Werkoverleg onderzoek KOT van 12 juni

- **Actielijst doornemen**
- Is alles gepland en geaccepteerd?

- **Voorbereiden interviews vandaag**
- DCS
- Team x

- **Voorbereiden gesprek**
- Terugkoppeling

- **Analyse van alle informatie die we hebben**

- **Ter informatie:**
- …

Actielijst – Voorbereiden interviews

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

- Spreken: [redacted]
- Mail: [redacted]
- En nog: [redacted], [redacted]

Actielijst – Planning interviews

- **Zo snel uitvoeren:**
- Laatste interviews inplannen

Actielijst – Uitwerken interviews

- Interview [redacted] Stuut definitief maken (actie: OH; concept verstuurd wacht op reactie) (reminder gestuurd)

Actielijst – Analyse informatie

- CP IBS Toeslagen bekijken (actie:?)
- Risicolog KOT bekijken (actie: ?)
- Planning, Rapportage, Metrieken, Volwassenheidsmeting bekijken (actie: ?)
- Informatie MVP analyseren (actie: ?)
- Informatie Afspraken voorkant analyseren (actie: ?)
- Informatie Raakvlakken analyseren (actie: ?)
- Informatie Werkwijze analyseren (actie: ?)
- Informatie Hoeveelheid informatie analyseren (actie: ?)
- Informatie Onzekerheid analyseren (actie: ?)
- Informatie Resultaat onderzoek analyseren (actie: ?)
- Welke informatie missen we nog (actie: allen)

Actielijst – Rapportage

- ...

Actielijst – Overige

- Input [ ] opnemen (actie: [ ]
- MVP opvragen bij [ ] actie: [ ]

Gesprekken / Terugkoppelingen

- **Gevoerde gesprekken:**
- [redacted]april)
- [redacted] april)
- [redacted]30 april)
- [redacted] (1 mei)
- [redacted]nei)
- [redacted]mei)

- **Geplande gesprekken:**
- …

- **Nog in te plannen gesprekken:**
- PI-Event Toeslagen

- **Eventueel:**
- [redacted]
- Overleg [redacted]?)

- **Gevoerde terugkoppelingen:**
- 1e terugkoppeling (7 mei)
- 2e terugkoppeling (27 mei)

- **Geplande terugkoppelingen:**
- 3e terugkoppeling (17 jun)
- Eindpresentatie (4 jul)

- **Nog in te plannen terugkoppelingen:**

Interviews

- **Gevoerde interviews:**
- [redacted] (13 mei)
- [redacted] (14 mei)
- [redacted] (16 mei)
- [redacted] Stuut (21 mei)
- [redacted] (21 mei)
- [redacted] (21 mei)
- [redacted] (22 mei)
- [redacted] (27 mei)
- [redacted] (4 juni)
- [redacted] (5 juni)

- **Geplande interviews:**
- [redacted] (DCS) (12 jun)
- [redacted] (12 jun)
- [redacted] (13 jun)
- [redacted] (18 jun)
- [redacted] (20 jun)
- [redacted] (20 jun)

- **Nog in te plannen interviews:**
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

- **Eventueel:**
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

Overige bronnen van informatie

- **Ontvangen:**
- …

- **Geplande interviews:**

- **Nog op te vragen:**
- …

- **Eventueel:**
- …

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?

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?

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

Focuspunt – Afspraken

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

- Perspectief Voorkant, Portfoliomanagement,
  - 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.

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

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.

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.

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.

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
  - ?

Denklijn

- Voldoende controls ingericht en werkend om te voldoen aan de afspraken?

- Conclusie:

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 controller. 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.
- Controller 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:

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?

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.

Constateringen - Raakvlakken

- Volgens [redacted] 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:

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 AHE)
- Raakvlakken? Totaal over pi's heen? Feedbackloop?

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 [redacted].

- 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.

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.

Constateringen – Resultaat onderzoek

- [redacted]
- 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.

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 ….

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.

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?

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.

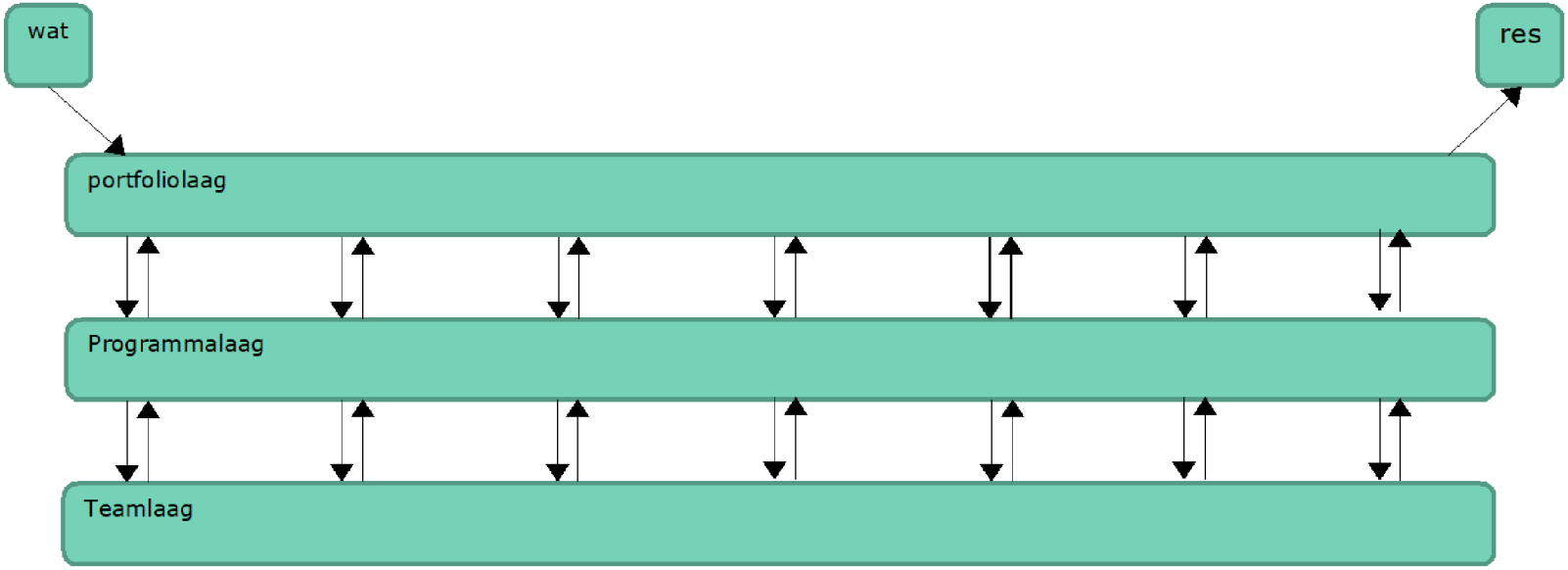
- Blinde vlek van

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

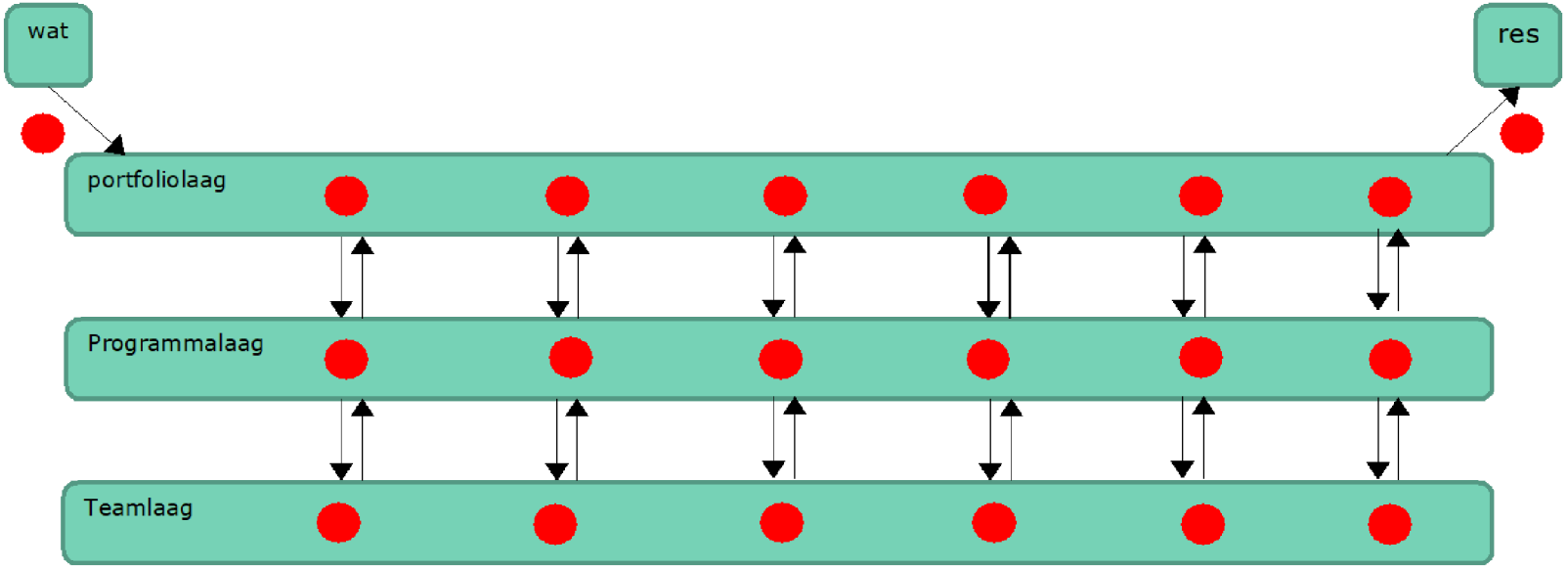
Diverse punten om vast te houden

- Er is een kader voor volwassenheid. En specifieke voor toeslagen.
- Binnen ADR is ook een kader in ontwikkeling voor
- 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/

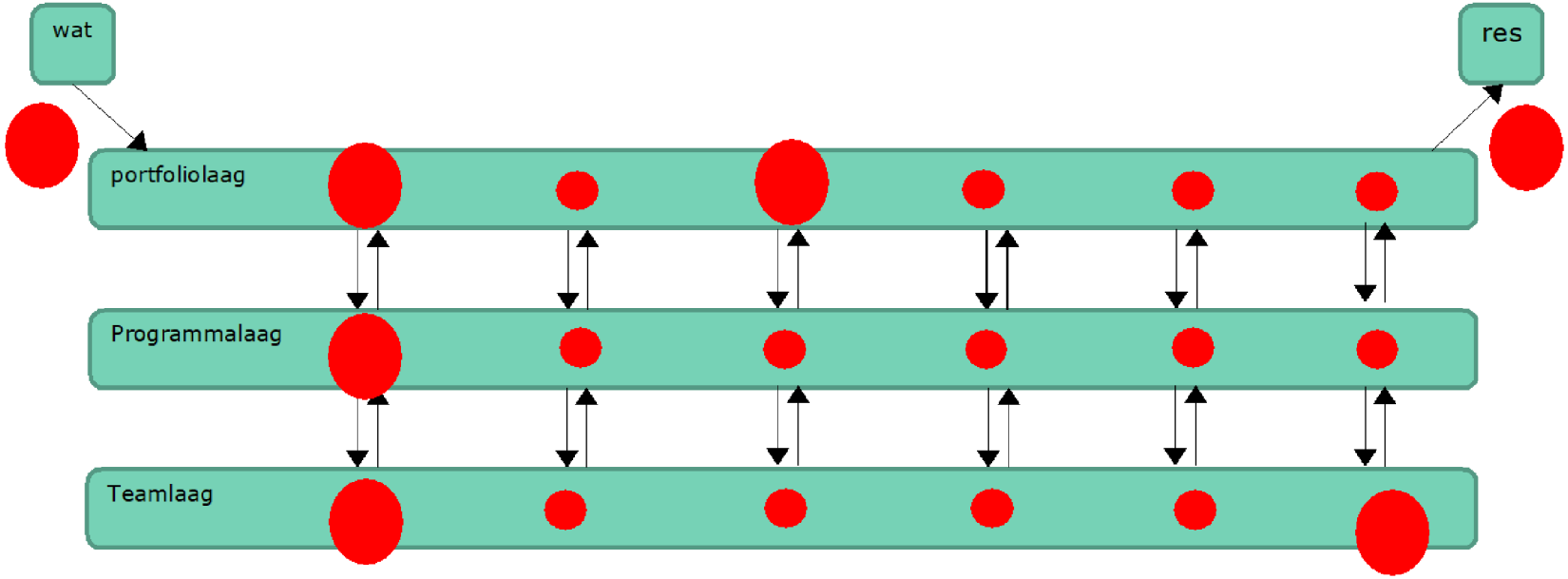
Agile schematisch



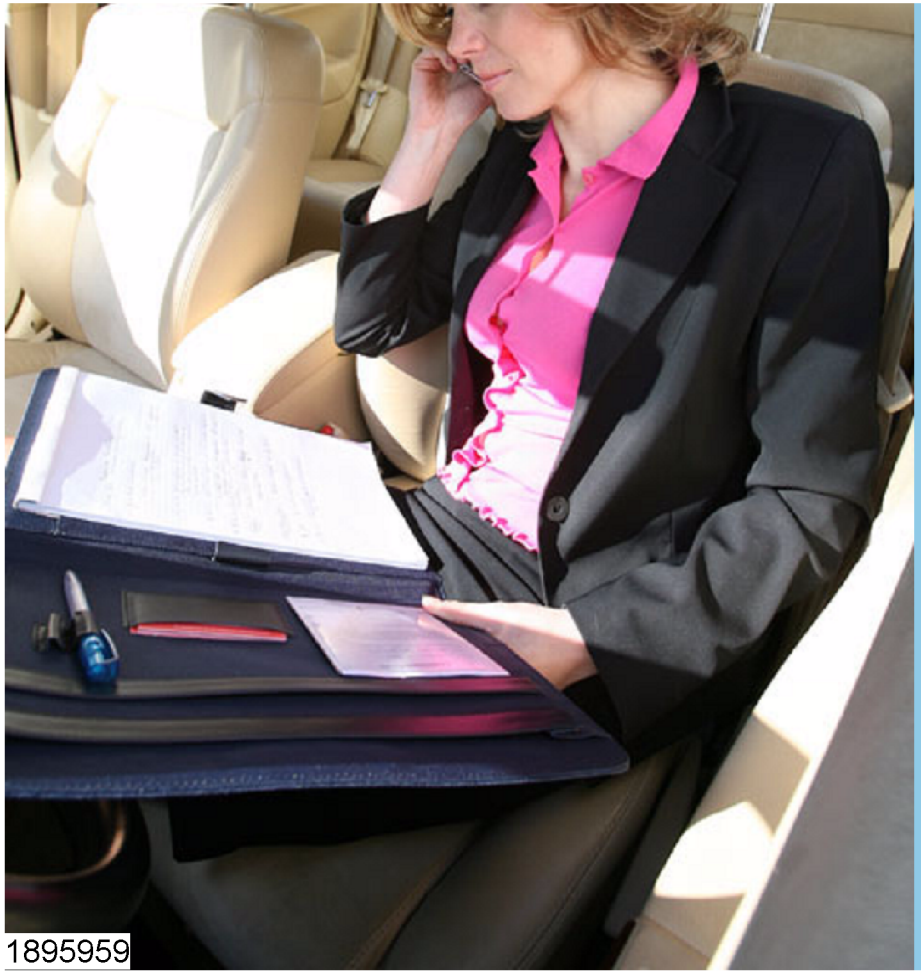
Agile schematisch met controls



Agile schematisch met cruciale controls



Belastingdienst



Onderzoek

KOT

Eindpresentatie
Versie 0.00 Concept

NOG NIET VERSPREIDEN

30 april 2019

Onderzoek KOT

- **Opdrachtgever**
- [redacted]
- **Onderzoek**
- [redacted]
- **Versie**
- 0.01 Concept

