestemd, zal goed tussen de oren zitten, maar de vastlegging is de vraag of strak de gewenste appel er ligt is de vraag.

*Waarom vind je het spannend?*

- Streven is 1 okt maar wordt wel spannend of je 'de dunne ketting' voor de zomer op kan slaan.
- Niet ieder team kan alles doen, er is 1 team die 3 'schakels' op hun bordje heeft en die kunnen ze niet voor de zomer afgerond hebben omdat zij ze niet 3 features te gelijk kunnen doen.
- Niet ieder team ervaart dezelfde mate van urgentie.

**Aanvullende nieuwsgierigheid:**

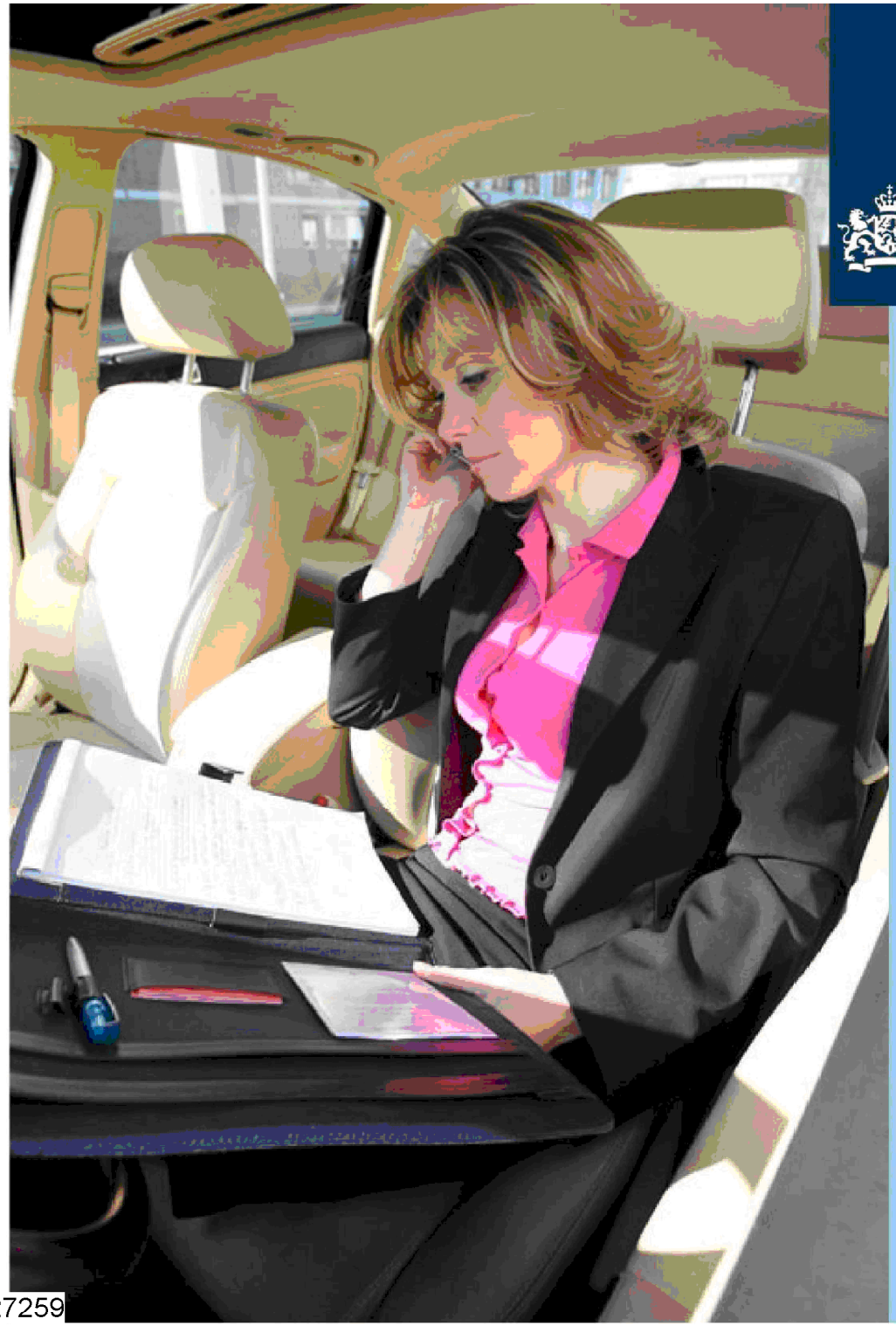
Vanuit zijn (beperkte) zichtsveld vraag [redacted] zich af of er voldoende aandacht is voor:

- Lifecyclemanagement van de KOT-App: is voldoende nagedacht over externe invloeden (wijzigingen Android/iOS) en kunnen we daar slagvaardig en snel op reageren?

- Gebalanceerd gebruik Zijn wij ons als Toeslagen voldoende bewust dat we zorgvuldig moeten omgaan met enerzijds het bieden van een laagdrempelig medium om (pro-actief) wijzigingen kenbaar te maken, versus het bereikbaar zijn voor Toeslagen? Concreet: te vaak notificaties richting dezelfde burger neigt naar *spammen*, te weinig informatieve of signalerende notificaties kan zomaar betekenen dat de App snel weer van device wordt verwijderd. Zo'n burger zal niet snel geneigd zijn tot herinstallatie. Beide 'extremen' zijn nadelig.

# Analyse

- KOT complexer dan standaard trajecten binnen Toeslagen
- Voorkant (SZW)  en MCC maakt het complexer
- Issues met DCS ( doorlooptijd) en MCC (identificatie)
- Is de MVP wel een MVP of al dikker gedefinieerd?
- We ontwikkelen schakels van een ketting maar er is nog geen (dunne) ketting opgeleverd tot nu toe.
- 1 oktober wordt een uitdaging
- …
- ….



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

21 mei 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : MCC
Naam :
Functie/rol : MCC

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitief

**Datum:**
21 mei 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.

# Interviewverslag [redacted] (1/2)

*Hoe moeten we de app plaatsen?*

- Berichten box, activeert een opvolgende actie zodat je in je app het onderdeel van de portaal pakt en afhandelt.
- Onder IBS toeslagen valt TFS, de app praat tegen de omgeving van TFS toeslagen
- Keten blijft zoals die was maar onderweg kan je toetsen, aanpassen, wijzigen, door de app kan je dit onder 1 duim doen.
- De mogelijk voor notificaties is aanwezig
- In ideale situatie krijgen overheid door dat er een loon wijziging is en stuurt een notificatie naar de gebruiker dat er een wijziging is en dat dit gevolgen kan hebben voor de KOT

- Er is een goede samenwerking met TFS, aantal sessies gehad voor een goede samenwerking.

*Proces:*

- Komt er een business vraag, dan volgt een intake, vrijblijvend komt een expertschatting uit. Hier zitten architecten van beide kanten bij, met als resultaat een inschatting wat je het eerste jaar kan verwachten.
- Dit wordt voorgelegd aan portfolio
- Er komt een VP ( minimal is niet van toepassing met deze doelgroep)

- Op 4 juni is er een demo., 18 juni ook waarbij met stakeholders (szw) aanwezig zijn



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (2/2)

- Test en tfs zijn de twee teams waar mcc contact mee heeft
- Afhankelijkheid met TFS is groot.
- Risico is een complete keten in de test omgeving inclusief app om te testen
- Oplevering van de api zit wat slack in maar geen risico.

- Angel in dit traject is de politieke discussie met mijn belastingdienst
  - Toeslagen heeft app gevraagd, een interactie zaak, dus KI&S zou de lead moeten hebben.
  - Bestuurlijk een spagaat, maar toeslagen wilde dit hebben…

- [redacted] (business) zijn direct betrokken dus goed.
- [redacted]s nog niet langs geweest bij het MCC.
- Wat nu neergezet wordt zou ook breder ingezet kunnen worden.
- Samenwerking met SZW ziet er goed uit, goede ervaring
- Maar de draaiknop om bij te stellen heet functionaliteit
- Zijn wel wat afhankelijkheden. Maar die risico's zijn onderkend

- Tip om [redacted] te spreken



2027259 03989

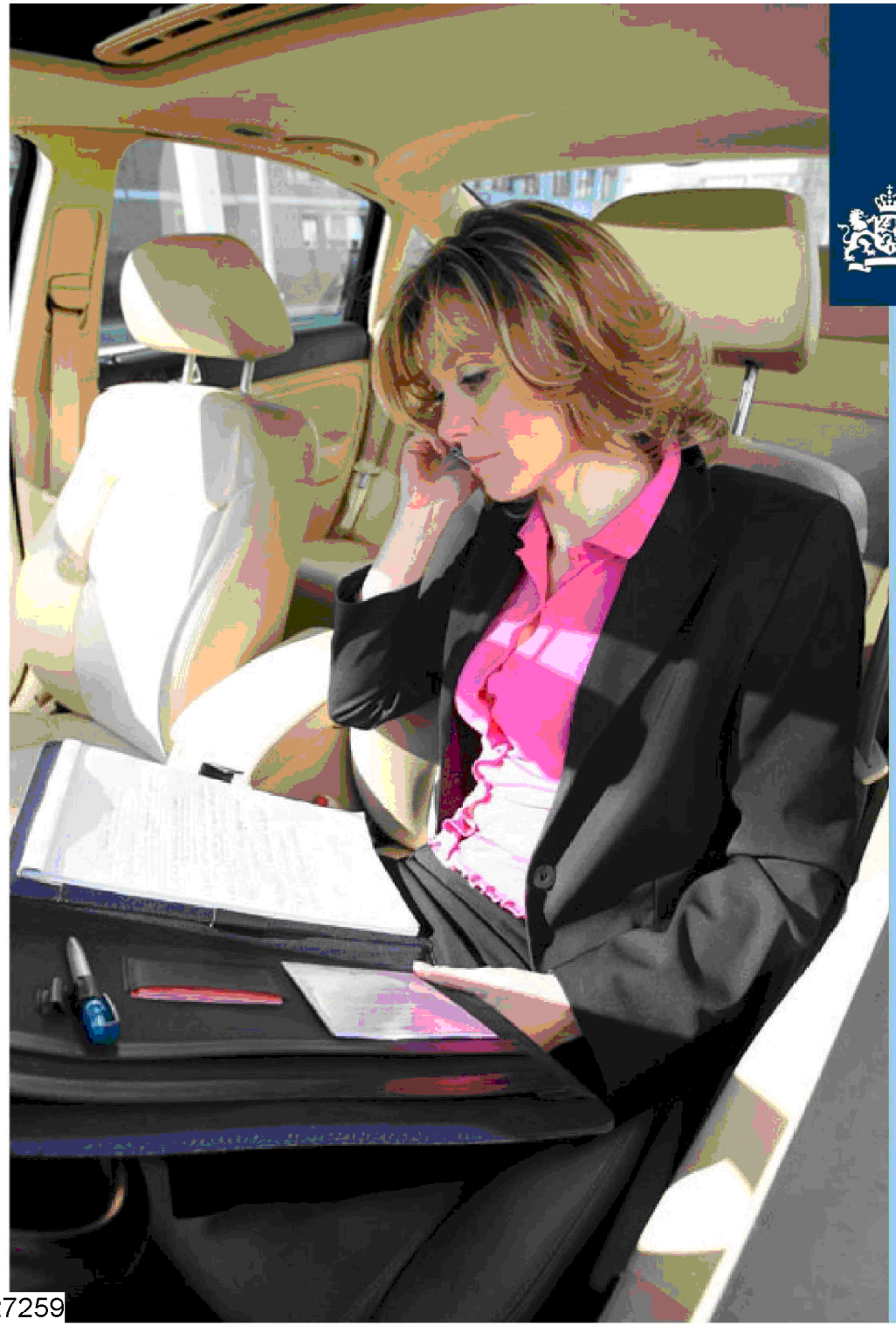
# Analyse

- App is puur front end binnen het traject van toeslagen.
- De Back end moet alle verwerkingen doen.
- Bestuurlijk lijkt alles op orde,
- Goed contact met de business.
- Inzicht in de kwaliteit alleen zichtbaar als de gehele keten te testen is.

- 4  en 18 juni is er een demo van het geheel. SZW is hierbij aanwezig



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag 2

22 mei 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol :

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 definitief

**Datum:**
22 mei 2019

**Bijzonderheden:**
Tweede gesprek

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



2027259 03989

# Interview [redacted] (1/2)

**Overgang Programma Team naar IV-organisatie.**

**Wat is de kwaliteit van de Opdrachtverstrekking ?**

- Kan professioneler, risico's hierdoor zijn uitwerkingen duren te lang , onnodig rework etc.
- Opdrachtverstrekking naar Portfolio Team op 2 niveaus;
  - EPIC's uitwerken,
  - het niveau van programma uitwerken van Features ligt bij de requirementteams.
- Prioritering voor features die voor KOT uitgewerkt moeten worden ligt bij [redacted] Op epic niveau ligt dit bij het TPO.
- Toeslagen portfolio, prioritering zou formeel via het TPO moeten gaan, maar in de praktijk maakt portfolio (IV) een voorstel wat besproken ( en soms bijgesteld) wordt in het TPO .
- KOT is nooit als duidelijke opdracht verstrekt aan IV
- Een projectplan was er aan het begin niet
- Programma KOT van SZW of van Toeslagen ?
- Inrichting programma besturing vanaf begin niet helder, de inrichting van de besturing heeft te lang geduurd.
- Doordat KOT als programma is ingericht werden de standaard procedures en besturing ondermijnt.
- Rol van de [redacted] krijgt de uitvoerden functionaris in de business erbij. Prioriteit ligt niet (altijd) bij deze rol maar bij de dagelijkse rol.



2027259 03989

# Interview [redacted] (2/2)

**Consequenties geen goed ingerichte besturing**;

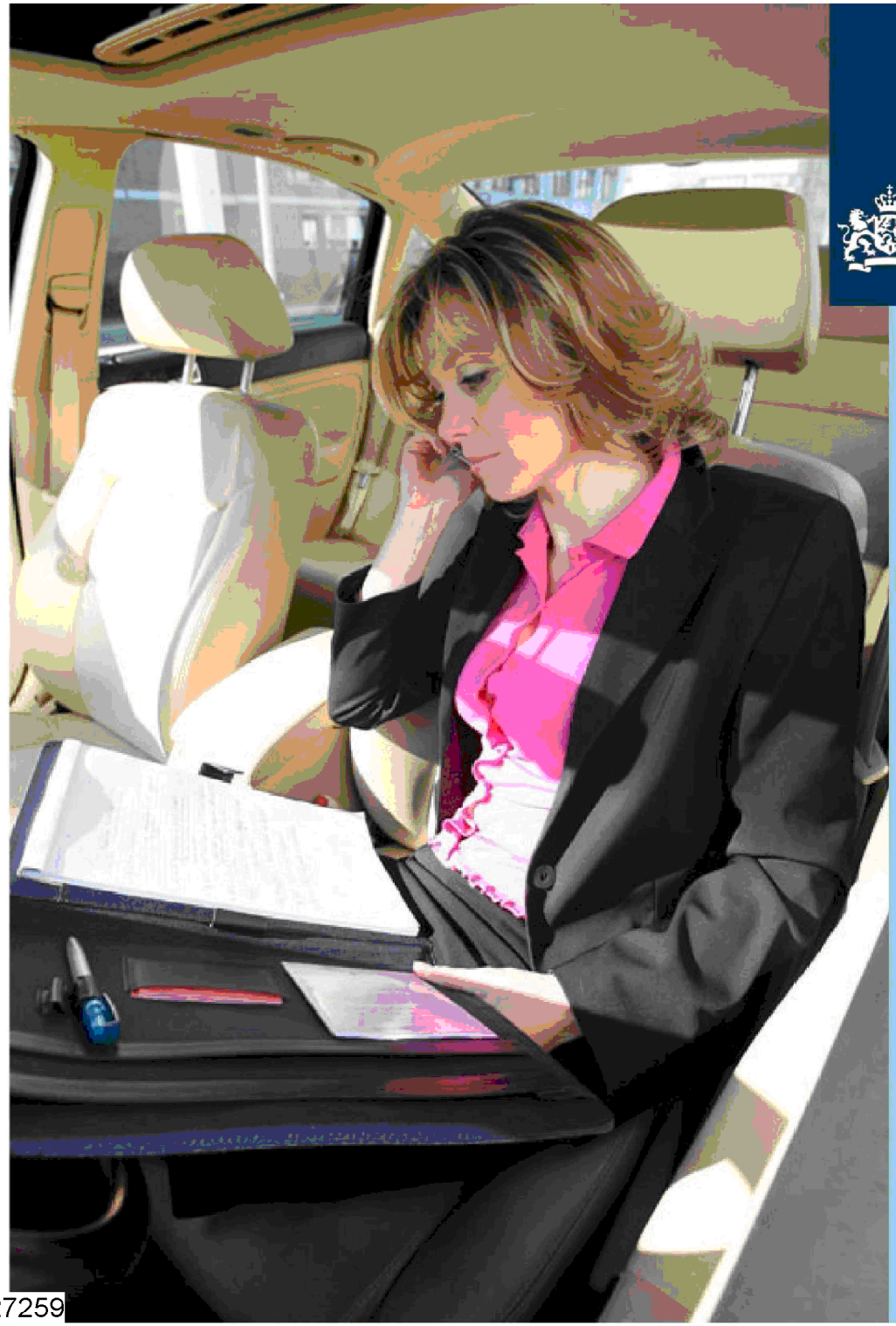
- Doorloop tijden langer
- Tijdbestedingen langer
- Meer Rework
- Werk vaak terug in het proces voor "refinement"
- Feedbackloop onvoldoende, hier wordt te weinig mee gedaan.
- Prioritering middels WSJF gebeurt alleen op programma niveau , i.c. hoog over en inschattend op gevoel. Terugkoppeling vanuit de uitwerkingen of deze inschatting juist waren gebeurt niet.

**Wat moet beter**;

- Indien de randvoorwaarden vanuit de Business (nog) niet goed zijn ingevuld moet dit aanleiding zijn voor rode vlaggen aan de IV kant en moet het proces worden gestopt.
- Verantwoording vanuit de middelen die zijn verstrekt, wat is er geleverd voor de vertrekt financiën / dagen.

# Analyse Interview

- Kwaliteit Input onvoldoende geborgd
- Kwaliteit Besturing
- Geen Feedback loop's
  - Vb. Aannames tijdens WSJF en dus de prioritering worden achteraf tijdens uitwerking van EPIC's en Features niet getoetst.



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

27 mei 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol :

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitief

**Datum:**
27 mei 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



2027259 03989

# Interview [redacted] (1/3)

**Wie is [redacted]?**

- [redacted] (inhuur / zzp-er) 3 jaar bij Toeslagen, waarvan het laatste jaar als [redacted]
- Werkzaam bij het ontwikkel team [redacted]
- [redacted] 7 jaar als [redacted] daarna [redacted] 4 jaar als [redacted] daarna als zelfstandig ondernemer sinds 2017.

**Rol [redacted] bij KOT (app);**

- [redacted] samen met [redacted] (als [redacted])
- Van begin af betrokken bij het bepalen van de initiële architectuur, waar moet wat landen.
- KOT app is een eerste app van Toeslagen, nieuwe technologieën ingezet binnen toeslagen
- Houd op technisch vlak een oogje in het zeil over de teams heen
- Bewaakt de geldende richtlijnen en kaders (Architectuur Controle)



2027259 03989

# Interview [redacted] (2/3)

**Wat kan er nog mis gaan , waar liggen de risico's?**

- IBS Toeslagen totaal daar zijn we goed in controle verwacht geen verassingen
- Risico's KOT app;
  - Doorlooptijd en planning , is 1 okt haalbaar ? Datum niet van IBS Toeslagen.
  - Raakvlakken hier liggen mogelijke risico's;
    - MCC;
      - Wat klaar moet zijn functioneel (MVP) is bekend , MVP is op te vragen bij [redacted] Echter hoelang het hier gaat duren dat kunnen we niet inschatten. MCC had minder af dan gedacht bv authenticatie deel app is niet standaard maar moet ook nog ontwikkeld worden bij MCC.

    - DCS (Infrastructuur gedeelte, dit is een groter risico dan MCC);
      - Alle communicatie voor de KOT app loopt via [redacted] dit is niet de standaard regulier werkwijze bij toeslagen. Wat er moet gaan gebeuren bij DCS wordt door [redacted] bijgehouden in eigen excel sheet. Hier staan de toekomstige bestellingen voor DCS op.
      - DCS zit nog in de verzamel stand, wat is er allemaal voor nodig
      - Daarnaast heeft DCS eigen backlog en eigen prioriteit en wat er moet gebeuren staat nog niet op de backlog bij DCS.



2027259 03989

# Interview [ ] (3/3)

- DCS ;
  - Team Koraal bij Toeslagen hebben contact met DCS en hebben ook hun eigen backlog en meer te doen dan alleen de KOT app.
  - We weten dat DCS een mogelijk risico is maar of het een issue wordt is niet te zeggen. We weten het pas als het klaar is.

**Overige Risico's;**

- Te kort aan test omgevingen TAO's, hier lopen wel mitigerende maatregelen voor maar of deze op tijd zijn is de vraag.
- Erg volle planning van het test team (Zeilvis)
- Veel teams betrokken bij KOT app, [ ] zag dit eerst als risico nu minder.

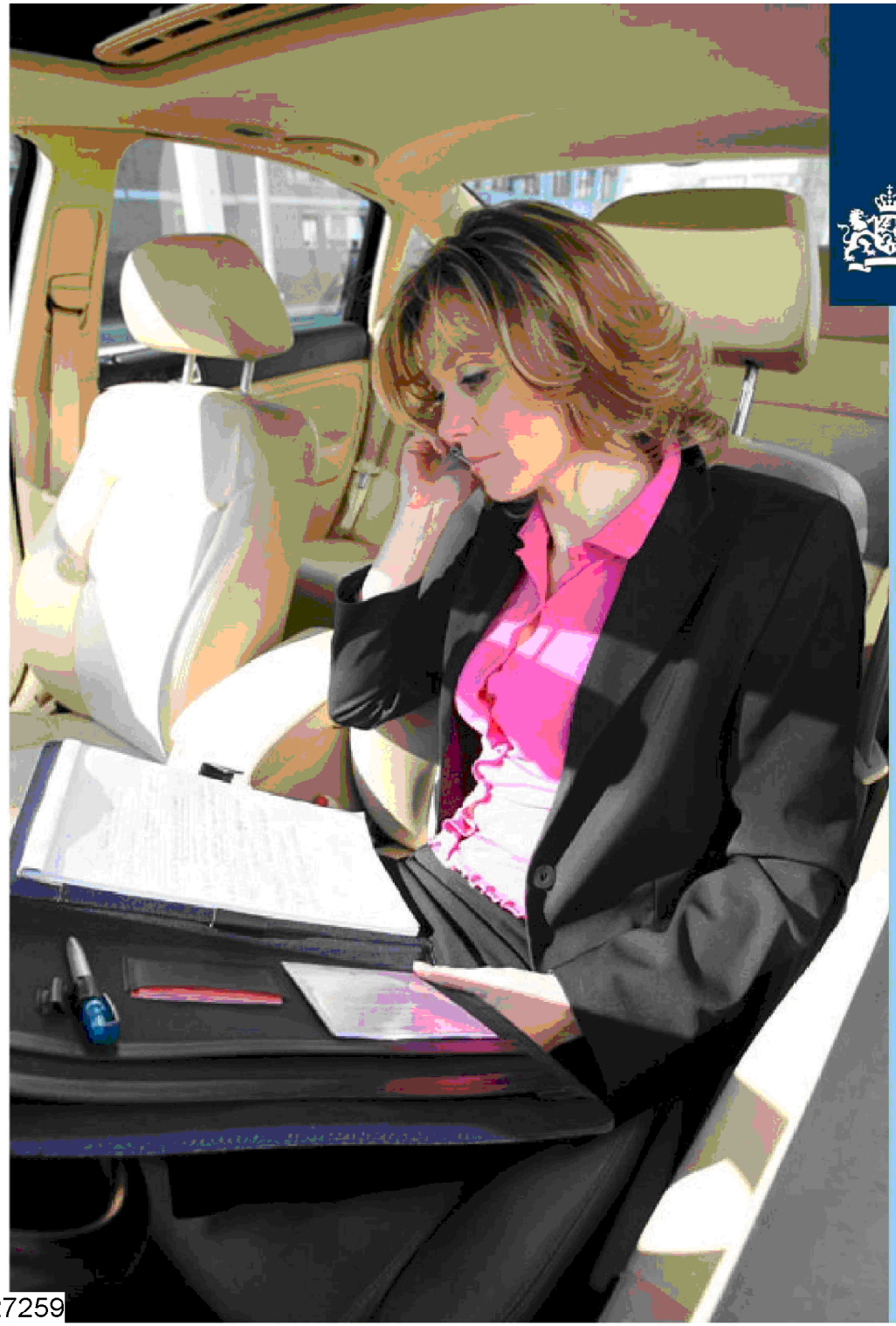
Opmerking van [ ] Datum is niet onhaalbaar is maar er is geen zekerheid.



2027259 03989

# Analyse

- App is een nieuwe techniek voor toeslagen
- Risico of 1 okt wel gehaald wordt wat een datum is die de business bepaald heeft niet IV.
- Risico DCS is groter, alle communicatie loopt via [redacted] is geen standaard werkwijze en zorgt voor onzekerheid omdat de werkzaamheden voor KOT nog verzameld wordt en nog niet op een prioriteiten lijst staan.
- Prio bij team Koraal stellen ze zelf?
- Tao omgevingen voor Zeilvis is een risico



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

05 juni 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : FPA

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitef

**Datum:**
04 juni 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
Productiviteits onderzoek Toeslagen

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



2027259 03989

# Interviewverslag

- De FPA-inzichten/Metrieken bij Toeslagen lopen goed. Vindt regulier plaats.
- FPA-Rapportage wordt maandelijks opgeleverd. ( tenzij er een kleine release is dan kan een maand overgeslagen worden.
- Schatting voor KOT is opgesteld, deze wordt elke drie maanden herijkt. Per maand wordt de voortgang van de KOT-features gevolgd, dit in de reguliere FPA-rapportage. Hier wordt ook op gestuurd. de IT pakt dit op en het wordt zichtbaar besproken in het MT met vervolg acties.
- De schatting voor heel KOT is 1730FP , 450 FP voor alleen de app.
- Gemiddeld per jaar 3500 FP voor heel Toeslagen, dus KOT is ongeveer 40% van de jaar productie.
- Het verschil met andere trajecten van Toeslagen is dat ze nu het MCC moeten managen ipv zelf uitvoeren.
- De teams zijn stabiele teams, en op sleutelposities zitten ervaren medewerkers.