- **Datum**
- 30 april 2019

Inhoud

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

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

- **Onderbouwing**
- Constateringen - In detail
  - Onderbouwingen en Voorbeelden
  - Aandachtspunten

- **Bijlagen**
- Bronnen van informatie
- Onderzoeksopdracht

Aanleiding, Opdracht, Aanpak

- **Aanleiding**
- **Opdracht**
- **Aanpak**

Constateringen – Samengevat

Bijlagen

- Bronnen van Informatie
- Onderzoeksopdracht

Bronnen van informatie*

- **IBS Toeslagen**
- [redacted]

- **Business Toeslagen**

[redacted]

- **Trein Toeslagen**

[redacted]

- **Portfolioteam**
- Scrum Master, [redacted]
- Leadarchitect, [redacted]

- **Voorbereidingsteam**
- Architect

- **Featureteams**
- Product Owner
- Scrum Master
- Teamleden

- **PMO**
- [redacted]

- **Raakvlakken**
- Stakeholder MCC
- Stakeholder Gegevens

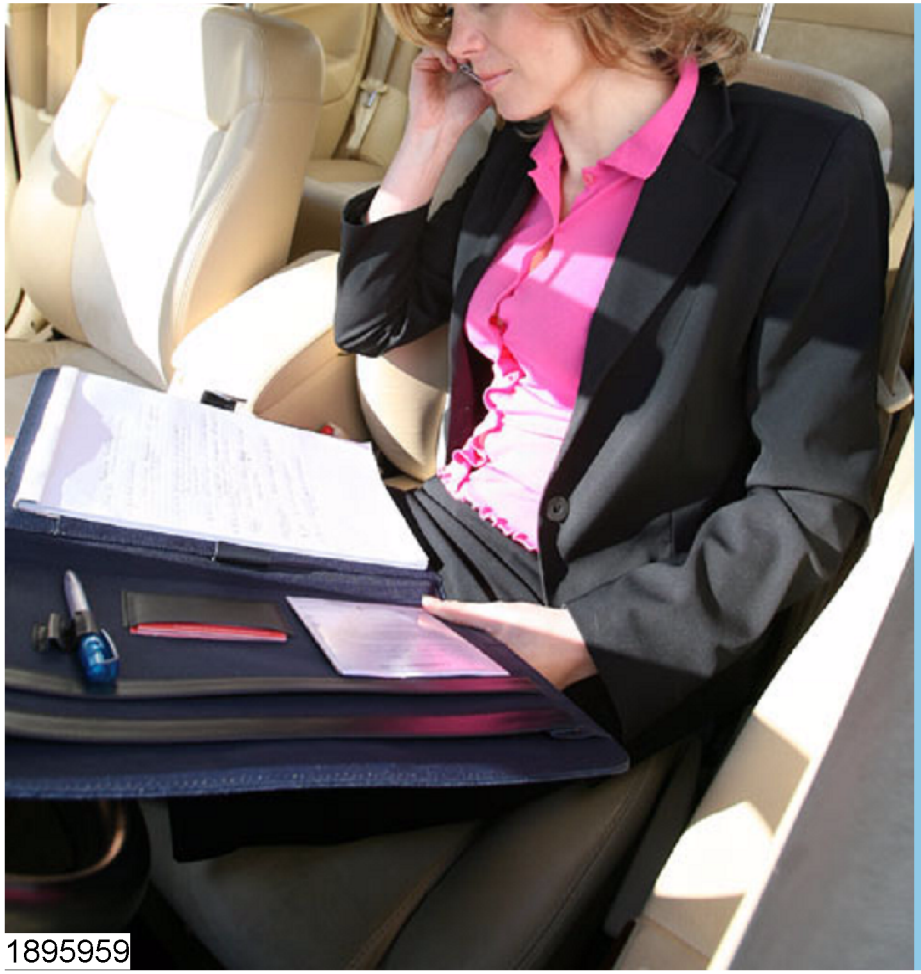
- **Overige**
- Agile-coach
- [redacted]
- [redacted]

- * Wordt in overleg met opdrachtgever aangevuld

Bronnen van informatie*

1	gepland
2	
3	geweest en 2x plannen
4	geweest en 2x plannen
5	
6	
7	
8. Scrum Master	
9. Teamleden	
10	gepland
11.Stakeholder MCC	
12.Stakeholder Gegevens	
13.Agile coach	
14.	gereed
15.FPA consultant	
16	
17	

Belastingdienst



Onderzoek

KOT

Onderzoeksopdracht
Versie 1.0 Definitief

9 mei 2019

Onderzoek KOT

- **Opdrachtgever:**
- [redacted], [redacted] Toeslagen
- **Kerngroep Onderzoek:**
- [redacted]
- **Versie:**
- 1.0 Definitief

- **Datum:**
- 9 mei 2019

- **Disclaimer:**
- Het onderzoek wordt uitgevoerd onder de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever.

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 de opdrachtgever.

- **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.

Bronnen van informatie*

- **IBS Toeslagen**
- [redacted]

- **Business Toeslagen**
- [redacted]

- **Trein Toeslagen**
- [redacted]

- **Portfolioteam**
- Scrum Master, [redacted]
- Leadarchitect, [redacted]

- **Voorbereidingsteam**
- Architect

- **Featureteams**
- Product Owner
- Scrum Master
- Teamleden

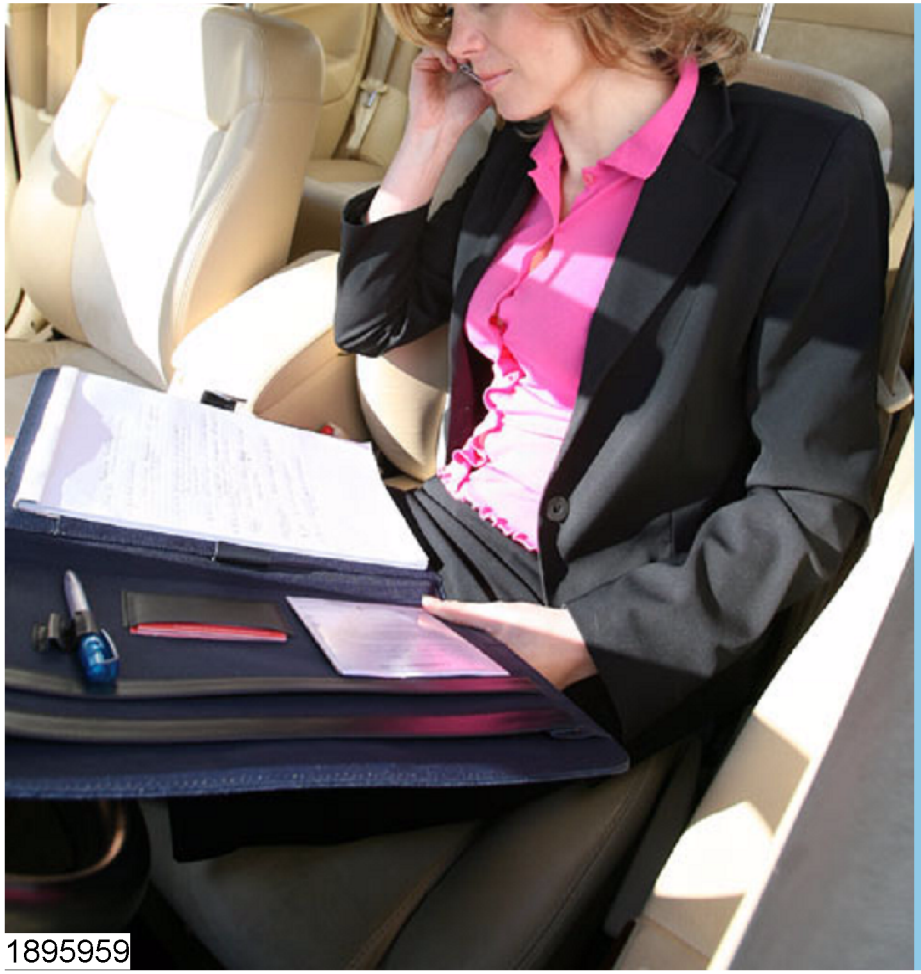
- **PMO**
- [redacted]

- **Raakvlakken**
- Stakeholder MCC
- Stakeholder Gegevens

- **Overige**
- Agile-coach
- [redacted]

- * Wordt in overleg met opdrachtgever 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.

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.

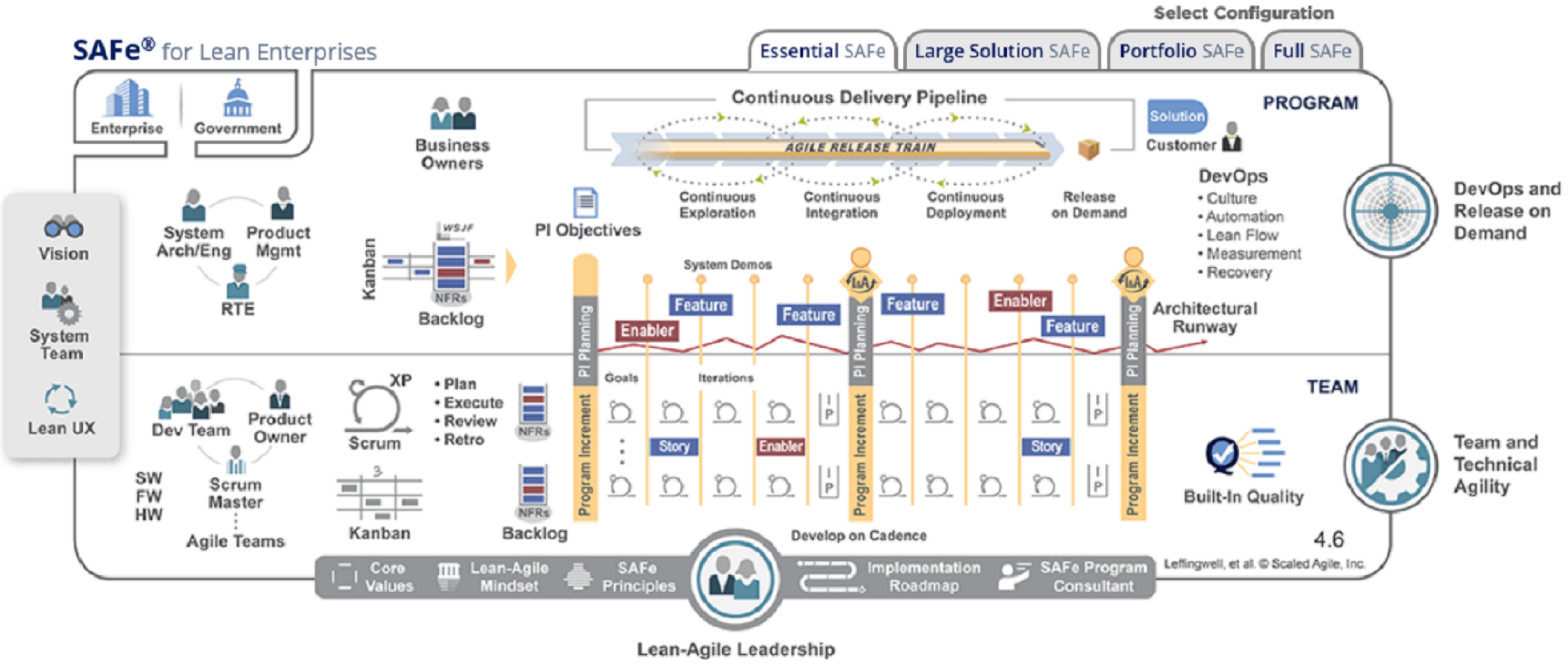
- **Doel**
  Inzicht krijgen of RIVK voldoende in control is om te voldoen aan de toezeggingen die gedaan zijn.

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

- **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.

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

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)?