- geeft aan dat er verschillende prio's bij komen.
- Vraag is of je er meerdere teams bij kan zetten, of ze dus flexibel zijn qua opschalen
- Er is een productiviteits onderzoek geweest, openheid in de keten.
- Blijft het principe gehanteerd of wordt de boel op zijn kop gezet door KOT?
- Wanneer kan je met het opgeleverde de markt op.
- Wie is
- Wanneer ga je een feest geven? Wanneer ben je tevreden?
- Wat toont naar buiten, nu het intern goed lijkt te gaan…. ?



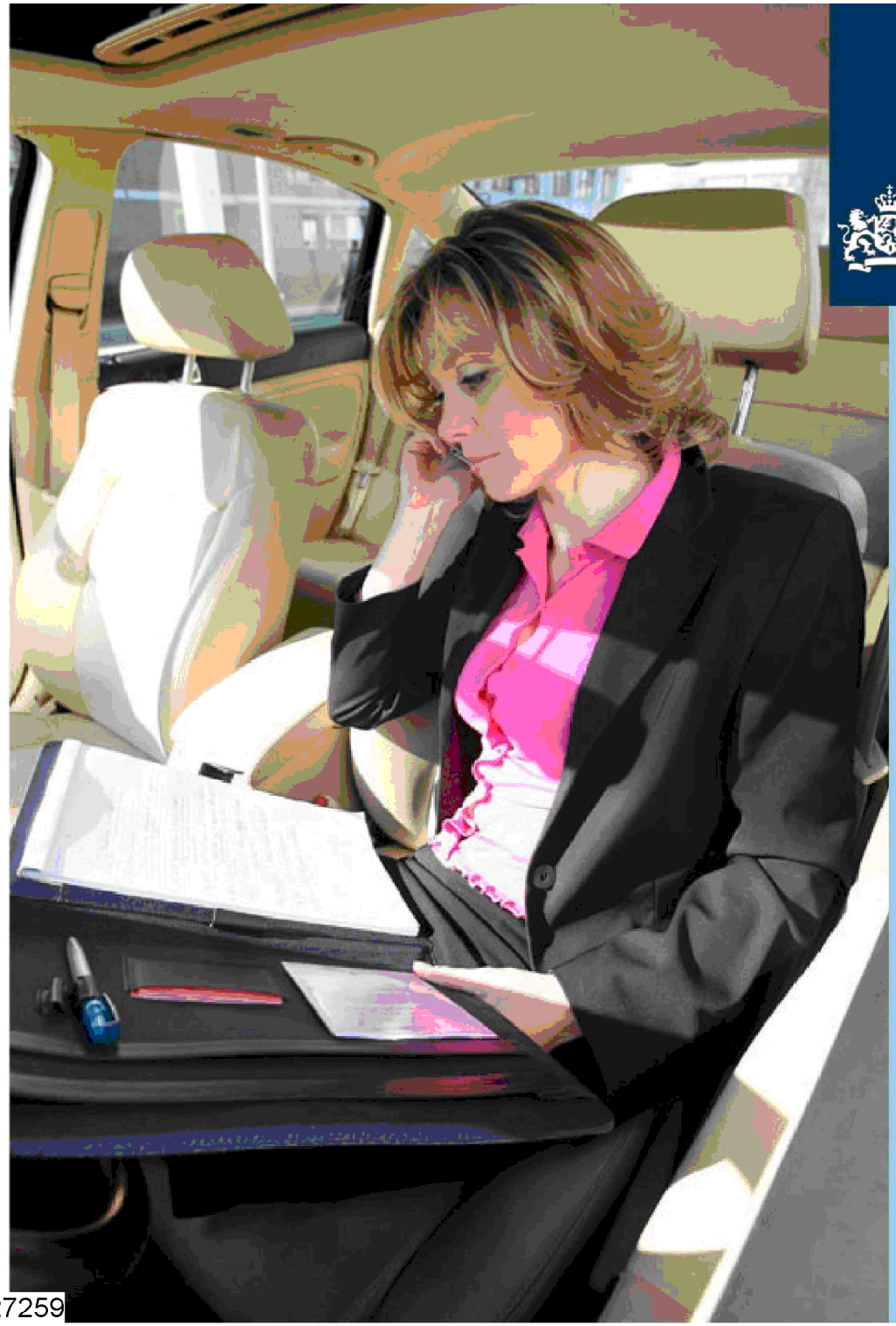
2027259 03989

# Analyse

- Maandelijks inzicht op basis van bekende features.
- Vervolg op rapportages is zichtbaar via MT
- Tevreden over productiviteit en proces, maar verbeteringen zijn altijd mogelijk
- KOT zorgt er voor dat Toeslagen uit een comfort zone moet komen.



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

5 juni 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : Toeslagen

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0. Definitief

**Datum:**
05 juni 2019

**Bijzonderheden:**
n.v.t.

**Via mail ontvangen:**
n.v.t.

**Via mail gestuurd:**
n.v.t.



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (1/4)

- [redacted] heeft voor verschillende bedrijven gewerkt en ook zelfstandig.
- 45 jaar werkervaring
- Vanaf 2008 bij toeslagen
- Huidige rol [redacted] en daarmee de link tussen de business en [redacted]

- De beweeg reden van [redacted] voor dit onderzoek is bekend: er loopt een KOT verbetertraject, dit is veel omvattend en politiekgevoelig. Loopt t goed? Of gaan we straks ( als IV) onderuit?

- Als [redacted] onderdeel van de Business, toeslagen overall onder [redacted], binnen het domein business ontwikkeling onder [redacted]
- Wekelijks in gesprek met de businessowners van de verschillende onderdelen van toeslagen, op agenda staat het prioriteren van de business wensen, maar ook de IV wensen.
- Wensen brengen we voort via PI
- Er is ook wekelijks contact met [redacted] en featureteams voor inzicht wat er in de praktijk gebeurt en wat betekent dit voor de prioriteiten.
- [redacted] gaat over de prioriteiten van de features, en houdt rekening van de koppelingen, afhankelijkheden.
- Afstemming rondom de prioriteit niet inhoudelijk, maar wel met kennis van de inhoud, waardoor er voorstellen gedaan kunnen worden voor de prioriteit. Een bepaalde functionele dominantie is er, maar behoorlijk geaccepteerd.

# Interviewverslag [redacted] (2/4)

- Er is helder wat er voor KOT moet gebeuren.
- Op hoofd niveau is gesproken over de fiches bv contact met de burgers.
- Deze 4 fiches zijn uitgewerkt in epics en deze weer uitgewerkt in tientallen features.
- De uitwerking vergt veel tijd, vooral afstemming met de buitenwereld is veel werk dit moet in 1 x goed.
- Er ligt al veel op tafel maar gaat meer komen.
- Fiche A: Robuuste gegevensuitwisseling met de KOO's
- Fiche B: Toeslagen maatwerk (voorheen Case management): 1 mei is hier een eerste product voor opgeleverd en wordt nu verder ontwikkeld. Ondersteuning voor de burgers.
- Fiche C is interactie met burgers. (per 1 oktober moet er een app liggen)
- Fiche D is de wetgeving aanpassen.

*Is het goed vastgelegd?*

- [redacted] heeft een programmaplan wat met de stakeholders afgestemd is en waar maandelijks over gerapporteerd wordt. Onduidelijk is of IV ook tot de stakeholders hoort. Daarnaast is de vraag is of IV in de stuurgroep zit.
- Vanuit dit programmaplan volgt er een vertaalslag naar werkdocumenten van epics en features, er is niet meer dan deze documenten.
- Hoe de afspraken tijdens afstemsessies die het programma houdt, zijn vastgelegd is niet bij [redacted] bekend.

# Interviewverslag [redacted] (3/4)

- Backlog bevat ongeveer 350 features, zijn er 30 voor KOT op dit moment.
  - Hot topics:
    - KGB hersteltraject,
    - Profilering enz.
    - Herstructurering gegevens uitwisseling SVB.
- We kennen in Toeslagen een complex applicatie landschap, eerder 100tallen dan 10tallen.
- Release train met over de 150 mensen en er is niemand die een gedetailleerd overall beeld heeft, waardoor vaak meerdere teams samen moeten werken i.v.m. verschillende competenties.
- Er zijn geen andere risico's dan we standaard al hebben.
  - Uitgelicht:
    - Deadline app 1 okt
      - IBS red dit wel, MCC ook vertrouwen in
      - DCS is een groot vraagteken, aan [redacted] is een plan van aanpak gevraagd.
        - Onduidelijk wat er moet gebeuren, hoe de lijnen lopen, wie wat moet doen ( ervaring met E-herkenning heeft hier niet in mee geholpen, heeft veel energie gekost).
- Het plan van aanpak bij [redacted] is er nog niet, maar zou wel een bespreekpunt kunnen zijn.
- Er worden wekelijks met productowners een gesprek gehouden waarin o.a. risico's besproken worden.
- [redacted] heeft nog geen gerust gevoel dat we 1 okt gaan redden, ligt zeker ook aan DCS omdat ze nog niet een overzicht hebben wat er daar allemaal nog moet gebeuren.



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (4/4)

- Er zijn een aantal businessowners, [redacted] voor Fiche A maar ook [redacted]
- [redacted] (fiche C) wil zo snel mogelijk een werkende keten zien zodat nog bijgesteld kan worden mochten er gebreken. [redacted] is [redacted] voor 'Toeslagen Maatwerk' (fiche B)
- [redacted], heeft het ontbreken van plan onder aandacht gebracht bij [redacted], en gevraagd wat zij nog kan doen, of dat [redacted] nog iets kan doen
- Het betreft hier nieuwe technologie, en daarnaast is de timing ( met name de app) een complicerende factor.
- De rest is minder spannend omdat we er al mee bezig zijn en kennen, enige risico is reguliere uitloop.
- Definitie van [redacted] 1 okt app kunnen downloaden, die zinvolle dingen kan doen evt voor een beperkte doelgroep.
- De datum is misschien minder spannend, maar het moet zorgvuldig zijn. Lastig om de juiste app notificaties te maken en communicatie naar de doelgroep, zal nog een moeilijkheid te zijn.
- Er wordt gedaan wat gedaan moet worden.
- [redacted] heeft laten doorschemeren dat hij KOT belangrijker vindt dan de andere dossiers.
- Vinden gesprekken plaats met burgers waar [redacted] ook bij aanwezig is, CAF11 een bekend dossier en de algoritmes. Dus het is best hectisch aan het front, betrokkenheid is heel hoog vanuit het management,
- Als mensen ergens moe worden is het de over control van uit de top, keten tafels die bemand moeten worden. Dit kost veel tijd.
- Persoonlijk vind [redacted] de samenwerking Ibs toeslagen en business toeslagen is erg goed.

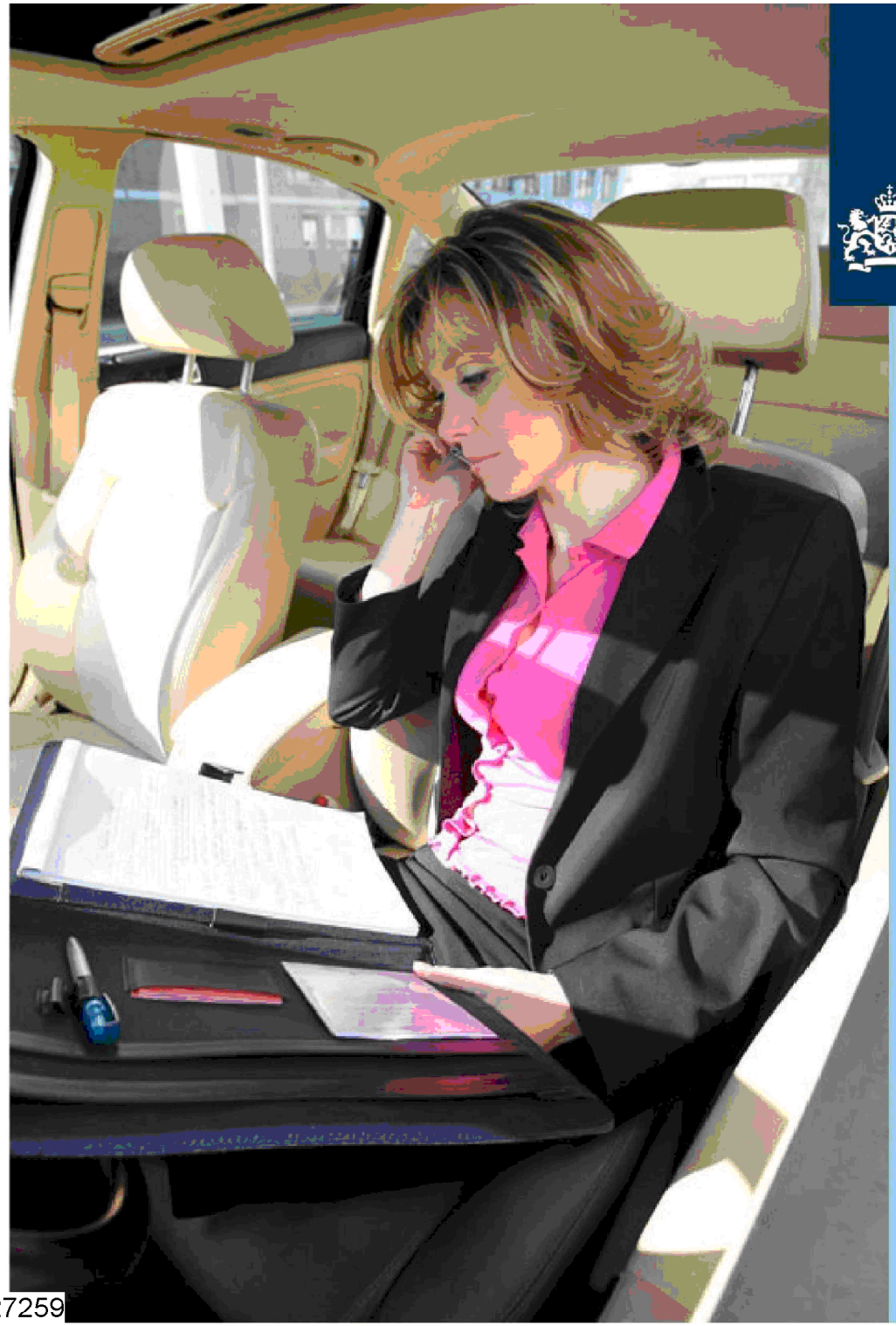
- Ben er om te helpen en heb geen eigen belangen, als ik iets verkeerd doe moet iemand dat zeggen.

# Analyse

- Na vragen wat [redacted] met de vraag van [redacted] over het ontbreken van het plan doet
- Absoluut [redacted] spreken, inclusief [redacted] en [redacted].
- Samenwerking business IV loopt goed.
- Niet van de inhoud maar weet er wel van en bepaald de prioriteit
- Genoeg afstemming om bij te sturen en in te springen op actuele situatie
- Van de 350 backlog items zijn er 30 van KOT dus perspectief van Prioritering zien
- [redacted] heeft laten doorschemeren KOT belangrijk te vinden.
- DCS is nog onvoldoende inbeeld en daardoor een potentieel groot risico.



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

12 juni 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol :
Naam :
Functie/Rol :

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitief

**Datum:**
12 juni 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (1/2)

- [redacted] is in 2012 begonnen bij [redacted] en zit nu feature team.
- [redacted] werkt bij [redacted] begonnen aan de wieg van toeslagen, tussentijds 3 jaar naar kadaster, nu weer terug sinds 3 jaar.

- *Is* [redacted] *in control?* Geen idee
- *Zijn jullie in control?* Ja, het team heeft een goede samenstelling, voldoende ervaring, stellen de scope, stellen de eisen, weten wat we kunnen. Program increment is opgesteld, met storypoints redelijk ingeschat, is wel gaan schuiven omdat er veel nieuw in zat. Dit hoeft geen probleem te zijn, we zijn met de lastige dingen begonnen, die voldoen nu want die hebben zich bewezen. Dus komende tijd is meer van hetzelfde en daardoor evt. inlopen.

*Hoe loopt het proces?*

- Data analytics, start een campagne, lezen berichten in, en verrijken dat en dan kan via de app berichten genotificeerd worden.
  - Wij leveren wel hierbij berichten wat toeslagen normaal niet doet.

- Er is geen stress, het komt goed.
- Raakvlak is MCC en data analytics, met data analytics wordt goed afgestemd en met MCC ook. Maken gebruik van standaard technieken. Functioneel afstemmen van de interfaces. Niet echt spannend het is niet nieuw.
- We willen eerst interface bepalen. Prototype moet snel klaar zijn, we zijn dan nog inhoudelijk niet ver.

# Interviewverslag [redacted] (2/2)

- Er is een andere manier van denken, features moet je kleiner maken en daardoor is er beter te sturen.
- Terug kijken naar dag 1 dan zie je nu al heel veel gedaan is. In het begin was dit wel spannend maar het is ook concreter geworden en daardoor is er geen zorg meer.
- Of alles geregeld wordt voor PI 17 is het spannende, wanneer alles samengevoegd moet worden.
- Als het moet kan veel bij de belastingdienst, maar soms is het spannend.
- Demo's zijn er met MCC geweest en business kijkt mee of dit is wat ze willen.
- Werk komt van de programbacklog, kot app als geheel heeft hoge prio gekregen. Notificeren was nog niet in beeld, maar is op verzoek van het team naar voren getrokken.
- Waren van het begin af aan betrokken en dat wordt als nuttig ervaring gezien.
- Ultieme situatie, is er nu door het vroeg betrekken.

- Zijn er verbeterpunten:
  - Vasthouden van het vroeg in het traject aansluiten bij de voorkant
  - Kleinere team, 12 man voor 1 team is te groot maar splitsen wordt te klein.
  - Leuk vernieuwend project
  - Prototype manier vasthouden.

- Morgen gesprek over het regelen van testen van prototype, evt. beschikbaarheid van de omgevingen.



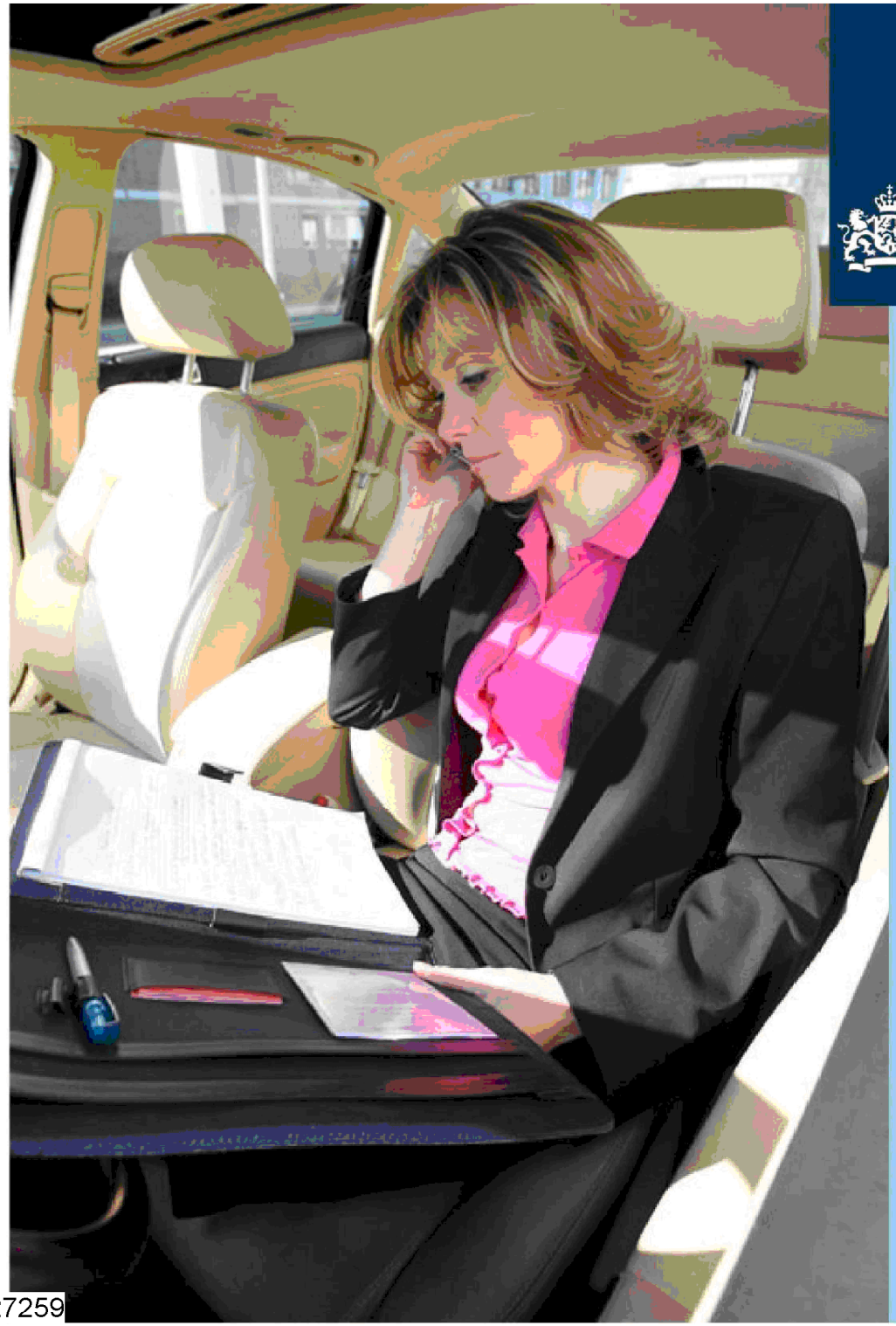
2027259 03989

# Analyse

- Loopt goed
- Solide team vaste basis
- Geen vernieuwing die verontrust
- Leuk traject



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

12 juni 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : CIE

**Interviewers:**

**Versie:**
0.9 concept

**Datum:**
12 juni 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



2027259 03989

# Interview [redacted] (1/3)

**Rol [redacted] bij KOT (app);**

- Vanuit DCS is [redacted] (voorkant) , Toeslagen is één van de 4 klanten die [redacted] heeft.

**Relatie DCS – Toeslagen**;

- Bij Toeslagen zijn wij één van de teams, i.c. Team Koraal
- Zijn onderdeel van de Keten, vindt het jammer dat Toeslagen DCS als raakvlak ziet.
- [redacted] noemt zich [redacted] Infrastructuur om een goed platform te hebben voor o.a. ITA's en maximaal aangehaakt te zijn
- Heeft ook gezorgd dat er een [redacted] kwam voor Team Koraal (i.c. [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- Verder Rol van [redacted] is:
  - Lid RMT Release Management Team
  - Lid TPO Tactisch Portfolio Overleg
  - Lid Operationeel Business Owner overleg



2027259 03989

# Interview [redacted] (2/3)

**Hoe gaat het met KOT ?**

- We zijn een risico.
  - Sommigen opereren vanuit hun "tegel" andere vanuit de keten
  - Indertijd is er een hek om de infrastructuur gezet om de veranderingen minimaal te houden want er komt een nieuw platform -> achterstand ontstaan -> zaken duren langer
  - Dat er een app moest komen was een verassing
  - Mensen die nog onvoldoende bekend zijn met Agile werken vonden dat DCS te laat betrokken werden
  - Bij PI event 3 maanden terug heeft dit bij Architecten en Teammanager gaf dit ergernis
  - DSC geeft geen datum af , willen eerst scherp hebben wat de applicatieve kant nodig heeft
    - Hadden slechte ervaringen met de zorg app
  - Wordt gewerkt aan een bestellijst van wat nodig is (totaal), deze word getoetst etc bij de teams en betrokkenen
  - Hierna gaat het proces lopen en worden pas acties uitgezet, "we willen weer in control zijn"
  - Angst aan DCS kant wanneer iets "nieuws" moet worden voortgebracht
  - Willen graag vanuit DCS naar Automation (i.c. in een keer goed) hier zijn we nog niet -> hier zie je dan bij nieuwe dingen dat men dan terug valt op oude processen , i.c schiet maar een verzoek in (vb verzamelverzoek, consultancy verzoek). -> Dit vertraagt
  - Nog veel oud en nieuw denken
  - Nog onduidelijk wat er precies 1 oktober moet liggen



2027259 03989

# Interview [redacted] [redacted] (3/3)

**Is er bekend wat er 1 oktober moet staan? :**

- Het is nog onduidelijk wat er 1 oktober precies moet liggen
- [redacted] nieuw , nog onvoldoende, en mogelijk te laat, aangesloten
- Eerst duidelijk hebben wat er moet komen voordat wij een planning kunnen aangeven
  - Bv welke applicatie moet welke applicatie gaan praten , welke verbindingen zijn nodig etc. Dit moet eerst goed scherp zijn om de impact te kunnen bepalen. Hier zijn meerder sessies voor nodig.
- IBS -> DCS , is er een "MVP"
  - Nee , komt min of meer geleidelijk tot stand (vraag en antwoord spel)
  - Meer vraag voor [redacted]