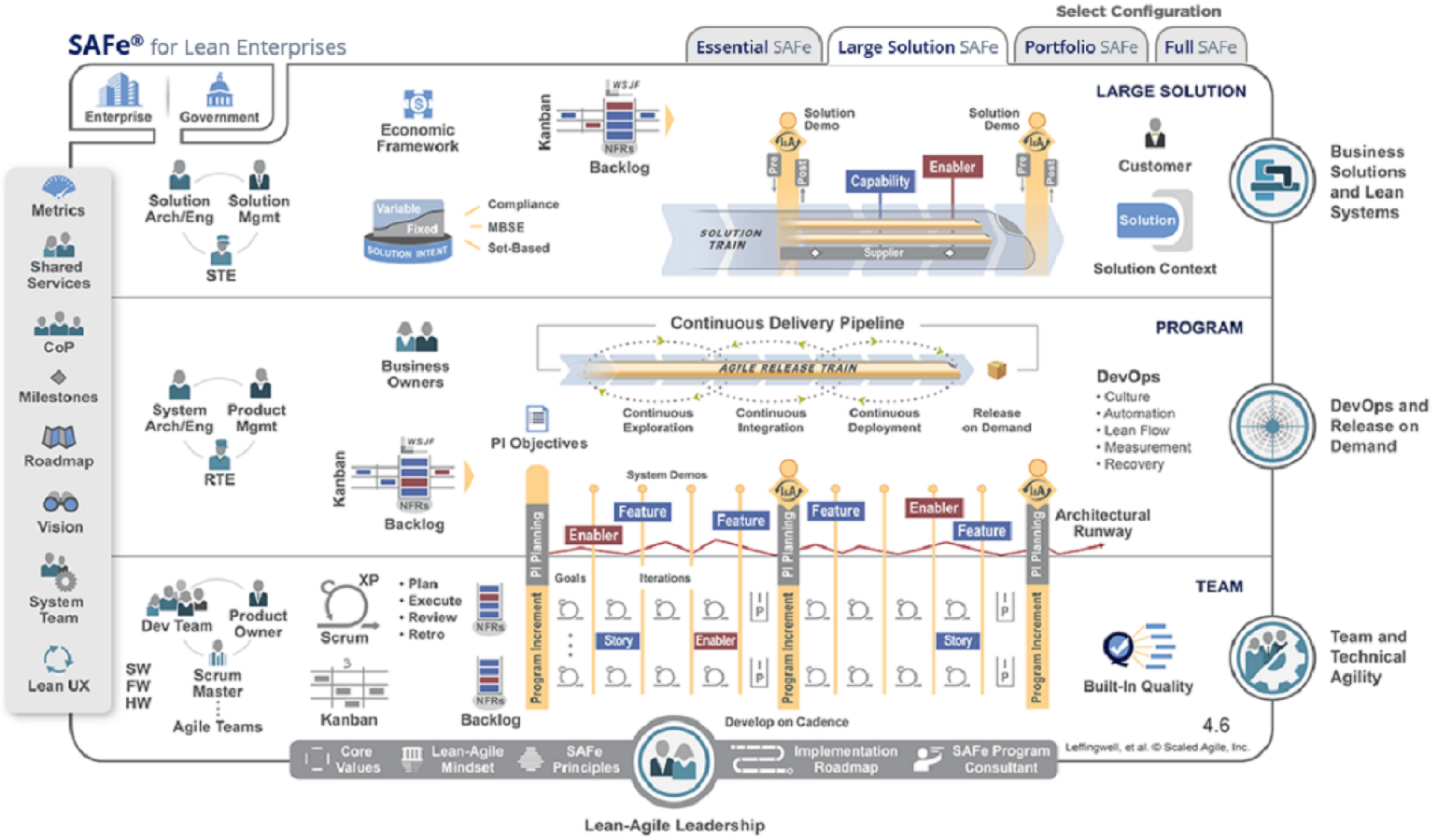
- Acceptatie
- Zijn er tweewekelijkse sprintdemo's met werkende software?
  - Zijn zowel de business als externe partij daarbij betrokken als "accepterende partij"?

- 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?

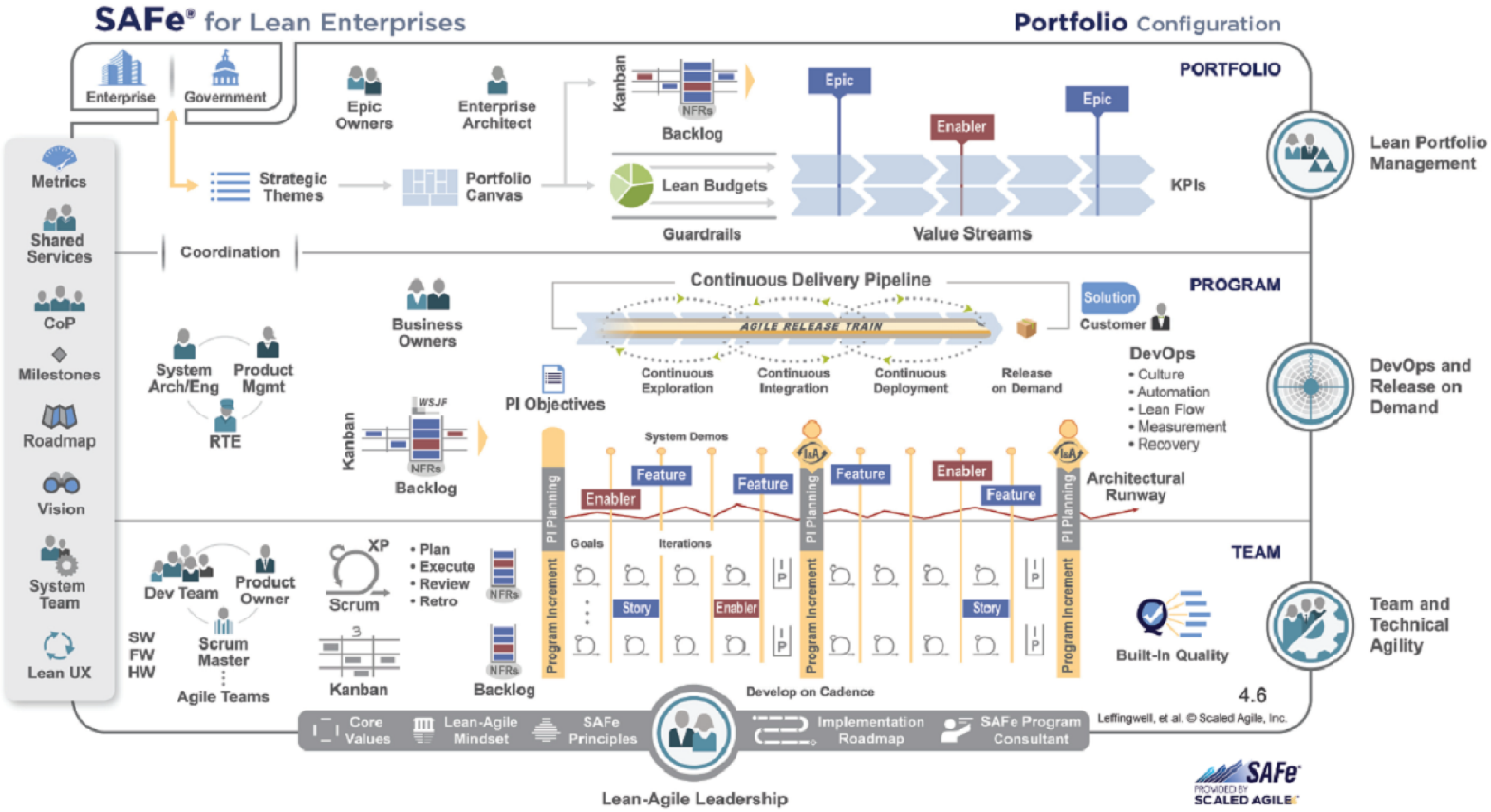
Bijlagen

- Andere platen van SAFe

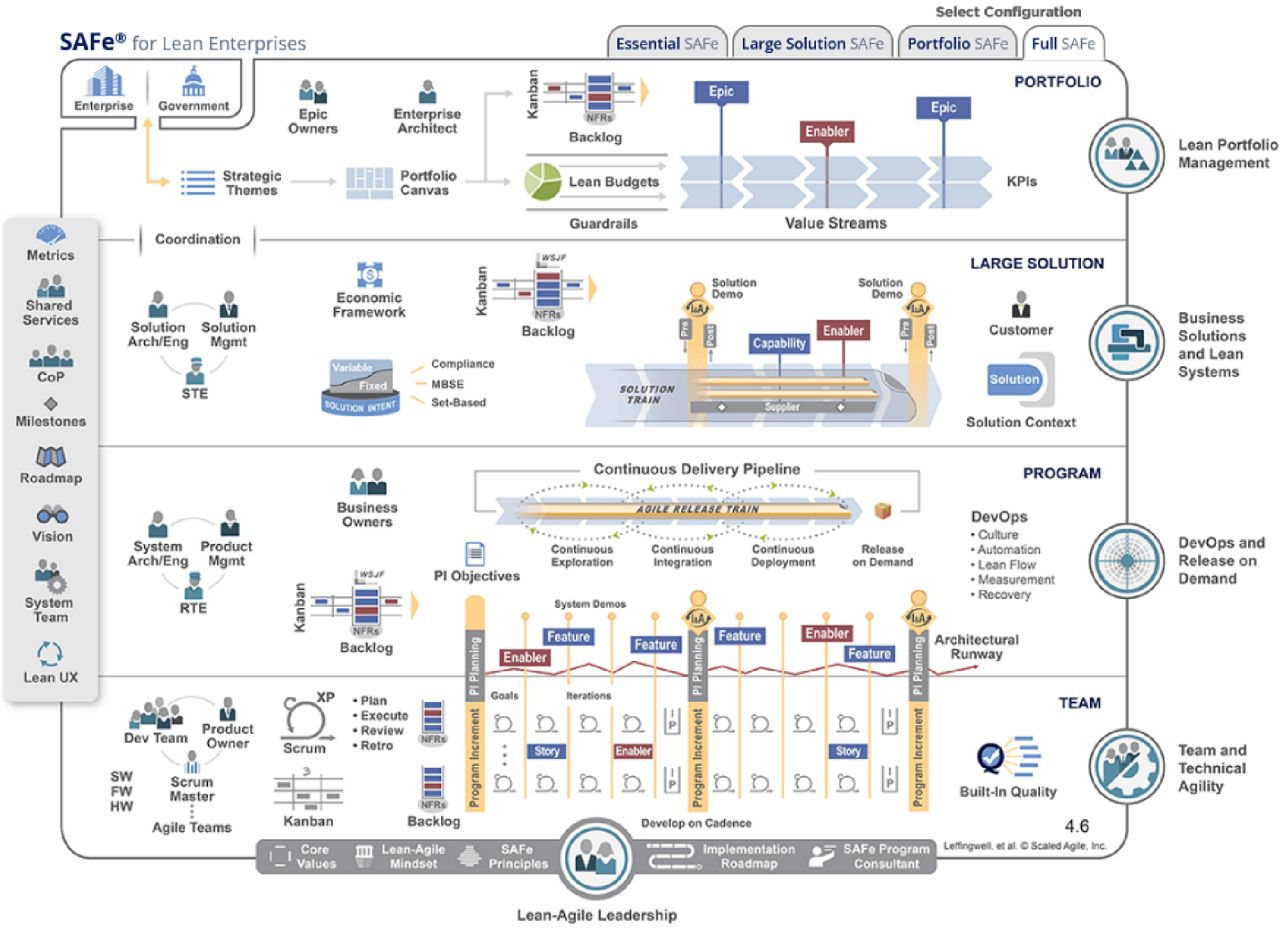
SAFe – Framework (Large Solution)



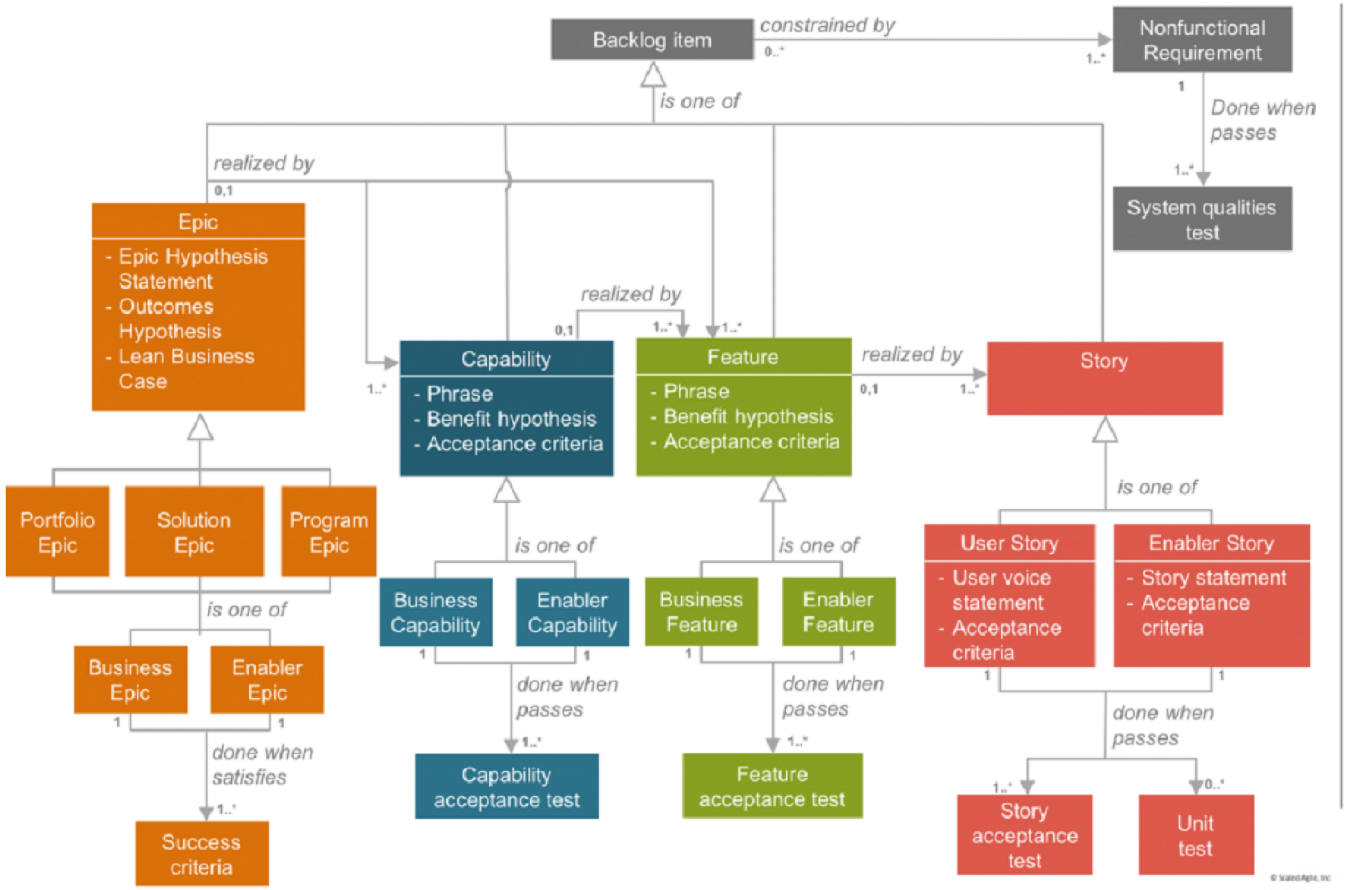
SAFe – Framework (Portfolio)