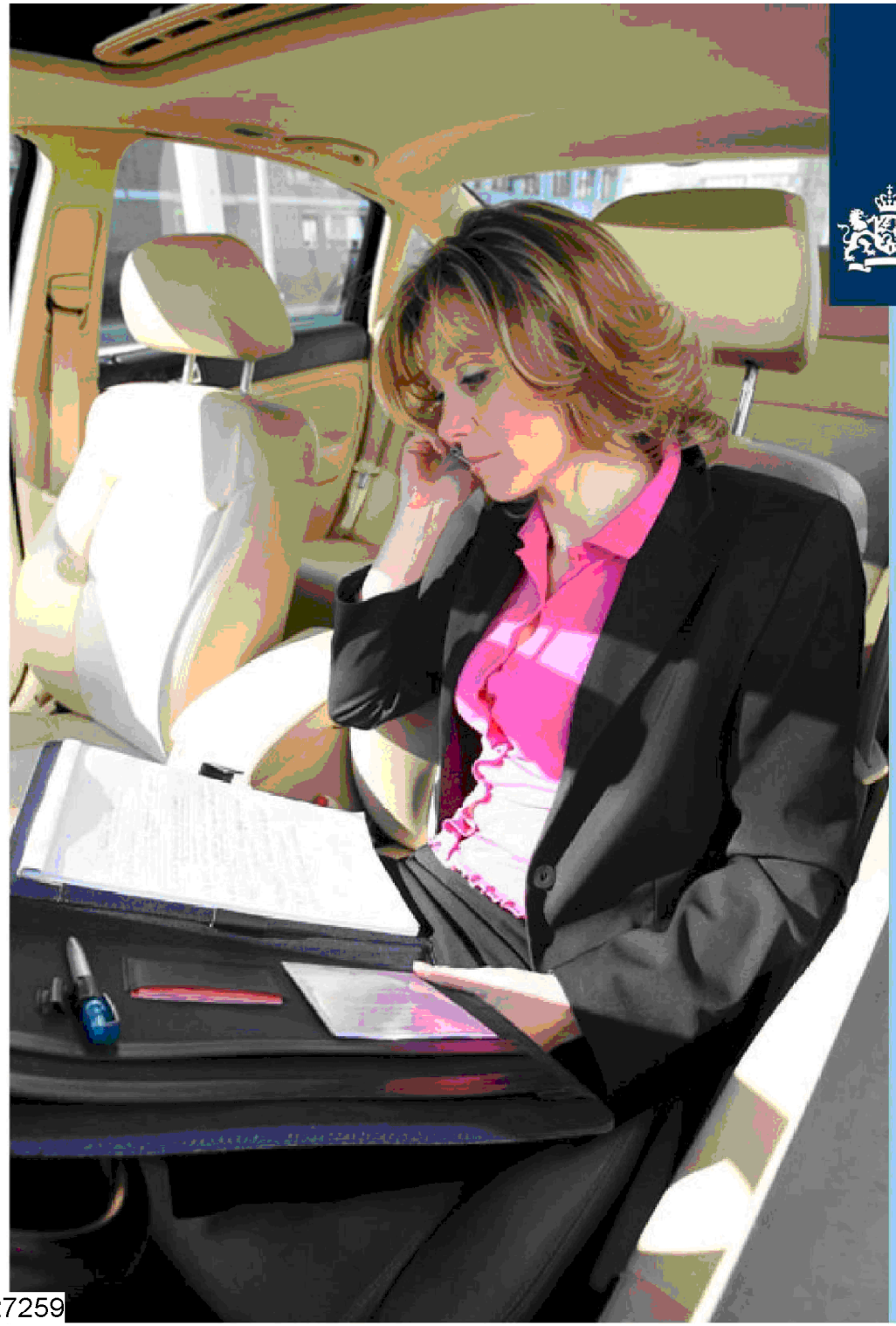
**Zijn we in control?:**

- We komen steeds meer in Control
- Voor de KOT app hoeven we niet zoveel nieuw te doen , muv datapower daar hebben nog nooit een aansluiting mee gehad.
- Hebben geen PvA , maar is ook niet nodig. Er is wel een excel lijst van wat moet gebeuren
- Control ingeregeld door eerst duidelijk te krijgen wat er moet gebeuren en hierover binnen de teams (wie doet wat) afstemming te hebben en aan te sluiten bij het agile werken (i.c. prioriteren)

**Maak je je zorgen / is DCS op tijd klaar voor KOT?:** NEE / JA



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

13 juni 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : KOT

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 definitief

**Datum:**
13 juni 2019.

**Bijzonderheden:**
....

**Via mail ontvangen:**
.....

**Via mail gestuurd:**
.....

# Interviewverslag [redacted] (1/2)

- Het doel van het programma is uiteindelijk om het aantal hoge terugvorderingen omlaag te brengen.
- De overheid is mede veroorzaker van dus terug brengen
- Verbeteringen zijn beloofd door [redacted] met het aantal mensen wat er nu zitten… (dat is toegezegd)
- zowel business als IV, dus loopt dit traject naast het reguliere werk
- Binnen toeslagen is het spel met businessowners gaan lopen.
- [redacted] als [redacted], Architecten er bij voor de vertaling van wat je nodig hebt.
- De hoogste prioriteit werd aan KOT toegekend daardoor werd het makkelijker liep.
- Bij de PI events zijn er steeds meer KOT features
- Positief gestemd dat het goed gaat komen, wat ik wens wordt gerealiseerd.
- MCC gaat waanzinnig goed, samen werking is prima, voortgang wordt zichtbaar gemaakt

- Agile: sprints van 10 weken duurt te lang, plan proces gaat goed, mits toeslagen juiste prio stelt
- Backloop bereikt [redacted] niet, backloop werkt dus niet altijd op het programma.
- Positieve pluim voor plannen en oppakken van werk
- App is zichtbaar geweest in de ontwikkel omgeving.
- De andere 2 verbetervoorstellen heeft [redacted] minder zicht op.
- Fiche A Gegevens ontvangen en verwerken van 20 naar uiteindelijk 100%
  - Wordt nu via IVG: poort van buiten naar binnen voor gegevens
- Fiche B case management, zit de minste IT in.
- Fiche C zit de app in en aanpassingen.



2027259 03989

# Interviewverslag [ ] (2/2)

- Governance vote zie je een dalende lijn in, daardoor is refinement nog wel nodig tijdens de 10 weken periode.

- We bereiden ons nu voor korte termijn, uitbreiding huidige
  - lange termijn alles 100% IV (evt. uitbreiding IV capaciteit bij aanpassing prioriteit)

*Wat geeft je het comfort dat het goed gaat?*
- Geen signaal is goed signaal,
- Bij aspect en adept zou je het kunnen zien als het niet goed gaat

- *App: wat is er 1 okt?*
  - app met functionaliteit in de store, waar je als ouder kan zien wat je toeslag is. Je kan er signalen naar toesturen, en wijzigingen zijn door te voeren.

- De vraag is nog wel: Hoe snel is de update versie er na 1 okt? Dus wat is die update snelheid

- Vertrouwen is er op de mensen.
- Niet te staven met rapportage's
- Aspect control heb je daar nog wel wat te regelen.
- Branche vertegenwoordiging vraagt gelijk wat betekent de besluitenluwe zomer.



2027259 03989

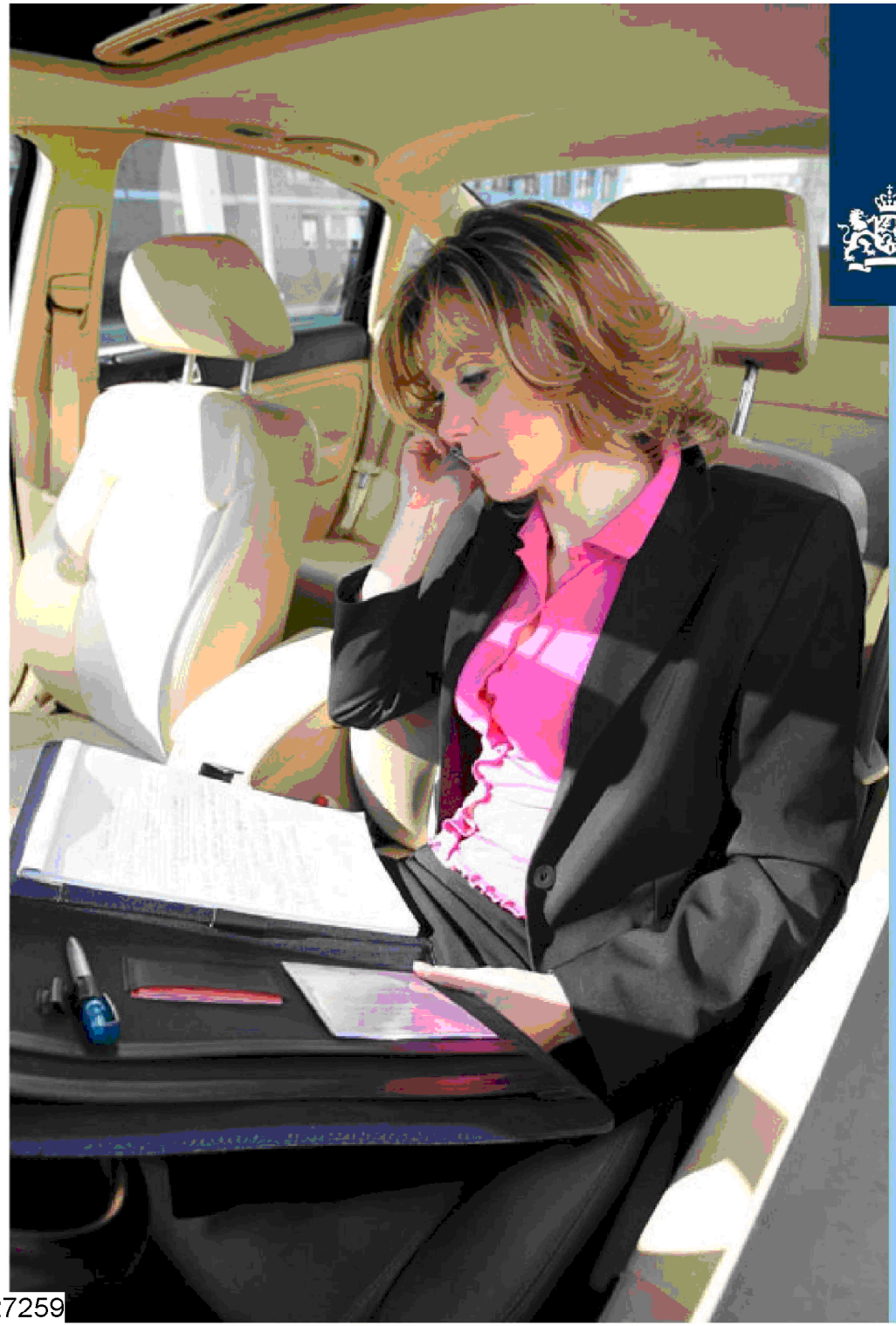
# Analyse

- Ziet KOT nu op gang komen met de juiste prioriteit
- 10 weken sprint is in zijn ogen te lang
- Nu uitbreiding van het huidige met huidige bezetting, voor lange termijn 100% IV met evt uitbreiding bezetting.
- De app is volledig werkend zichtbaar geweest in testomgeving tijdens demo

- Lijkt alles onder controle te hebben, maar kan niets staven met rapportage, puur op mondelinge toezeggingen



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

17 juni 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : toeslagen

**Interviewers:**

**Versie:**
0.9 Concept

**Datum:**
17 juni 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (1/3)

- [redacted]
- Aantal teams onder haar hoede:  teams faciliteren en P kant en verschillende portefeuilles:
  - T-next, security, testen, programma verbeteren integratie voortbrengen, release managent

- Betrokken bij KOT vanuit release management, kijk of de goede afspraken gemaakt zijn, afstemming MCC bv
- Vanuit de Risico sessie 2 hotitems:
  - Ontbreken inzicht voor de infra omgeving DCS (gaat de goede kant op)
  - implementatie strategie is nu ook meer duidelijkheid over. Conceptplan door [redacted] opgesteld
- Aandacht vanuit de risico sessies helpt.
- KOT app is nieuw en daar is de risicosessie voor gehouden, de andere verbeteringen hobbelen door
- Helderheid over wat je wil en wat je nodig hebt op 1 okt
- Wat krijgt de klant 1 okt: kleine testgroep en op een aantal data komt er iets meer bij .
- Op 1 okt krijgt de [redacted] wat hij wil, dat wordt door [redacted] opgesteld.
- Dit moet nog afgestemd worden mijn zijn business.
- We kunnen nu nog niet zeggen wat er precies opgeleverd gaat worden, in PI 17 wordt het laatste gepland dan is pas duidelijk wat er komt en dat managen we wel ( verwachtingen management) Het zal wel goed komen.
- In de PI's er voor is bepaald wat er gebouwd wordt, dit gebeurd niet op de zelfde wijze als bij een GO maar wordt bepaald aan de hand van de prio die de business er aan geeft. De teams hebben zicht op wat aangeboden worden en ze afgesproken hebben om te gaan bouwen.



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (2/3)

- 1 oktober is afgesproken door iemand, maar wat en wie is [redacted] niet bekend maar is ook de verantwoording van de business.
- Opschalen is in de praktijk geen optie, het maximaal aantal teams wat aan componenten kan werken werkt er ook aan. Zet je er meer aan zit je elkaar in de weg.
- Er is laat begonnen als je 1 okt als deadline hebt. Er wordt intern al wel maximaal opgeschaald om zoveel mogelijk te halen, ook het integratieteam ontwikkelt mee.
- Vraag is hoe hard 1 okt is, en wie dit beloofd heeft. En wat die afspraak precies inhoudt.
- Is de MVP wel wat er nu door [redacted] op papier gezet worden.
- [redacted] zegt nu dat 1 dec de MVP breed op de markt moet zijn, daarna nog doorontwikkeling
- Scope is in agile duidelijk, we hebben features die we uitwerken en realiseren.
- Wat er gemaakt moet worden is duidelijk, maar wanneer wat klaar is, is nog de vraag. Wij kijken als IV waar we uit komen in de planning, en kunnen andere prio's nog doorheen fietsen ( KGB bv) dat is ook aan de business.

*Hoe gaat het binnen IV?*

- Loopt goed, voortgang moet ze schuldig blijven want daar staat ze te ver vanaf, lijkt goed te gaan.
- MCC is goed aangehaakt



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (3/3)

- MCC doet mee maar heeft hun eigen werkwijze niet aangepast
- DCS gaat nu ook goed, [redacted] sluit bij alles aan, en uitbreiding is niet nodig dus lijkt het niet een issue te worden.
- ONT omgeving wordt daar ook makkelijk op aan te sluiten.

- We hebben het onder controle, in de samenwerking en de risico sessie hebben er ook voor gezorgd dat iedereen in de juiste flow juiste energie.

- Samenwerking met de business is gewoon goed. Op ieder niveau, sfeer waarin we werken is prettig.
- Nog niet meegemaakt dat er gevoeligheden komen als het tegen zit.
- Wel ( de opdracht) beter dichttimmeren, maar niet te strak om iedereen in staat te stellen om zijn werk te kunnen doen
- Als er wel iets moet staan gaan we niet zwarte pieten maar samen oplossen.
- Er zijn nooit verrassingen, de mensen werken er al lang en weten wat er speelt.
- Business haakt steeds aan wordt breder dan businessowners, of het is wat de business echt verwacht.
- Dashboard van [redacted] wordt besproken in het MT, is meestal geen verrassing en worden acties opgezet.
- Verantwoordelijkheid van IV start bij de epics.

- Als [redacted] storyline op orde heeft, heeft ze voor een evt externe audit, een goed verhaal.



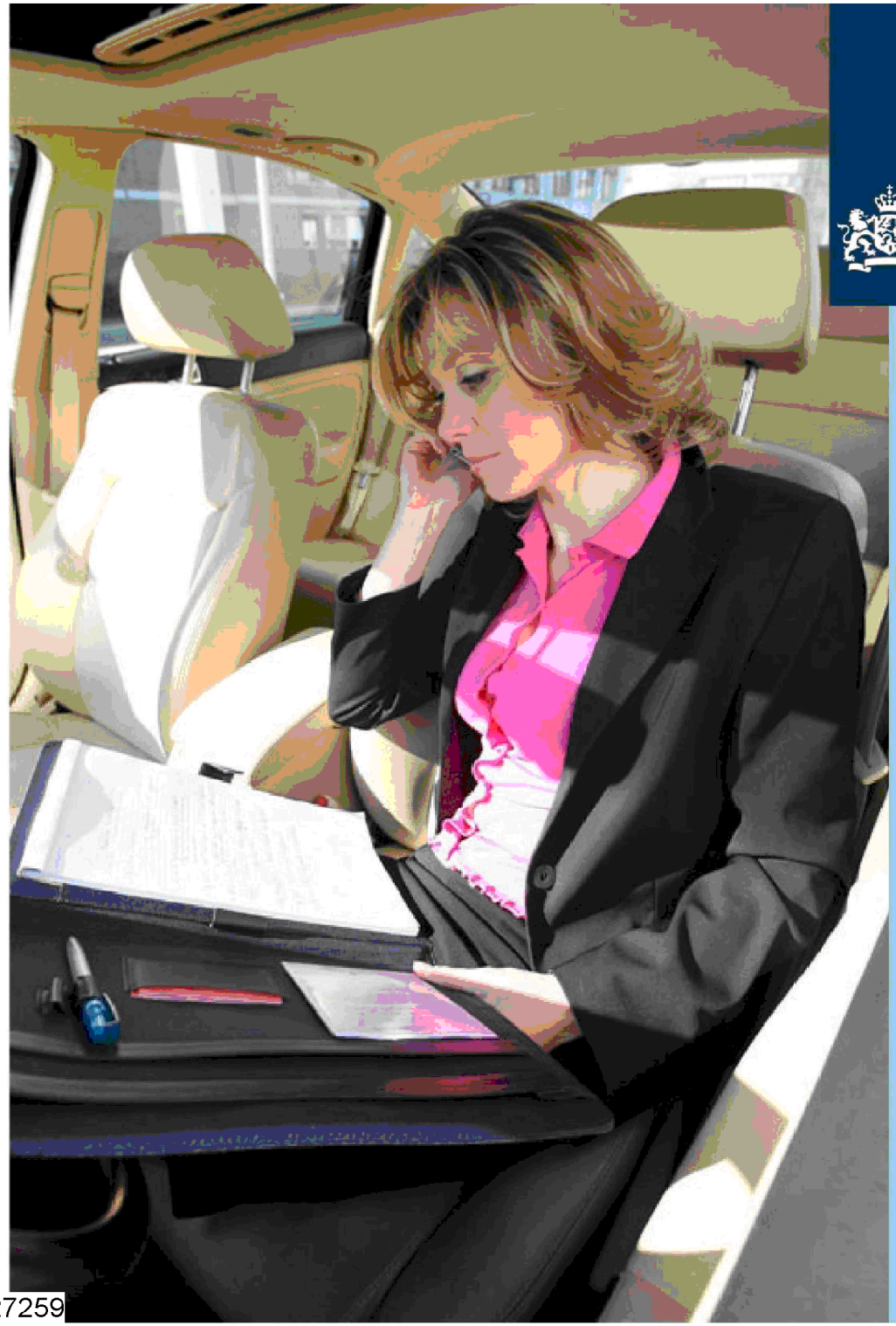
2027259 03989

# Analyse

- Heeft de boel onder controle
- Opschalen is geen optie ( tenzij……..)
- Business is nu document aan t opstellen wat ze 1 okt verwachten
- Traject is laat gestart



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

20 juni 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : Toeslagen

**Interviewers:**

**Versie:**
0.9 Concept

**Datum:**
20 juni 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
voortgangsrapportage.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.

# Interviewverslag [redacted] (1/3)

- [redacted] was voor deze functie [redacted] toeslagen
- Vorig jaar begonnen binnen het programma KOT
- Directe collega van [redacted] ( politieke en externe deel)
- [redacted] (intern deel) + Fiche gegevensleveringen
- [redacted] is [redacted]

- Er is geen MVP wel een fiche beschrijving wat verwacht wordt.
- Fiches beschrijvingen gaan gedetailleerd.
- Samen met de overige [redacted] is opgesteld wat er op 1 okt moet komen te staan, dit wordt in het directeuren overleg (oa. SZW en [redacted]) vastgesteld, inclusief het implementatieplan.
- Programma vereist in 2020 terugdringen van hoge terugvorderingen dus niet vereist dat 1 okt er iets is. Hiermee is er wat speelruimte voor 1 oktober en wat er dan moet staan.
- Dit jaar neer zetten en volgend jaar live
- De vraag is aan wie stel je hem beschikbaar op 1 okt, en evt later breed tot 1 jan uitproberen en doorontwikkelen. Dit moet wel bekend zijn bij de PI planning voor 1 juli.
- Communicaite werkgroep zit in het programma, en die moet campagne opstarten voor iedereen, dat is nog in opstart fase, want als we 1 okt voor een deel gaan doen, en 1 dec live is dat dan geregeld via een campagne? Dit is voor [redacted] een zorg.

# Interviewverslag [redacted] (2/3)

- Programma rapporteert maandelijks, als je binnen de lijnen van de mijlpalen blijft dan vaak akkoord bij afwijking evt opschuiven van data.
- Nu voor app fiches loopt t binnen de lijntjes
- Gegevens niet , geen appreciaties voor de zomer, grote pi met flink wat gegevens verwerking in het kader van privacy beperking omdat je zeker moet weten dat je alle maatregelen genomen zijn en je aan de voorwaarden voldoet.
- Wel implementeren is nu het voorstel met alle juiste goedkeuringen stuk voor stuk opgehaald en dan zo toch in aanmerking komen voor 'appreciatie'

- Programma heeft een tijdlijn, straks is het klaar en gaat het naar het continuïteitsbudget, gaat het werk over naar een reguliere businessowner in de lijn,
- Lijkt nu maart 2020 ongeveer te zijn, maar is nog niet beschreven, maar zolang het niet overgedragen is blijft programma verantwoordelijk.

- Voor PI is er een overleg wie wat onder zijn verantwoording heeft in het project maar ook straks regulier en dat zal naarmate we verder komen ook meer opschuiven naar regulier.

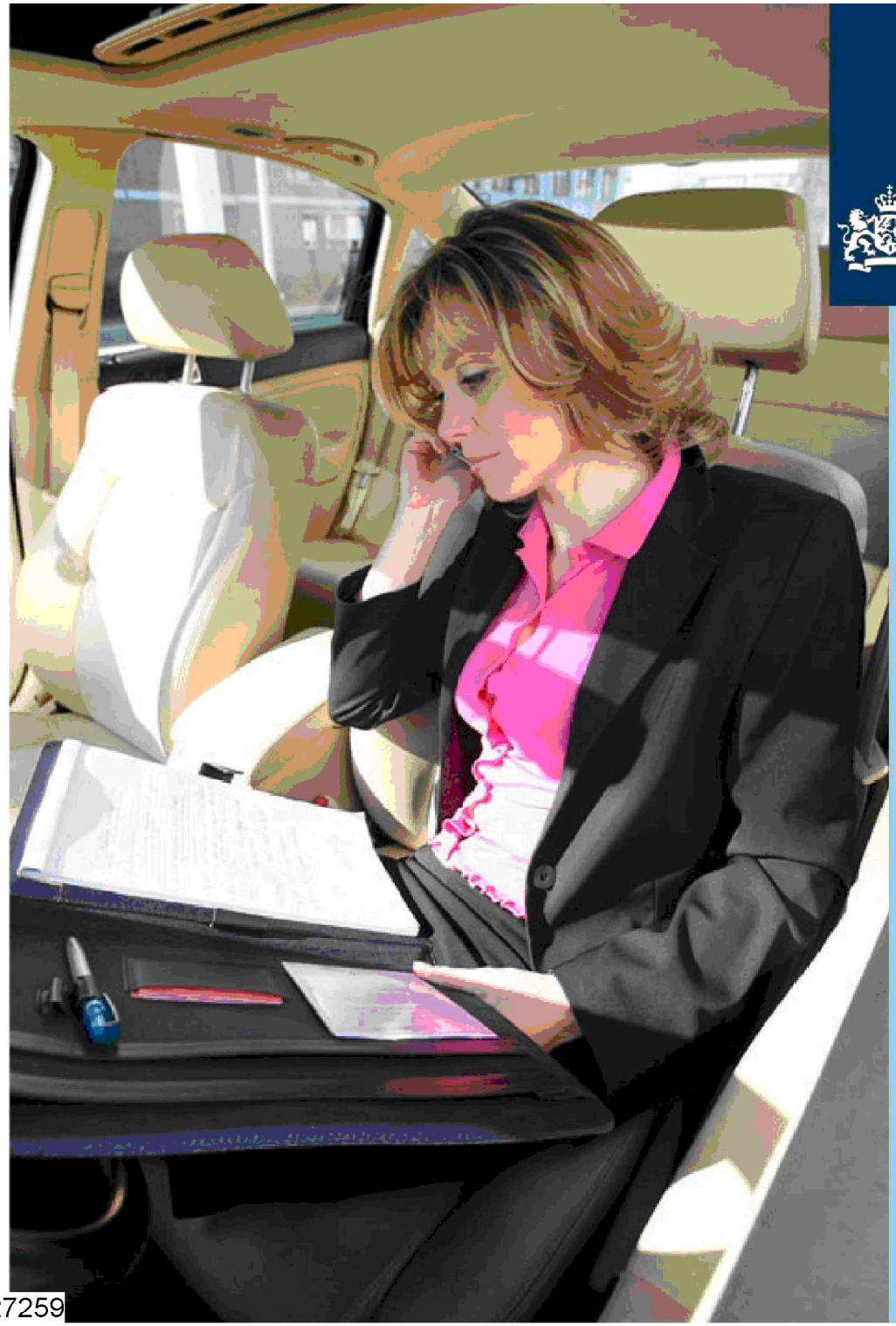
- Privacy gegevens verwerking is echt een vraagstuk, kan ook laat in het project effecten hebben.
- Communicatie moet los komen,
- Continuïteit is voor [redacted] 'belangrijker' dan programma daarmee tegenpool van [redacted]

# Interviewverslag [redacted] (3/3)

- Er zijn nu 137 instellingen die gegevens aanleveren, moet 1800-4000 worden dus er moet een goede campagne voor komen
- Aanpassingen regelgeving, wettelijke basis moet er zijn om de gegevens te mogen gebruiken, 2020 moet dit geregeld zijn.

- Het gaat goed komen, gevoel is er. Zaken staan op gelijnd

- Kijkend op t gebied van case management is niet spannend, verschillende specialismen
- Zorg in de intensiverende gegevenslevering, zorgt ook voor extra druk bij gegevens levering vanuit CAP. Liggen we wel op het juiste tijd pad .
- En privacy hangt er boven maar dat is voor iedereen nieuw, maar schrijven nu mensen die we vrij hoog hebben zitten, maar dat is nog niet goed genoer en wordt afgekeurd. We hebben nog niet de juise slag te pakken.