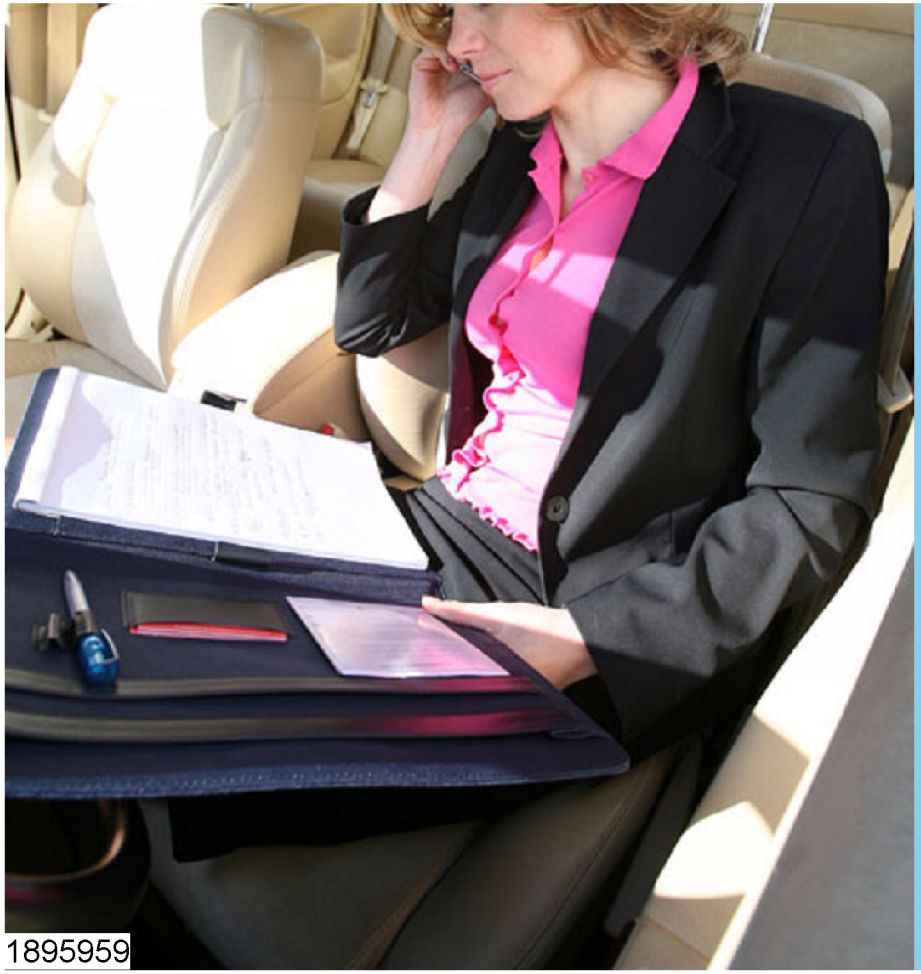
SAFe – Framework (Full)



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

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**

- Controller.

- 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 de [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?

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**

- Voorstellen. Wie is de persoon achter …
- [redacted] Zit in het PMO.
- Wat is de rol van het PMO en die van [redacted]

- 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.

- [redacted] voert gesprek. [redacted] verslag. Verduidelijking vragen.

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?

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?

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?

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?

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.

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?

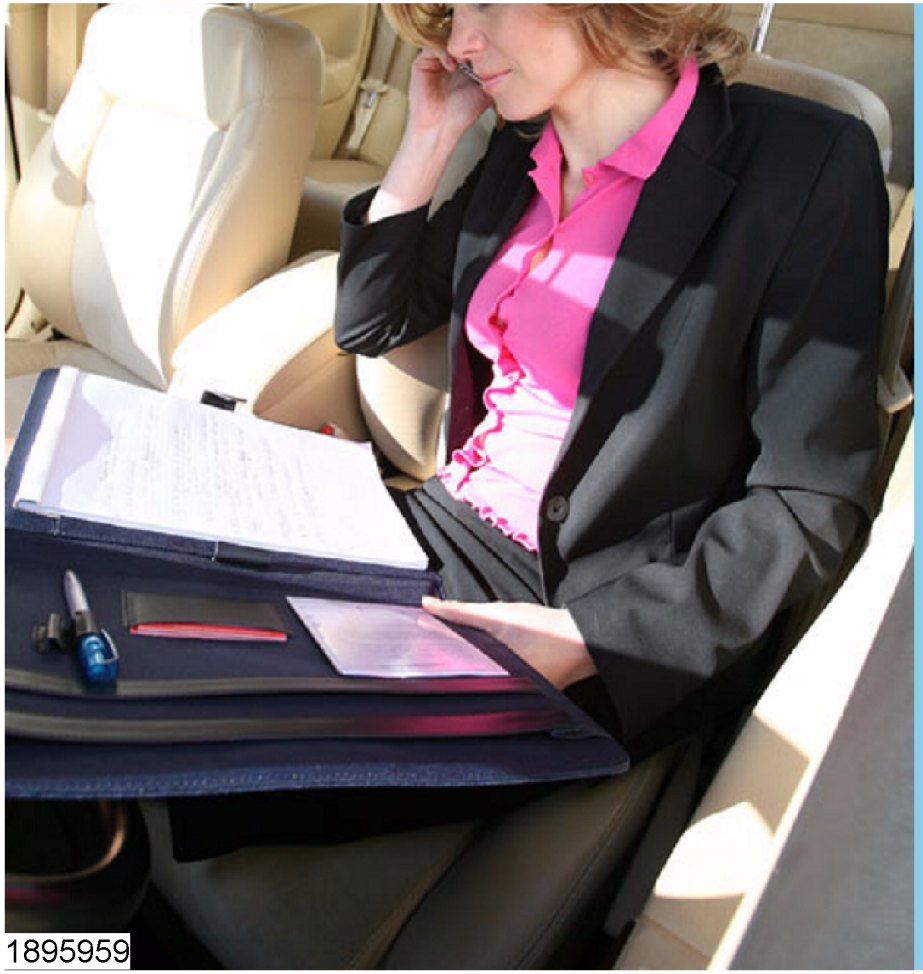
- **Werkwijze**

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?

Belastingdienst



Onderzoek

KOT

1e Tussentijdse Terugkoppeling

7 mei 2019

Agenda

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

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

Fase 1 – Terugkoppeling (1/3)

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

- Er is geen pasklaar antwoord:

- 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.

Fase 1 – Terugkoppeling (2/3)

- Uit de interviews komt het volgende naar voren:

- 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?

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
  - 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

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 [redacted]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.

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?

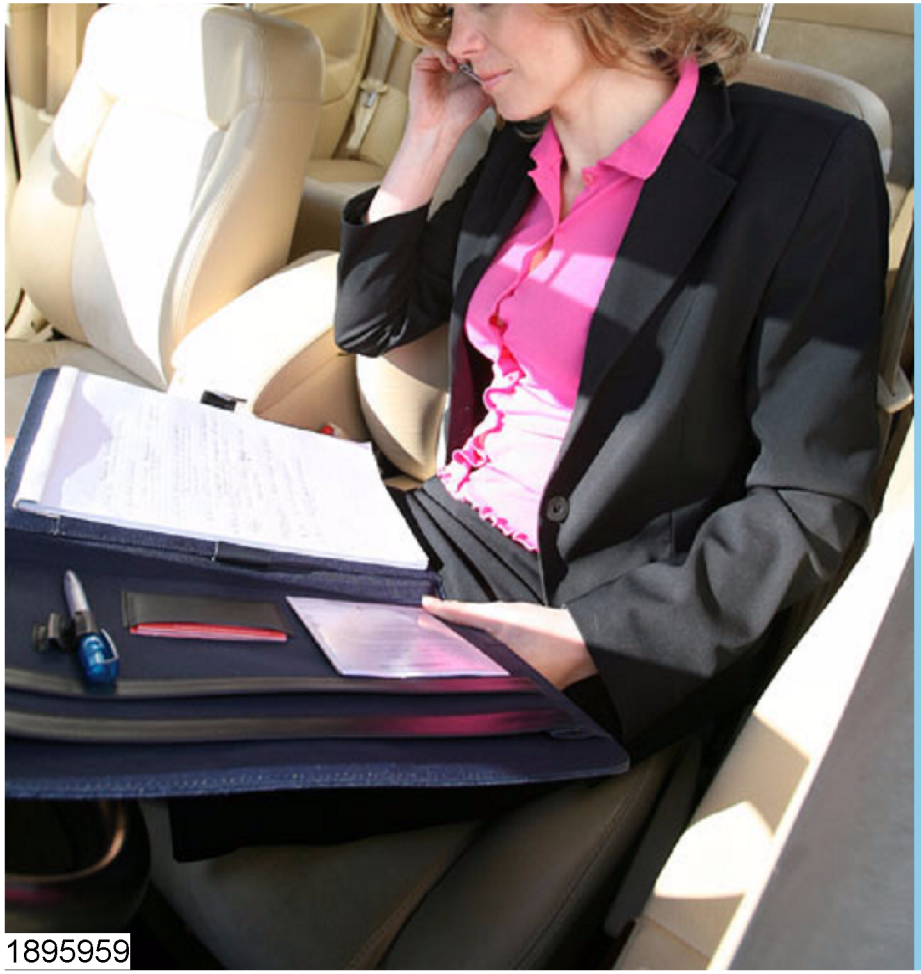
- **Overig**
- Doel en bedoeling
- Hebben we het nu goed ingericht? Geef advies op verbetering.
- Begin niet aan de businesskant maar bij PPMT.
- Neem beheersing in zicht en KOT als voorbeeld.
- Spreek in eerste instantie met
- Na MT pas met de rest.

Aantekeningen – klipbord

- Safe agile
- Voortbrenging
  - Epics
  - Features
  - Users
- MCC
- MVP
- rt
- - metrieken
- - MVP

- **OG SZW**
- DG-BD-SZW-SVB
- Beleid IBO
- Directeuren
- Prog.mgr.
- -werkgr
- - ...
- - ...
- - ...
  - Sol architect
  - Epics/features
  - WSJF

Belastingdienst



Onderzoek

KOT

2e Tussentijdse Terugkoppeling

27 mei 2019

2e Tussentijdse terugkoppeling

- **Agenda**
- Terugblik vorige gesprek
- Voortgang
- Analyse
- Vervolgstappen

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:
  -
  -
  -
  -
  -
  -
  -
- 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.

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.

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.

Aantekeningen gesprek

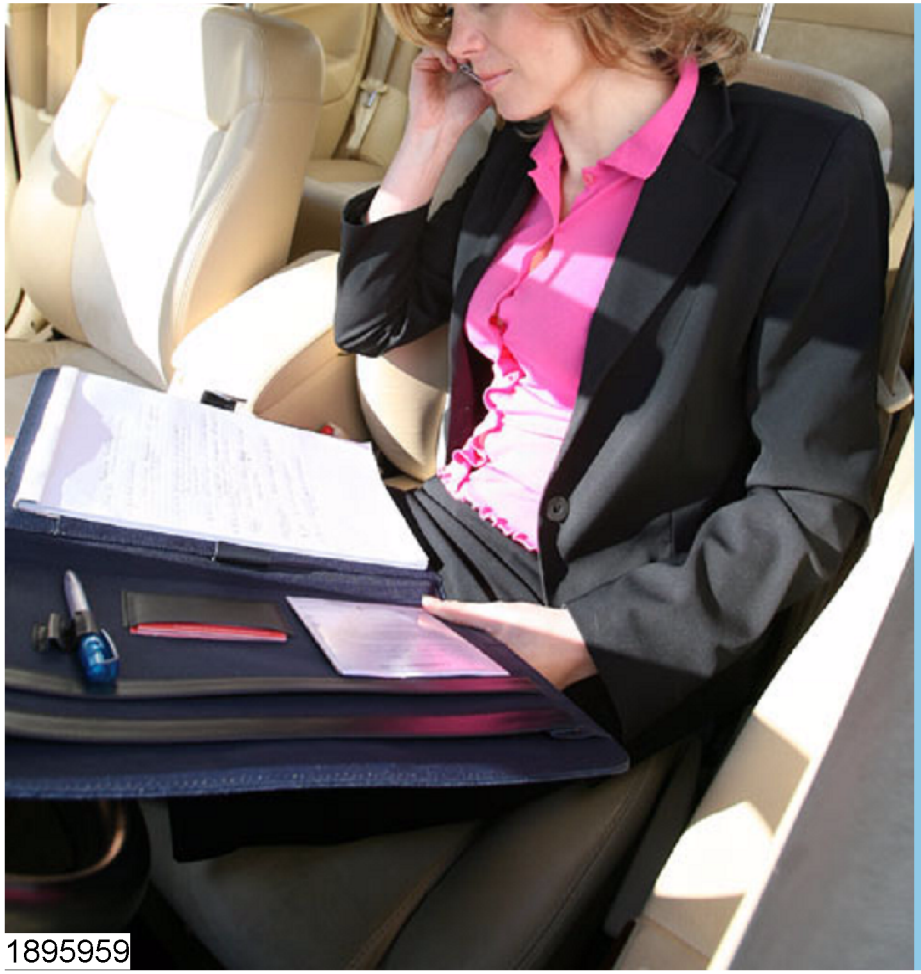
- De rollen zijn benoemd maar er is nog wel wat discussie , dit is intern gericht, verbeterd tov de periode voor dat [redacted] bij Toeslagen kwam.
- Metrieken: er is veel maar verstandig om te kijken wat er mee gebeurd en bij wie het terecht komt en wat die er mee doet.
- Onzekerheid: zou [redacted] 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]vil 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

Aantekeningen gesprek

- Reikwijdte:
- MT toeslagen evt een werksessie
- Niet meenemen in het MT IV
- MT-IBS evt tijdens een transitie overleg.

Belastingdienst



Onderzoek

KOT

Aantekeningen gesprek

25 april 2019

1895959

00165

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] eemt 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

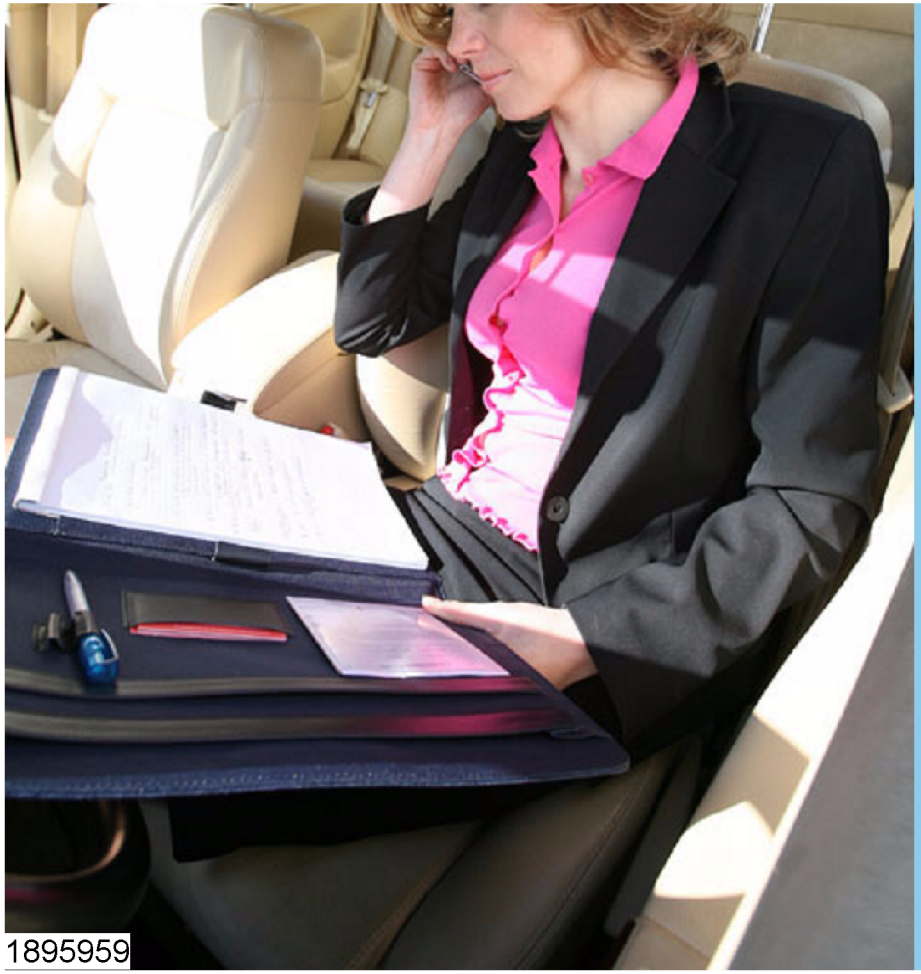
- We kennen op dit moment 3 sturingsmechanisme (zie sheets):
  - Lijnsturing
  - Portefeuillesturing
  - Ketensturing (de business is hier in de lead maar we moeten haar daar bij helpen door elke dag met ze in gesprek te zijn)

- 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

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?

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.

Aantekeningen

- [redacted] 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 architect voldoende
  - Maak gebruik van **Functiepunten**
  - Als controller voldoende in gesprek en contact met de spelers in het Agile proces (softcontroles)

Aantekeningen

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

Belangrijkste Controles volgens

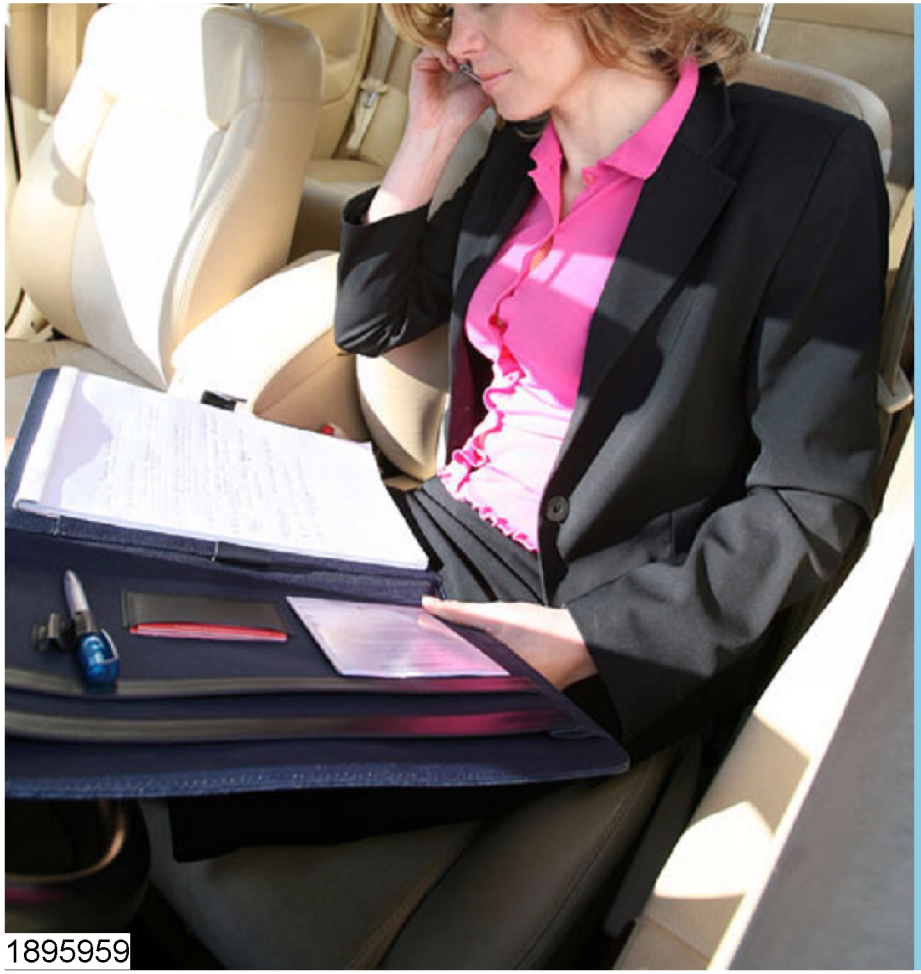
1. (Increment)planning , wat is afgesproken met de Business
2. Wordt er periodiek werkende software opgeleverd
3. Kwaliteitsbewaking , denk aan:
   - ✓ Sig-metingen
   - ✓ Gebruik SONAR
   - ✓ Incident en Problemrapportages
4. Klanttevredenheid.

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

1895959

00165

Aantekeningen – Voorblad

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

- **Interviewers:**
-

- **Versie:**
- 1.0 Definitief

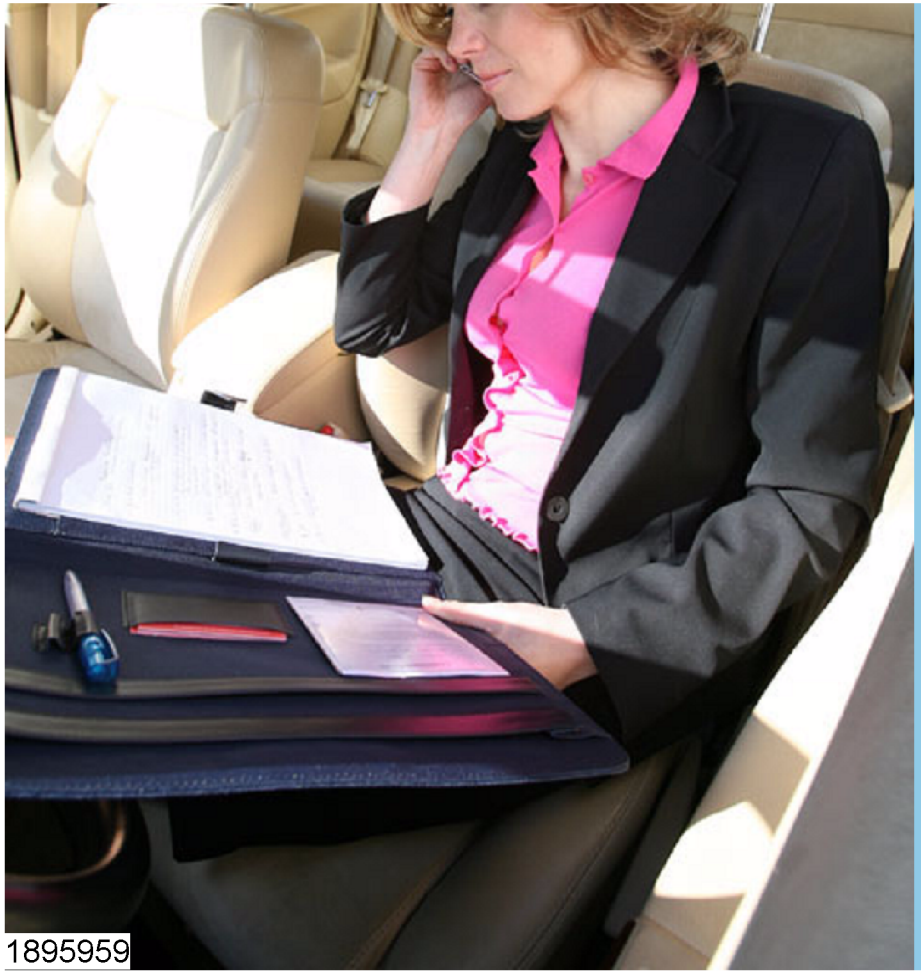
- **Datum:**
- 30 april 2019

- **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/Ro

- **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]

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] en [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 M1-er [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.

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]eeft 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 businessowner 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:

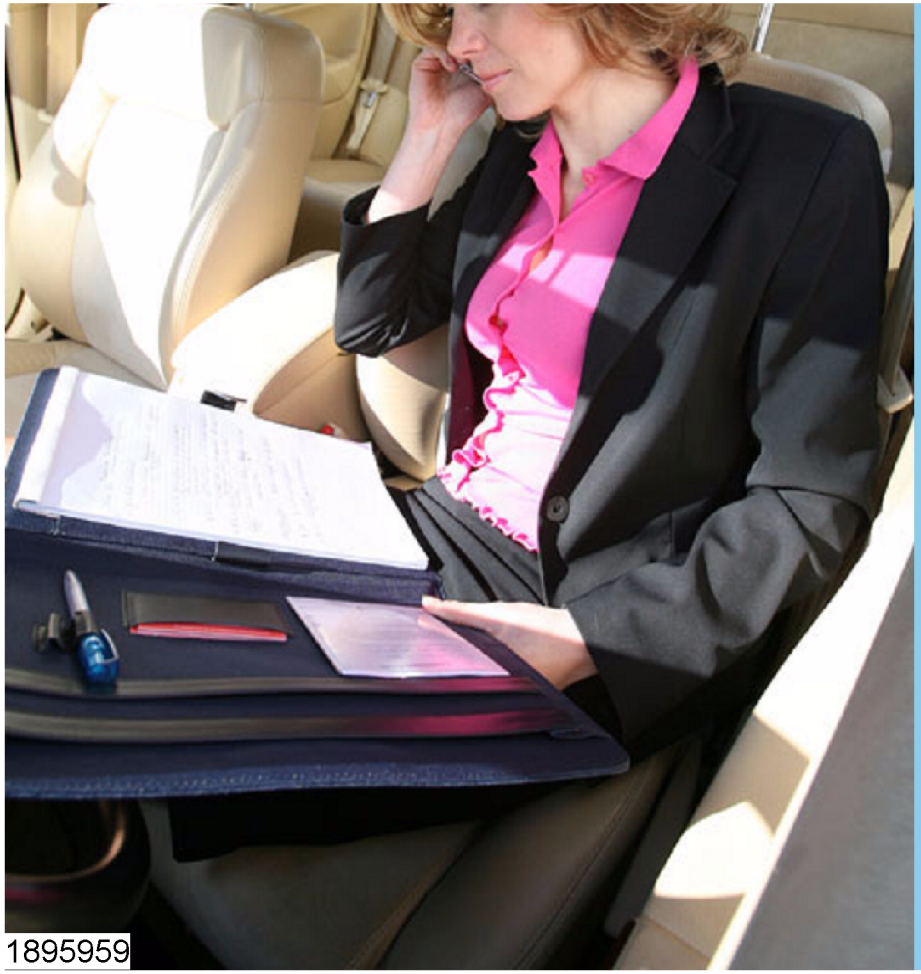
- Wie is overall verantwoordelijk?
- Wie bepaald dat we iets oppakken?
- Wie kan bevraagd worden?