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

20 juni 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : Interactie

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitief

**Datum:**
20 juni 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

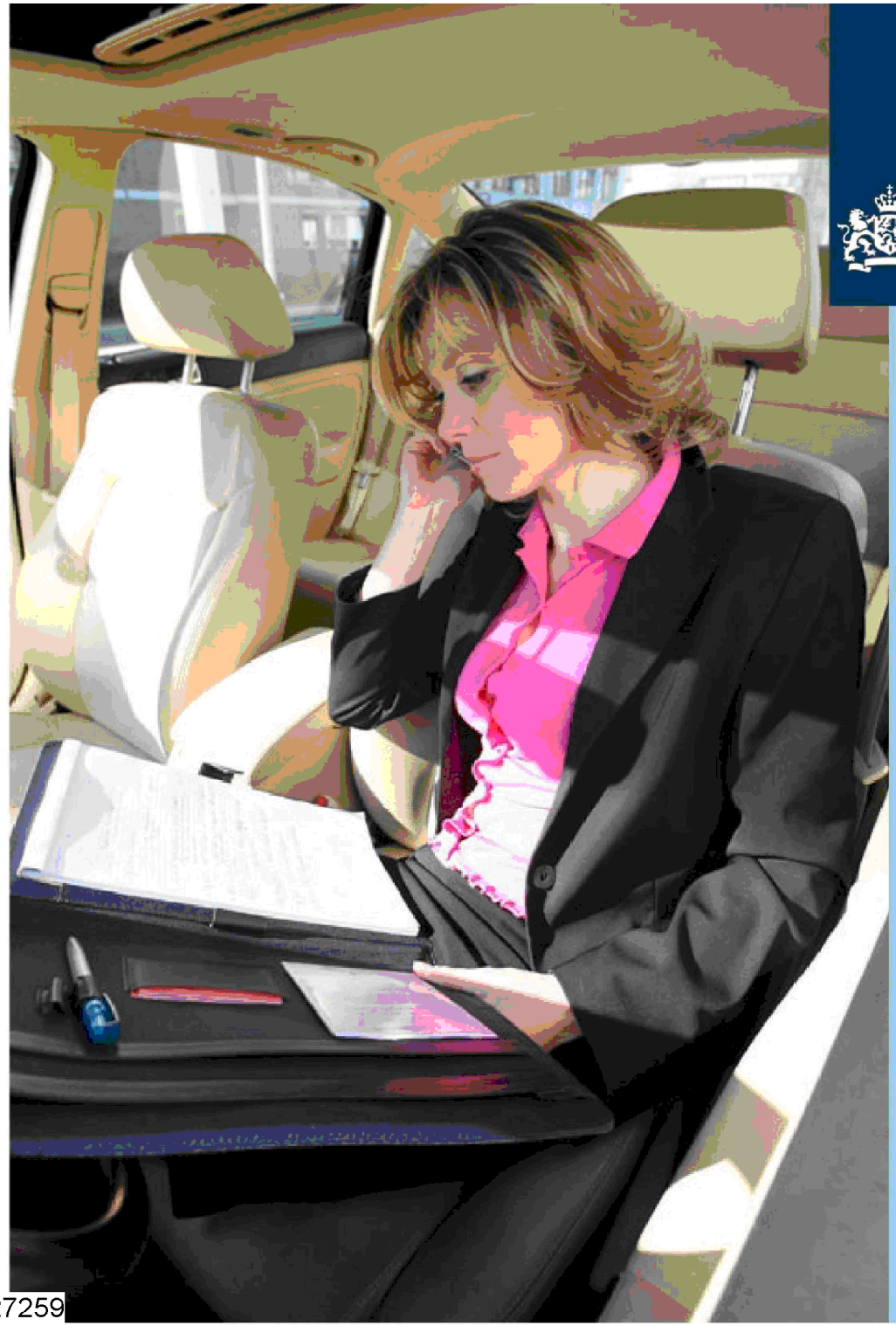
**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (1/1)

- Voorafgaand aan het gesprek waren we beiden aanwezig bij de sprintreview van de KOT-app.
- Voor de verbetermaatregelen KOT zijn de werkzaamheden in verschillende fiches verdeeld. De mijlpalenplanning daarvan is binnen de Belastingdienst en SZW afgestemd.
- Voor interactie is 1 oktober een belangrijke mijlpaal waarbij de KOT-app opgeleverd moet zijn. Concreet kan er dan geraadpleegd, gewijzigd en genotificeerd worden. Dit staat beschreven in 14 features die in een definitieve vorm dan gerealiseerd moeten zijn. De app staat dan ook in de appstore.
- Vanuit risico-oogpunt is het niet verstandig om met een big-bang-scenario de app uit te gaan rollen. Daarom zal deze beperkt in productie gaan. [redacted] zijn op de hoogte van deze beheerste aanpak die in de uitrolstrategie beschreven zijn. Deze moet nog wel met de overige stakeholders afgestemd worden en bevat verschillende opties.
- Of alles op tijd klaar is? [redacted] durft z'n hand er niet voor in het vuur te steken. Wel zal er alles aan gedaan worden om dat te proberen. Het kan echter ook zo zijn dat er andere prioriteiten gesteld moeten en gaan worden.
- Qua voortgang heeft [redacted] een goed gevoel. Hij is intensief betrokken en ziet het product elke week groeien. O.a. door de refinementsessies met de architecten.
- Er is nog geen werkend prototype. Dat staat gepland voor 11 juli. Wel heeft het MCC een demo aan betrokken stakeholders verzorgd.
- Naast het realiseren van de KOT-app (inclusief backend) zal er aan de business-kant ook nog het een en ander moeten gebeuren: Communicatie, marketing, promotie, notificatieplan etc.
- Tijdens het gesprek wordt niet duidelijk of de Non-functionals, Nazorg, Beheer etc. voldoende geregeld zijn. Er is wel aandacht voor geweest. Verstandig om dit na te vragen bij de architecten.



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

20 juni 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Functie/Rol : Toeslagen

**Interviewers:**

**Versie:**
0.9 Concept

**Datum:**
20 juni 2019

**Bijzonderheden:**
Tweede gesprek

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.

# Interviewverslag [redacted] 2 (1/2)

- MVP KOT app:  set van 14 features voor in oktober in een beperkte groep, een deel hoeft niet af te zijn en na de feed back aangepast en dan breed uit uitgeleverd.
- Is een concept voorstel wat nog uitgewerkt wordt, als uitrol strategie, moet nog besloten worden.

- Er is half en half een belofte gedaan maar er is ruimte gehouden wat er precies is.
- We willen wel een hele werkende keten, zonder stubs, die mogen er in juli nog in zitten, in oktober niet meer.
- Oktober is geen gelopen race
- De uitrol strategie is er nu in concept, als die hard is en getoetst door IV dan pas is duidelijk wat we doen en kunnen, is laat maar het hele traject was laat gestart
- We zijn begonnen omdat de deadline er was  maar verliezen tijd door mindere kwaliteit features

Financieel:

- Lijkt geen issue, per epic is er iets begroot, maar is de vraag of er begroot is tot 1 okt of breder?

Nonfunctionals:

- Zijn nog niet allemaal getackeld. Is wel over gesproken, bv performance, is geadresseerd bij de architecten.



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] (2/2)

*Wie neemt de app in beheer?*

- Zelf maar wat MCC bouwt is niet bekend wie dat in beheer neemt?

*Is er nog beheer functionaliteit nodig om in beheer te laten nemen?*

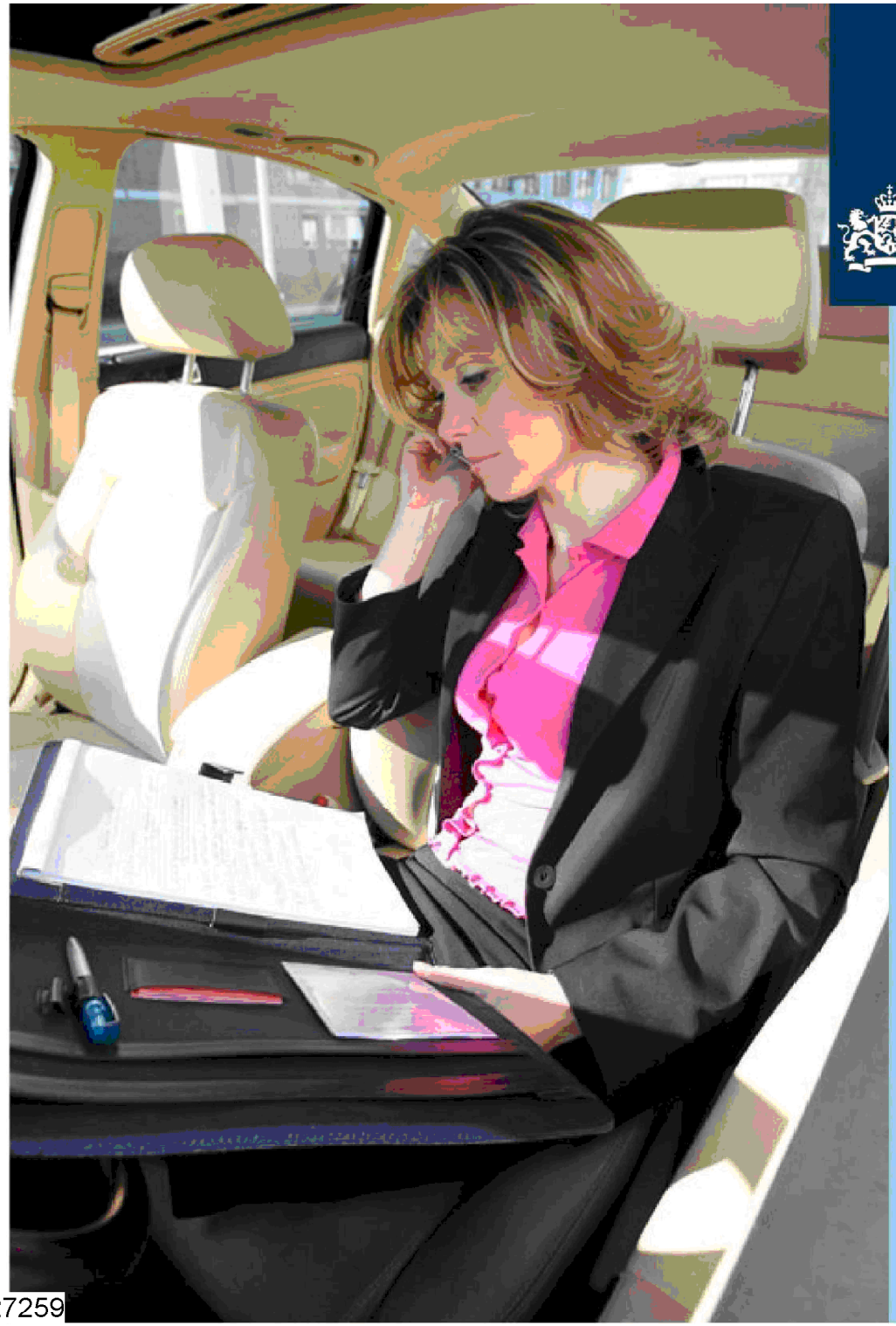
- Verwacht van  niet maar is goed om t checken bij de architect

*Terugkoppeling huidige beeld onderzoek.*

- [redacted] herkent dit, en vind het heel goed om te kijken hoe willen we daar in de toekomst mee om gaan.
- Er is geen probleem maar hoe werk je met in het achterhooofd de opdrachtgever die een deadline stelt en geen rekening houdt met doorlooptijden, escalaties, datum , andere opdrachten die lopen.
- Hoe kan je die buitenwereld meenemen in de werkwijze en duidelijk te krijgen
- Voorbeeld van de sessie agile werken waar IV leden hem plat sloegen.



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

20 juni 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam :
Naam :

**Interviewers:**

**Versie:**
1.0 Definitief

**Datum:**
20 juni 2019

**Bijzonderheden:**
Tweede gesprek

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.



2027259 03989

# Interviewverslag [redacted] 2 (1/1)

Hoe blijkt uit de beschikbare stuurinformatie hoe het gaat met KOT?

- Overzicht van [redacted] waar maandelijks de telling gehouden wordt, die geeft momenteel een goed beeld
- Nu met de telling van KOT vooraf, 1200 functie punten, je bouwt zoveel fp per dag dus kan je aan de hand van de omvang inschatting nu de voortgang kan volgen

- In het feature progress report kan je per feature, per week die actief opgepakt worden in die PI

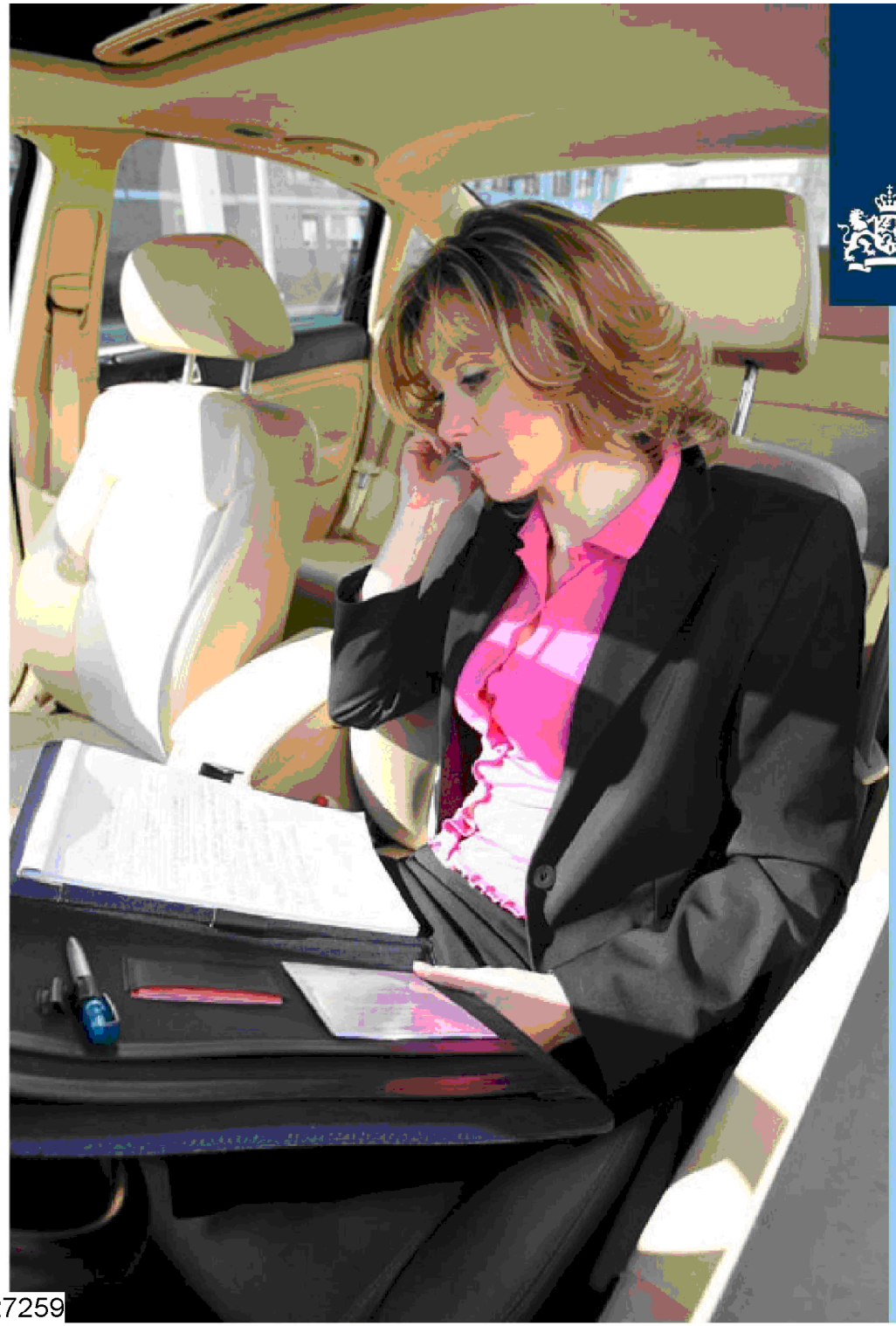
- Er zijn nu ook andere issues komen binnen toeslagen maar buiten KOT
- Dit kan betekenen dat er binnen KOT gaat schuiven, wat geen probleem hoeft te zijn.