Analyse

- Inzicht krijgen hoe agile ingericht is binnen toeslagen, bij [ ] portfolio/programma laag, bij [ ] de programma/team laag
- Portfolio team werkt de epics uit in prio opgesteld door [ ] 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

- **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.

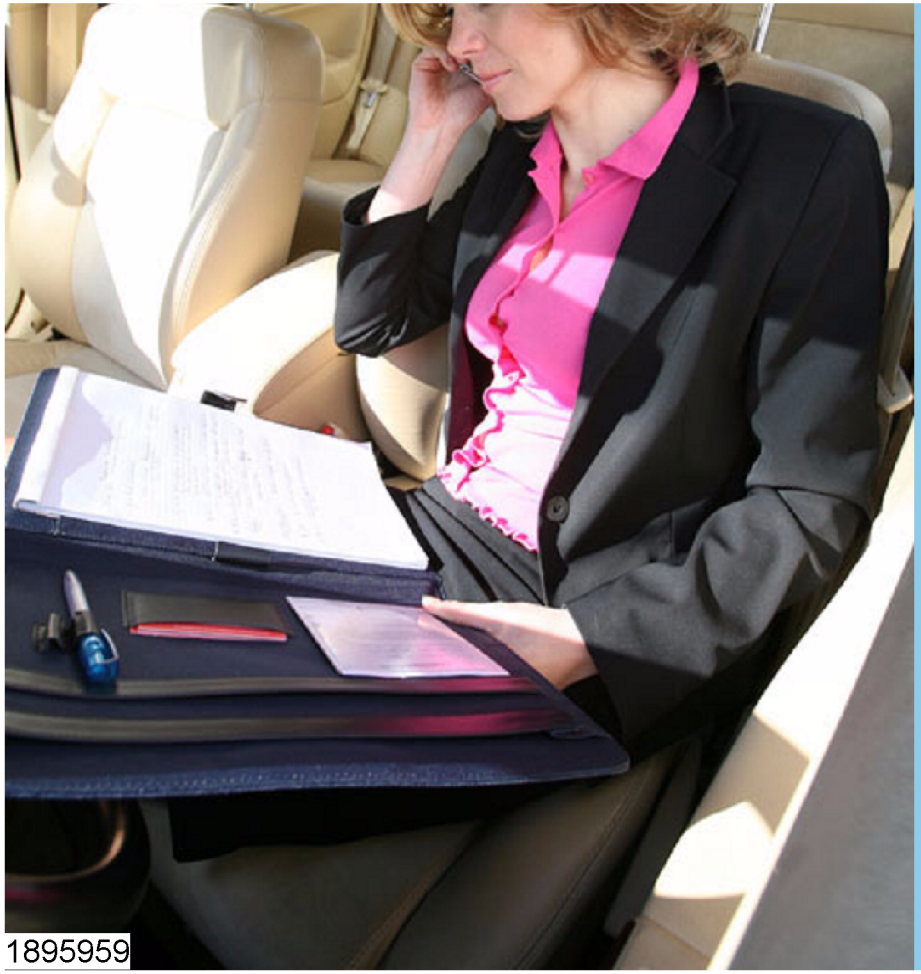
- Een aantal tips om meer input te krijgen:
  - [redacted] werkt AO van de voortbrenging uit.
  - Gateway-review Toeslagen die uitgevoerd is.
  - BIT-toets Inning die momenteel uitgevoerd wordt. Tot op broncode! [redacted] ragen naar ervaringen.

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

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

Belastingdienst



Onderzoek

KOT

Aantekeningen gesprek

[redacted]

6 mei 2019

Aantekeningen – Voorblad

- **Geïnterviewde:**
- Naam :
- Functie/Rol : Deskundige externe Audits

- **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 de opdrachtgever 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 [ ] zendt ons de laatste versie toe.

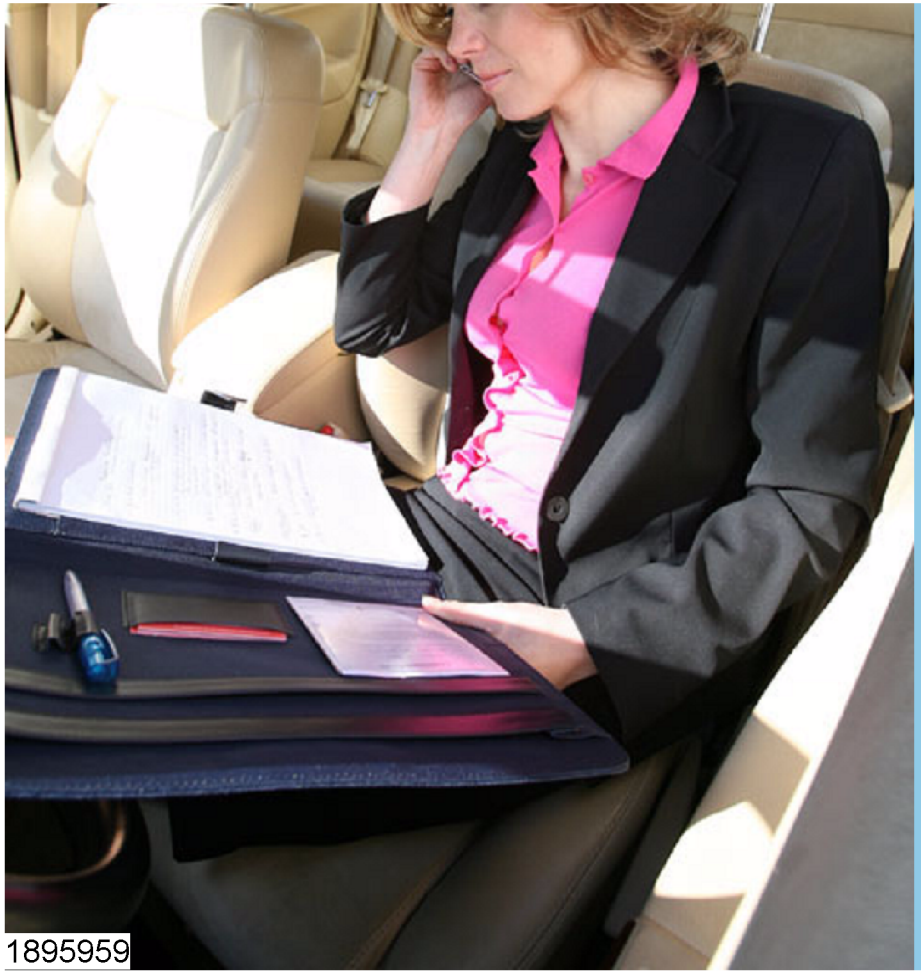
- Mocht je een scope/focus afstemmen maar dit dan duidelijk en geef aan dat dit dus niet compleet is. Bijvangst evt wel vermelden. Maak stukken niet fragmentarisch maar schets wel het groter geheel.

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

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

Belastingdienst



Onderzoek

KOT

Interviewverslag

13 mei 2019

Interviewverslag – Voorblad

- **Geïnterviewde:**
- Naam :
- Functie/Ro
  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]men 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] eamleiders (developmanager)
- [redacted]
- [redacted] n 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.
-

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.
- Agema 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.

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.

Interview [redacted] 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

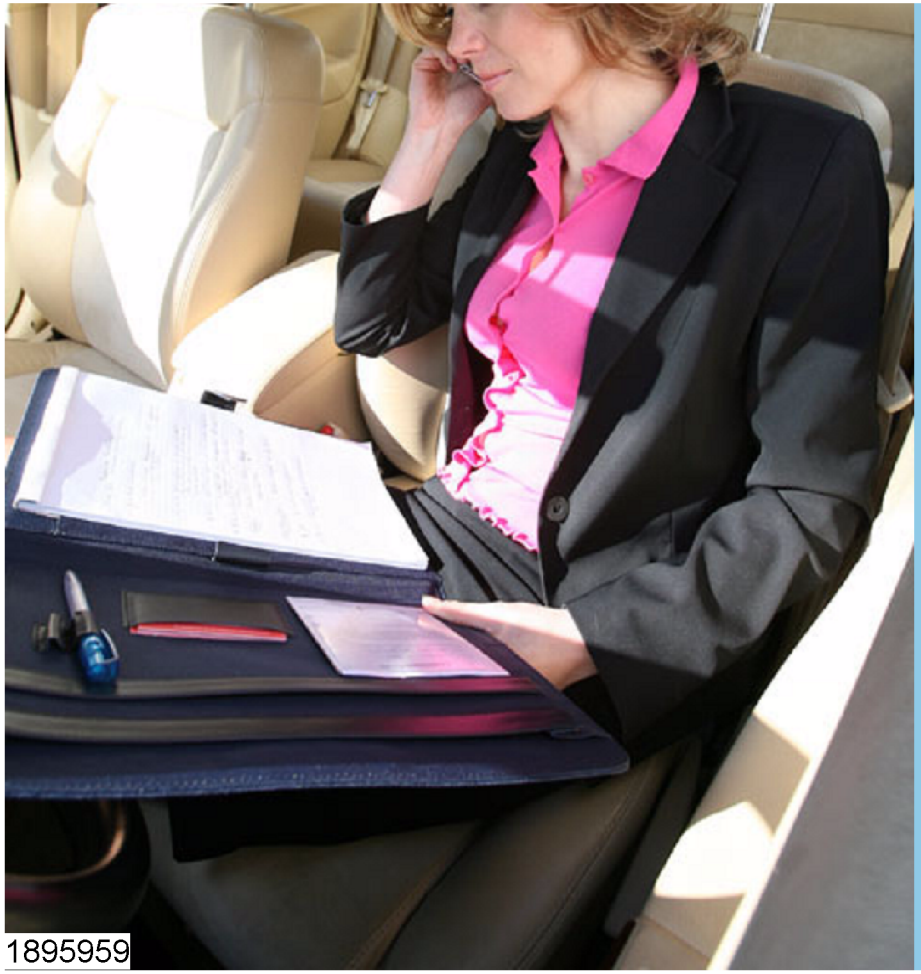
- **En nog**
- [redacted] zit er strak op, wil wel meer beter groot [redacted] wil vooral investering in de medewerkers die nu bij IBS Toeslagen werken. Daarin vuller [redacted] elkaar aan. Er is nu wel wat doorstroom van mensen.
- Meest kritische persoon binnen toeslagen is [redacted]
- Voortgangsrapportage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

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' ?)

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.

Interview [redacted] (1/5)

- **Wie is** [redacted]
- Als natuurkundige verschillende rollen gehad daarna 5 jaar consultant 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. [redacted] gaat over de teambacklog, de [redacted] 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. De [redacted] eeft 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.

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[redacted] 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.

Interview [redacted] (3/5)

- De [redacted] stelt de prioriteiten. Dit wordt in overleg MT van toeslagen (IG) 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

Interview [redacted] (4/5)

- *Hoe pakken we de gesprekken aan*
- Dit kan via [redacted] hij is coördinerende [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] nderhouden 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 technische coördinator 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.

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.

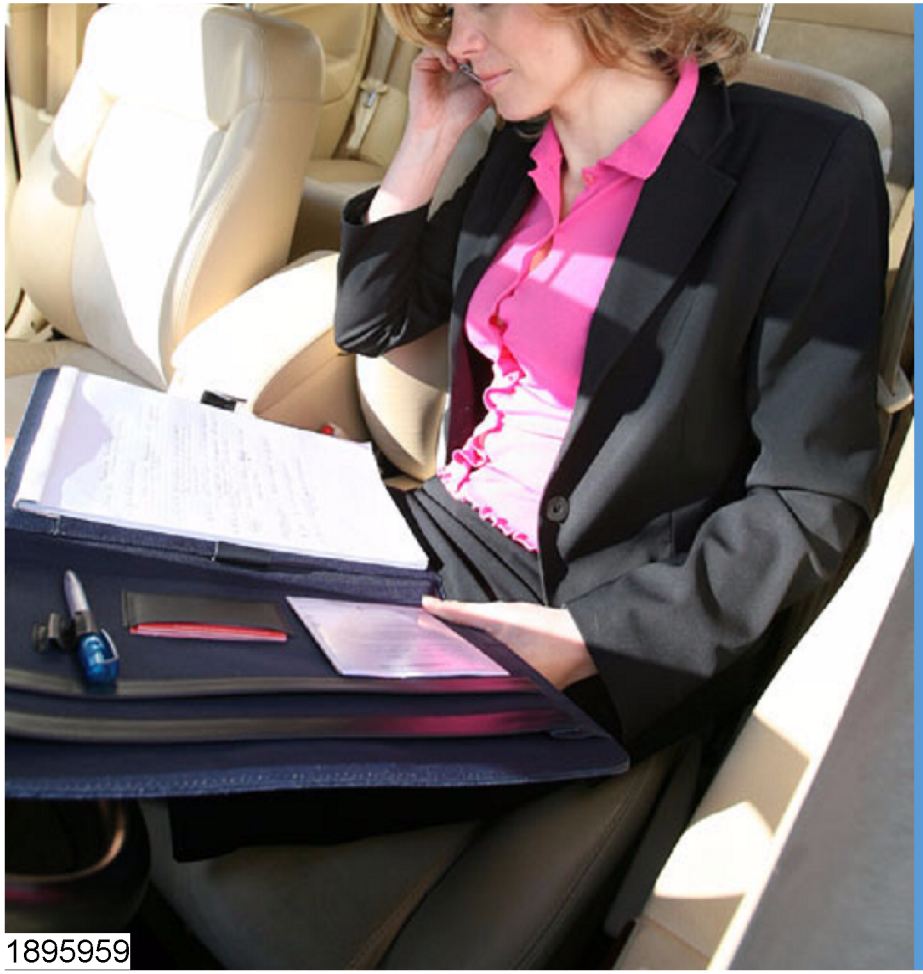
- Gesprek:
- Positief gesprek..
- Juiste de werkwijze niet auditen maar van uit de praktijk kijken helpt zeker.
- Evt nabranders komen via de mail
- Over ongeveer 2 weken een vervolg gesprek plannen.