Hoe kan je verbeteren? Op control gebied…

- Blijven op zoek naar hoe je alles in het begin van het traject goed zichtbaar krijgt en waardoor het traject goed in te schatten is. De rapportage van [redacted] kan dan beter de voortgang zichtbaar maken,



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

24 uni 2019

# Aantekeningen – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam : [redacted]
Functie/Rol : [redacted] Team Poema's
Naam : [redacted]
Functie/Rol : [redacted] Team Poema's

**Interviewers:**
[redacted]

**Versie:**
0.9 concept

**Datum:**
24 juni 2019

**Bijzonderheden:**
N.v.t.

**Via mail ontvangen:**
N.v.t.

**Via mail gestuurd:**
N.v.t.

# Interview [redacted] (1/2)

**Hoe gaat het met KOT en de verbetermaatregelen ?**

- Voor ons Team (Poema's) gaat het alle kanten op
- Het Team kent 2 soorten KOT werk:
  - Regulier werk (Burgerportaal) en
  - De KOT App
- Met het regulier werk is eerst begonnen , dit werk werd stilgelegd omdat de App meer prioriteit kreeg.
- Het werk rond de App is nieuw;
  - Meerdere teams tegelijk
  - Nieuwe architectuur
  - Nieuwe techniek , hierin zijn we nog zoekende en gaat nog niet optimaal
- Alle bekende structuren zijn bij de App losgelaten, dit gaat nog niet efficiënt en effectief
- Er zit veel druk op de App , dit gaat ten koste van rustige / goede voorbereiding
- Zo wordt er onder druk gewerkt op aannames , wat soms tot herstel werkzaamheden leid
- Onduidelijk wat er precies op de datum van 1 oktober opgeleverd moet worden
- Werkwijze rond App anders dan het reguliere werk
- We hebben regulier werk, wat voldoende refined was, aan de kant geschoven voor de KOT app met het gevolg, als we dit weer oppakken, we ons er eerst weer opnieuw in moeten verdiepen (m.a.w. niet efficiënt en tijdverlies)
- Ook priorteringen waren niet altijd duidelijk de ene [redacted] roept dat de KOT app het belangrijkst is een ander roept dat de dubbele nationaliteit het belangrijkste prioriteit is.



2027259 03989

# Interview [redacted] (2/2)

- Dit is aangegeven aan [redacted] en zijn keuzes , prioriteiten gemaakt
- Wat verder meespeelt is dat de meerwaarde van de app t.o.v. het portaal wordt betwijfeld door mensen vanuit de techniek. Wat je met de app straks kan is ook te realiseren in het portaal en dan voor een veel bredere toepassingsgebied.
- De onderbouwing voor een App beperkt zich tot de notificaties terwijl dit ook in het portaal te regelen is.
- Graag willen we weten welke probleem gaan we oplossen , zodat een scala aan mogelijke oplossingen kunnen worden aangedragen terwijl we nu in een oplossingsrichting zijn geduwd.
- De KOT app vraagt 5, 6 nieuwe componenten die niet nodig zijn bij een oplossing via het portaal

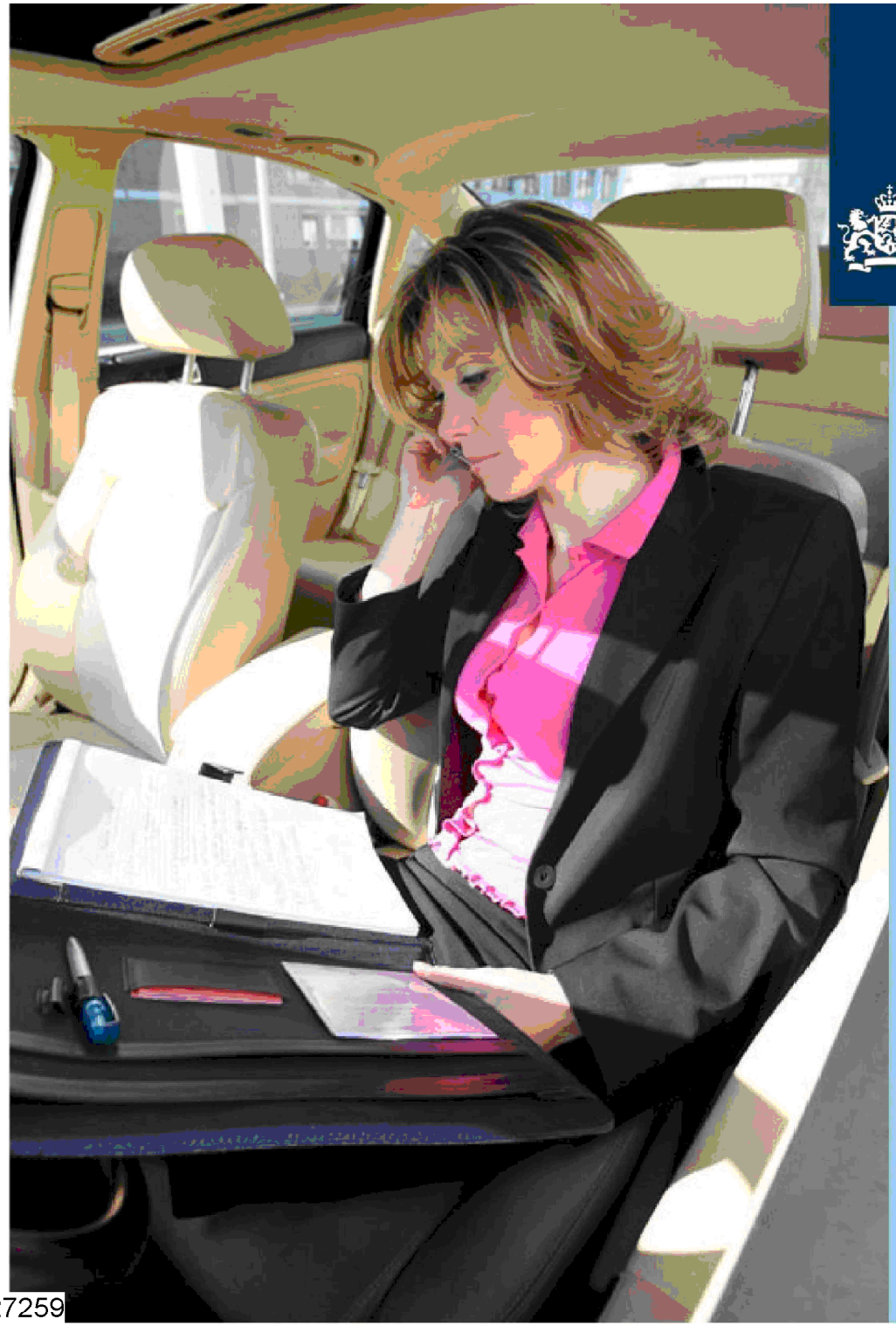
- Er zijn gelijksoortige trajecten geweest met een harde deadline welke dezelfde nervositeit en onnodig gedoe opleverde. Terwijl als we het langs het reguliere proces (stramien) laten verlopen dit veel beter gaat.

- Meerwaarde van de huidige aanpak bij de KOT app zien we niet .
- Alle Teams hebben behoefte aan even stoppen en even tijd besteden aan het refinen , wat moet er nu nog gebeuren.

- Samengevat de KOT app gaat er komen maar het had efficiënter gekund.



2027259 03989



Belastingdienst

# Onderzoek

# KOT

## Interviewverslag

<Naam>

30 april 2019

# Interviewverslag – Voorblad

**Geïnterviewde:**
Naam : …
Functie/Rol : …

**Interviewers:**

**Versie:**
0.1 Concept

**Datum:**
…….

**Bijzonderheden:**
….

**Via mail ontvangen:**
……

**Via mail gestuurd:**
……



2027259 03989

# Interviewverslag <Naam> (1/2)

- ....
- .....
- ,....
- ...
- ....



2027259 03989

# Interviewverslag <Naam> (2/2)

- ....
- .....
- ,....
- ...
- ....



2027259 03989

# Analyse

- ....
- .....
- ,....
- ...
- ....



2027259 03989

# Gesprekken / Terugkoppelingen

**Gevoerde gesprekken:**

[redacted] (25 april)
[redacted] (30 april)
[redacted] (30 april)
[redacted] (1 mei)
[redacted] (2 mei)
[redacted] (6 mei)
[redacted] (19 juni)
PI-Event Toeslagen (1 jul)

**Gevoerde terugkoppelingen:**

1e terugkoppeling (7 mei)
2e terugkoppeling (27 mei)
3e terugkoppeling (17 jun)

**Nog te plannen terugkoppelingen:**

Terugkoppeling aan aantal stakeholders (?)
4e terugkoppeling (4 jul)
Workshop (?)



2027259 03989

# Interviews

**Gevoerde interviews:**

(13 mei)
(14 mei)
(16 mei)
(21 mei)
(21 mei)
(21 mei)
(22 mei)
(27 mei)
(4 juni)
(5 juni)
(DCS) (12 jun)
(12 jun)
(13 jun)
(17 juni)
(18 jun)
(20 jun)
(20 jun)
2e interview (20 jun)
(20 jun)
(24 jun)

# Constateringen – Meer in detail (1/5)

**Structuur, Rollen, Overleg, Werkwijze**

Agile werken:
- Werkwijze conform SAFE geïmplementeerd
- Alles is goed gedocumenteerd
- Rollen ingericht en werkend
- Business en iv werken goed samen

Extra rollen en overleg specifiek voor verbetermaatrtele kot.

Binnen toeslagen is SAFe/Agile compleet ingericht. Zowel IV als Business. Dat is ook goed vastgelegd.

Rollen zijn ingericht en in de praktijk werkt het ook echt conform inrichting. Mensen weten wat ze moeten doen, wat er van hun verwacht wordt. Er zijn extra rollen voor de verbetermaatregelen geintroduceerd.

De noodzakelijke overlegvormen zijn opgezet en vinden ook plaats. Voor de realisatie van de verbetermaatregelen zijn een aantal extra overlegvormen opgesteld. De waarde van deze overleggen zijn duidelijk, het is echter de vraag wat de toegevoegde waarde is.

DCS te laat aangehaakt/betrokken. Geen onderdeel van de keten maar sluit wel aan.
Zowel externe klant als MCC sluiten aan op de werkwijze van toeslagen. Draaien mee in … en …



2027259 03989

# Constateringen – Samengevat

Iedereen is volop bezig met KOT maar de vraag wat nu precies de gemaakte afspraak is …. Is lastig.

Risico's worden opgepat, bijgestuurd …. Maar het is ook lastig om concreet aan te geven of de gemaakte afspraken nagekomen worden.

Iedereen heeft z'n eigen rol en aandachtsgebied. Maar aansluiten bij een overall view zijn we niet echt tegengekomen.

Eerst de shit
Leiderschap
Communicatie

=> Opzet, Bestaan, Werking …. Afgestemd (Communicatie)
=> Werking: Binnenkant en aansluiting met Buitenkant (voorkant, achterkant)



2027259 03989

# Containers

Agile (algemeen)

Rollen - DCS
Overleggen

Doelstelling
MVP – Niet volledig

Planning
Stuurinformatie – Wie doet wat met signaal van uitloop | terugkoppeling

Eerst de shit
Samenwerking - DCS
Leiderschap
Communicatie

=> Opzet, Bestaan, Werking …. Afgestemd (Communicatie)
=> Werking: Binnenkant en aansluiting met Buitenkant (voorkant, achterkant)



2027259 03989

# Actielijst – Voorbereiden interviews

- Wie spreken omtrent MVP (actie: )
  - ?, 6 team namen
- Wie spreken omtrent Afspraken voorkant (actie: )
  -
- Wie spreken omtrent Raakvlakken (actie: )
  - DCS: , 6 teams
- Wie spreken omtrent Werkwijze (actie: )
  -
- Wie spreken omtrent Hoeveelheid informatie (actie: )
  - , MT-IBS toeslagen leden, 6 teams
- Wie spreken omtrent Onzekerheid (actie: )
  - 6 Teams,
- Wie spreken omtrent Resultaat onderzoek (actie: )
  -

- Spreken:
- Mail:
- En nog:



2027259 03989

# Containers

Agile (algemeen)

Rollen - DCS
Overleggen

Doelstelling
MVP – Niet volledig

Planning
Stuurinformatie – Wie doet wat met signaal van uitloop | terugkoppeling

Eerst de shit
Samenwerking - DCS
Leiderschap
Communicatie

=> Opzet, Bestaan, Werking …. Afgestemd (Communicatie)
=> Werking: Binnenkant en aansluiting met Buitenkant (voorkant, achterkant)



2027259 03989