Analyse

- Risico analyse wordt opgestuurd
- Bij technische navraag gebruikt [redacted]
- 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

- [redacted] is coördinerend [redacted] via hem gesprekspartners plannen
- Technische aanpassingen lopen ook naast dit traject

Belastingdienst



Onderzoek

KOT

- Interviewverslag
-

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.

Interviewverslag [redacted] 1/3)

- Sinds 12 jaar in dienst bij B/CICT
- Werkt nu voor 50% bij Toeslagen (PMO team) en voor 50% [redacted]
- 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] t 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.

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, de [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]

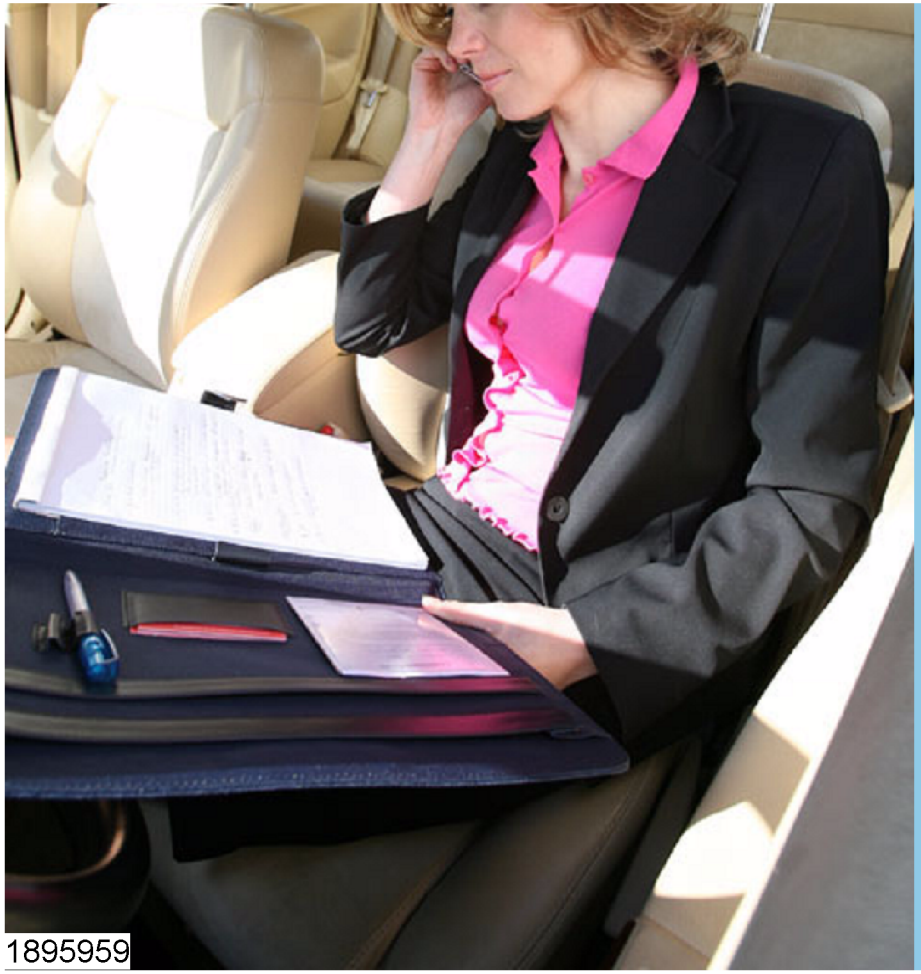
Interviewverslag [redacted] (3/3)

[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

- 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

Belastingdienst



Onderzoek

KOT

Interviewverslag

21 mei 2019

Aantekeningen – Voorblad

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

- **Interviewers:**
-
-

- **Versie:**
- 0.9 Concept

- **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] bij IBS Toeslagen.
[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 [redacted] bijgehouden.

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. de [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 verschoven van 1 okt naar eind 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.

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.

Interview [redacted] (4/4)

- **[redacted] 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.

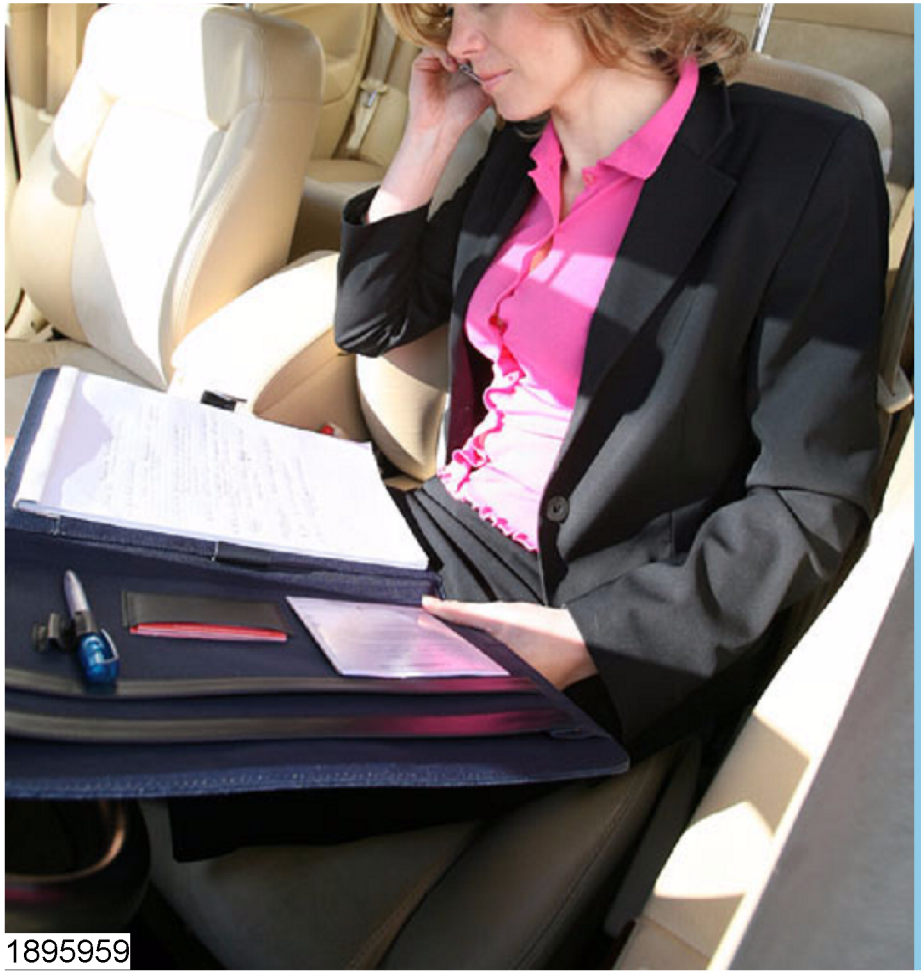
- **Zijn er dingen die beter kunnen**:
- Eerder aangeven dat iets klaar is, niet steeds nieuwe features onder een EPIC brengen. De afweging om iets (extra's) wel of niet op te pakken binnen een EPIC kan beter.
- Feedback loops kunnen beter , wat kost iets wat we nu aan het maken zijn

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

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

Belastingdienst



Onderzoek

KOT

Interviewverslag

21 mei 2019

1895959

00165

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.

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.)

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.

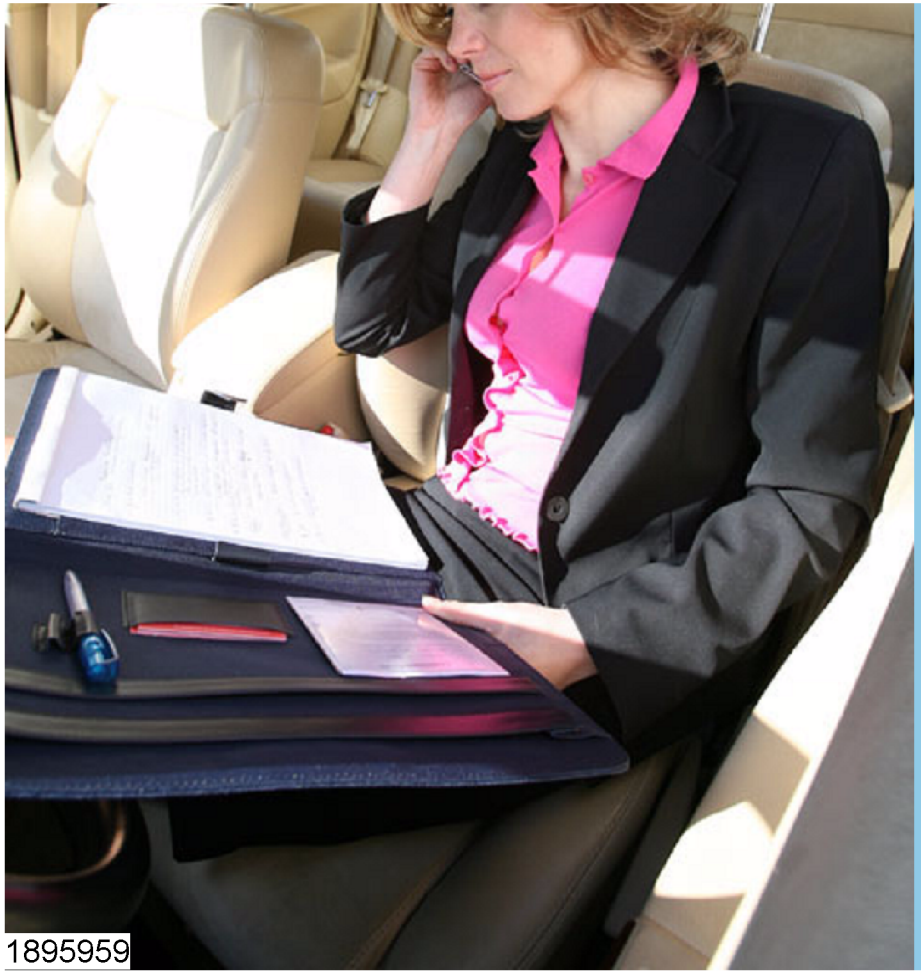
- **Aanvullende nieuwsgierigheid:**
  Vanuit zijn (beperkte) zichtsveld vraag [redacted] zich af of er voldoende aandacht is voor:
- Lifecyclemanagement van de KOT-App: is voldoende nagedacht over externe invloeden (wijzigingen Android/iOS) en kunnen we daar slagvaardig en snel op reageren?

- 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

1895959

00165

Interviewverslag – Voorblad

- **Geïnterviewde:**
- Naam :
- Functie/Rol : MCC klant
- 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

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.

- [redacted] 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

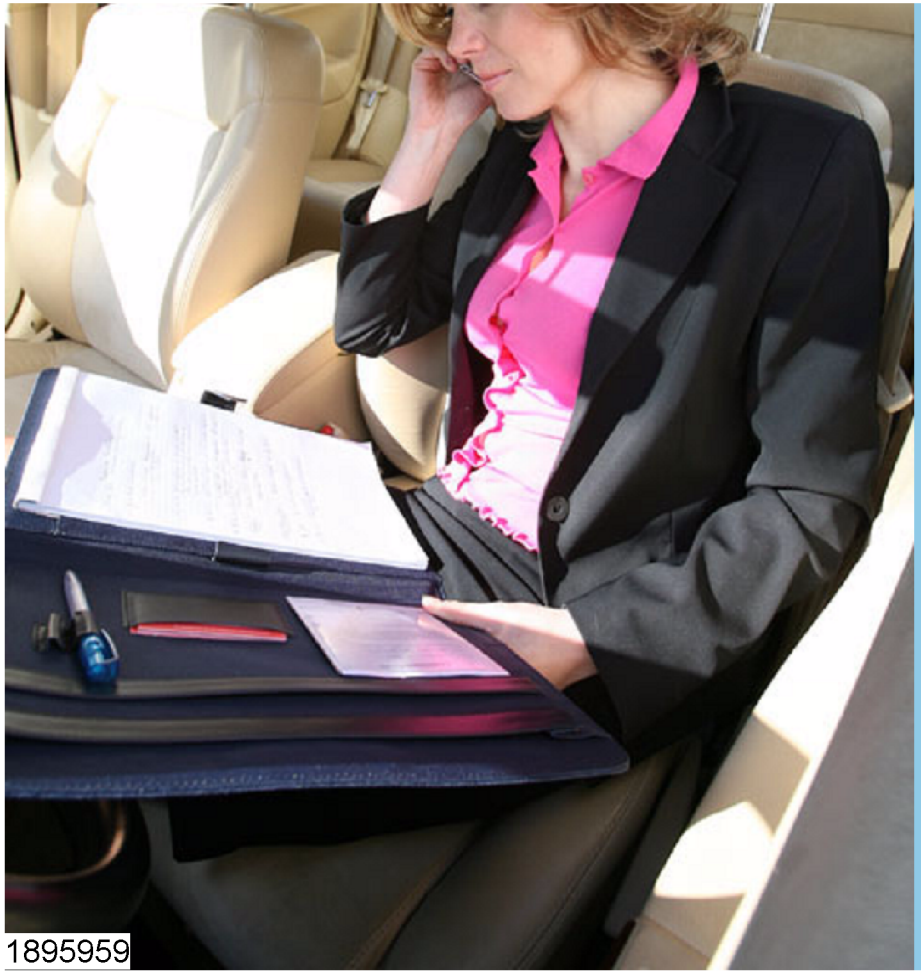
- Tip om [redacted] te spreken

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

Belastingdienst



Onderzoek

KOT

Interviewverslag 2

22 mei 2019

Aantekeningen – Voorblad

- **Geïnterviewde:**
- Naam :
- Functie/Rol
  Team

- **Interviewers:**
-
-

- **Versie:**
- 1.0 definitief

- **Datum:**
- 22 mei 2019

- **Bijzonderheden:**
- Tweede gesprek

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

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

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 business owner krijgt de uitvoerden functionaris in de business erbij. Prioriteit ligt niet (altijd) bij deze rol maar bij de dagelijkse rol.

Interview

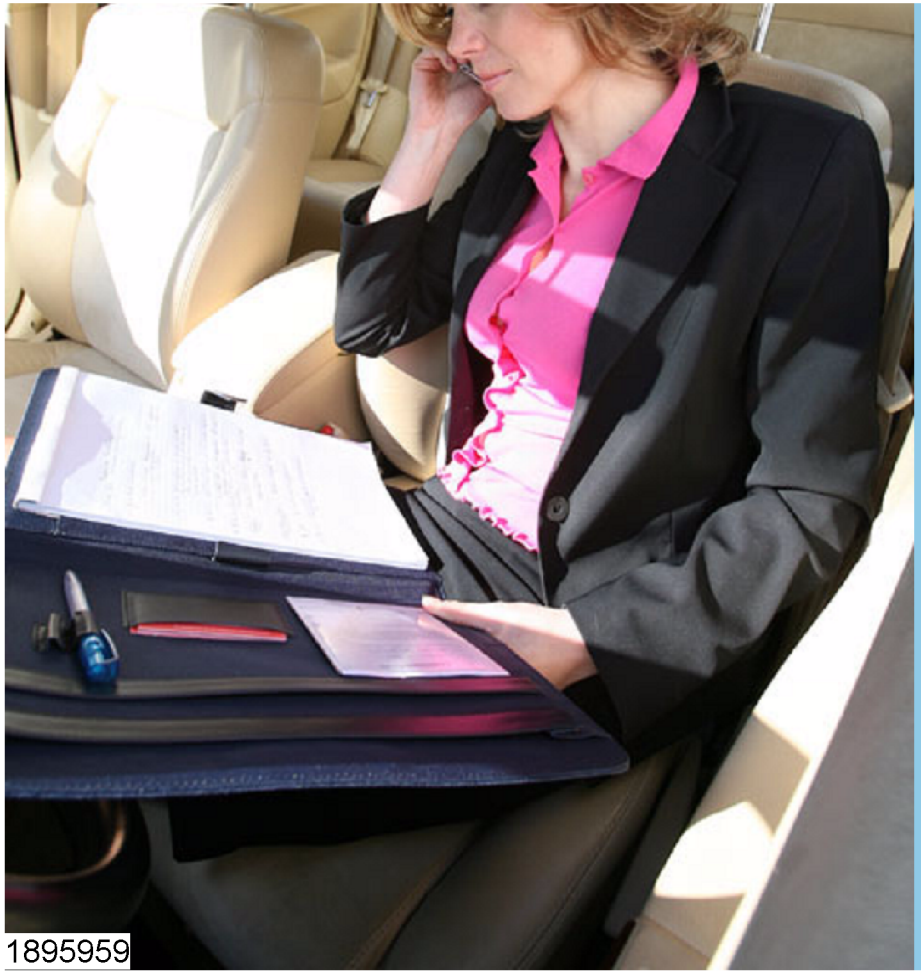
- **Consequenties geen goed ingerichte besturing**;
  - Doorloop tijden langer
  - Tijdbestedingen langer
  - Meer Rework
  - Werk vaak terug in het proces voor "refinement"
  - Feedbackloop onvoldoende, hier wordt te weinig mee gedaan.
  - Prioritering middels WSJF gebeurt alleen op programma niveau , 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.

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 Spons
- [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]
- 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)

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.

Interview [redacted] (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.

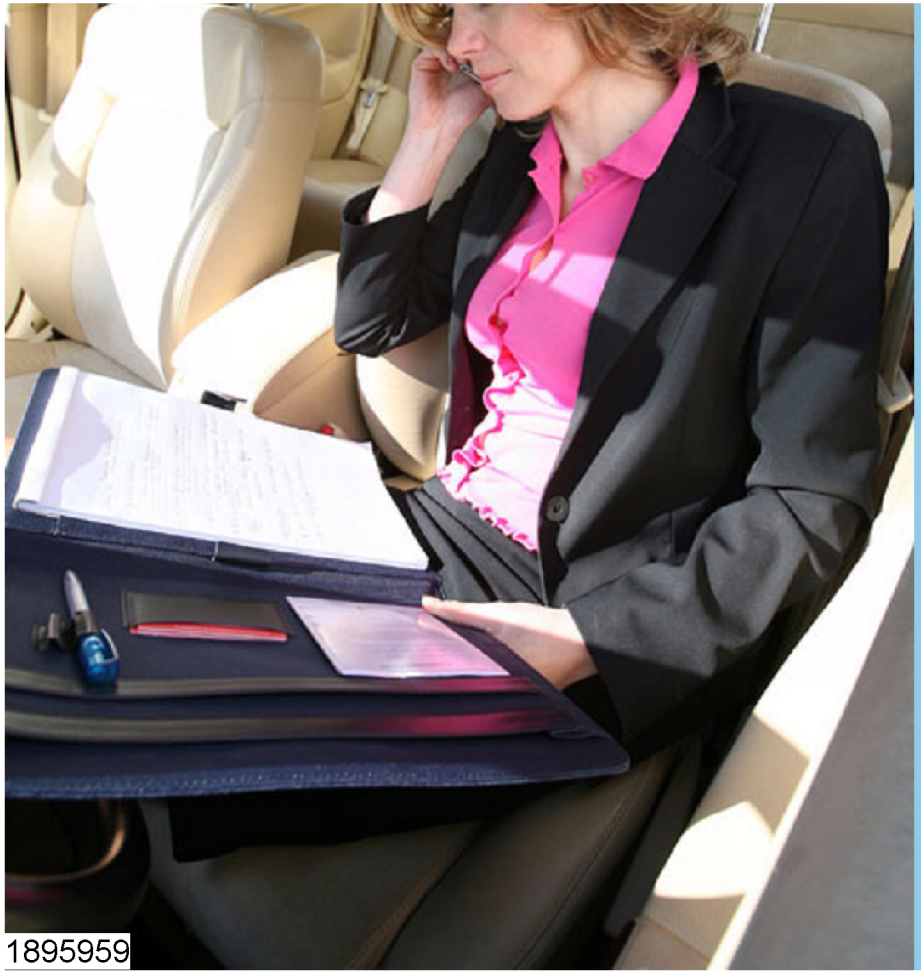
- **Overige Risico's;**
- Te kort aan test omgevingen TAO's, hier lopen wel mitigerende maatregelen voor maar of deze op tijd zijn is de vraag.
- Erg volle planning van het test team (Zeilvis)
- Veel teams betrokken bij KOT app, [redacted] zag dit eerst als risico nu minder.

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

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 s 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

1895959

00165

Interviewverslag – Voorblad

- **Geïnterviewde:**
- Naam
- Functie/R
- **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.

Interviewverslag

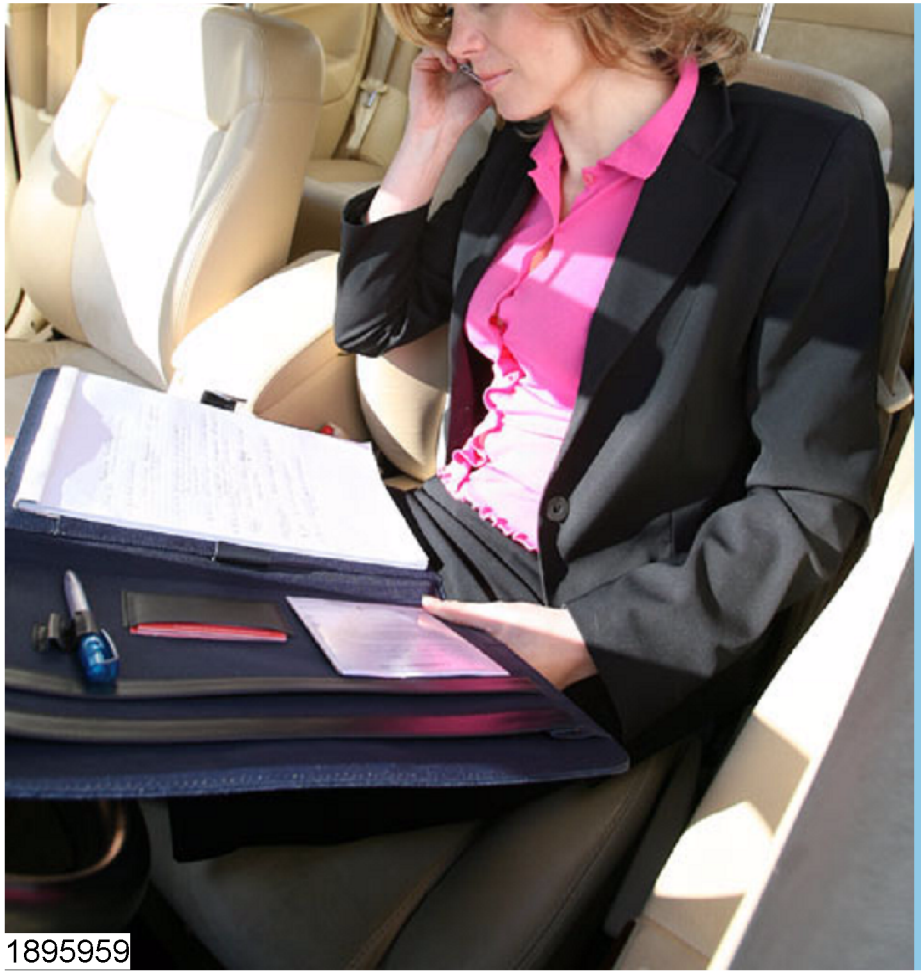
- De FPA-inzichten/Metrieken bij Toeslagen lopen goed. Vindt regulier plaats.
- FPA-Rapportage wordt maandelijks opgeleverd. (tenzij er een kleine release is dan kan een maand overgeslagen worden.
- Schatting voor KOT is opgesteld, deze wordt elke drie maanden herijkt. Per maand wordt de voortgang van 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 de scope manager?
- Wanneer ga je een feest geven? Wanneer ben je tevreden?
- Wat toont naar buiten, nu het intern goed lijkt te gaan…. ?

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.

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.

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 de [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 M1 [redacted] de M1
- 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 de [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] s 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.

Interviewverslag [redacted] (4/4)

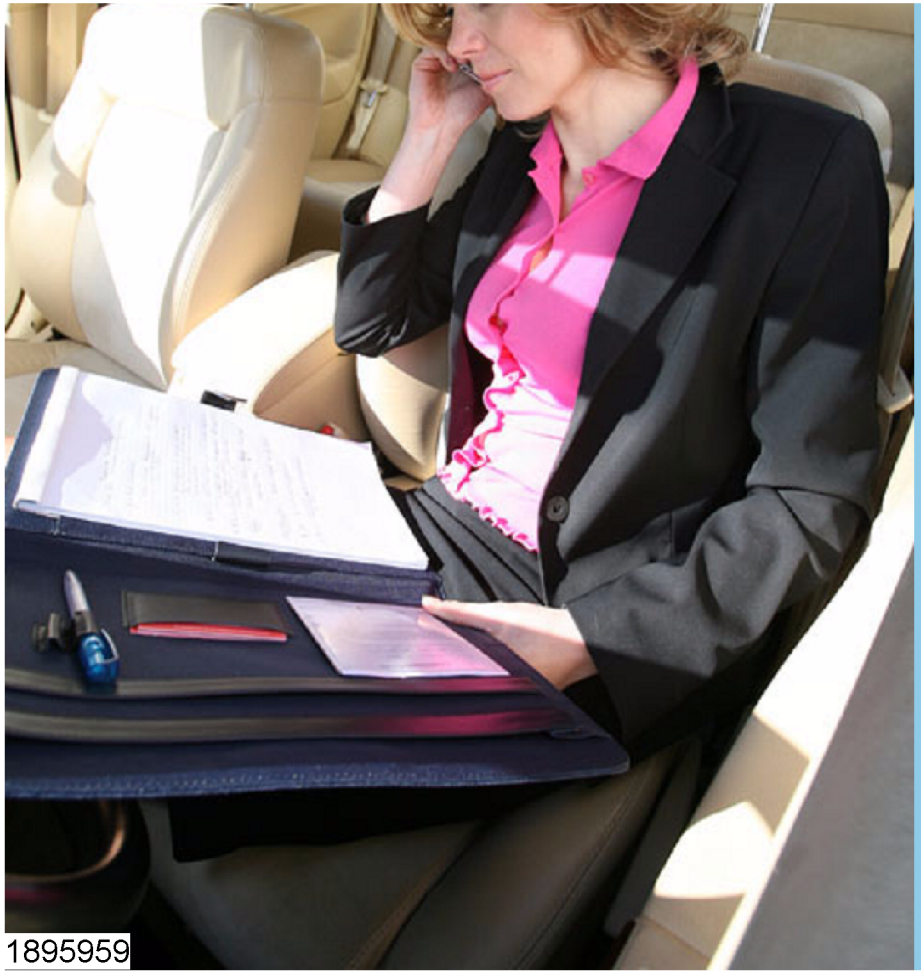
- Er zijn een aantal businessowners [redacted] voor Fiche A maar ook tactisch [redacted]
- [redacted] (fiche C) wil zo snel mogelijk een werkende keten zien zodat nog bijgesteld kan worden mochten er gebreken. [redacted] is [redacted] voor 'Toeslagen Maatwerk' (fiche B)
- M1 [redacted], heeft het ontbreken 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.

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:**
- ……

Interviewverslag <Naam> (1/2)

- ….
- …..
- ,….
- …
- ….

Interviewverslag <Naam> (2/2)

- ….
- …..
- ,….
- …
- ….

Analyse

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