



Agile Transformatie Bijzonder Beheer

Q3 2017 – Q3 2019

Diana van Kaam - Duijndam & Nick Crouse

CONTENT



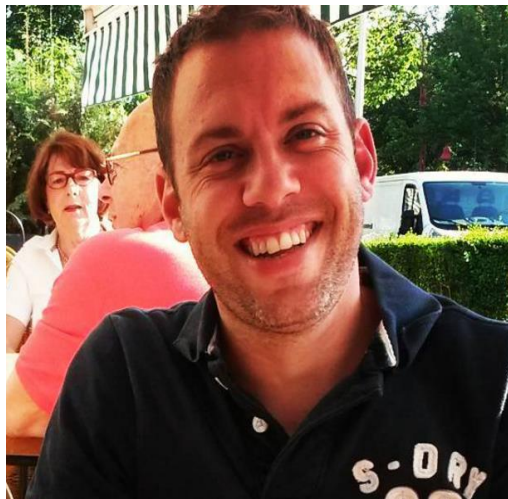
- Wie zijn wij? En wat is Bijzonder Beheer?
- Wat zagen we in de oude situatie?
- Hoe ziet de nieuwe situatie eruit?
- Stappen die we per kwartaal hebben gezet
- Next steps
- Resultaten
- Gamechangers





Wie zijn wij?

Wie zijn wij



Nick Crouse

IT Lead Bijzonder Beheer

<https://www.linkedin.com/in/nickcrouse/>



Diana van Kaam – Duijndam

Area Lead Bijzonder Beheer

<https://www.linkedin.com/in/dianavankaam/>

Wat is Bijzonder Beheer?

Financiële fragiliteit

Schaatsen op dun ijs

Ook in Nederland dreigt een kwetsbare middenklasse. Niet door te hoge uitgaven. Het zijn stijgende lasten bij dalende inkomens die veel huishoudens de das ondoen.

door Sacha Milbrandt en Casper Thomas
26 juli 2007



**EARLY
WARNING
SYSTEM**



Effecten van financiële zorgen

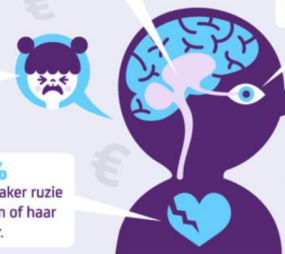
23%
is sneller boos
op de kinderen.

23%
heeft vaker ruzie
met zijn of haar
partner.

58%
slaapt slechter.

30%
is minder
geconcentreerd
op werk.

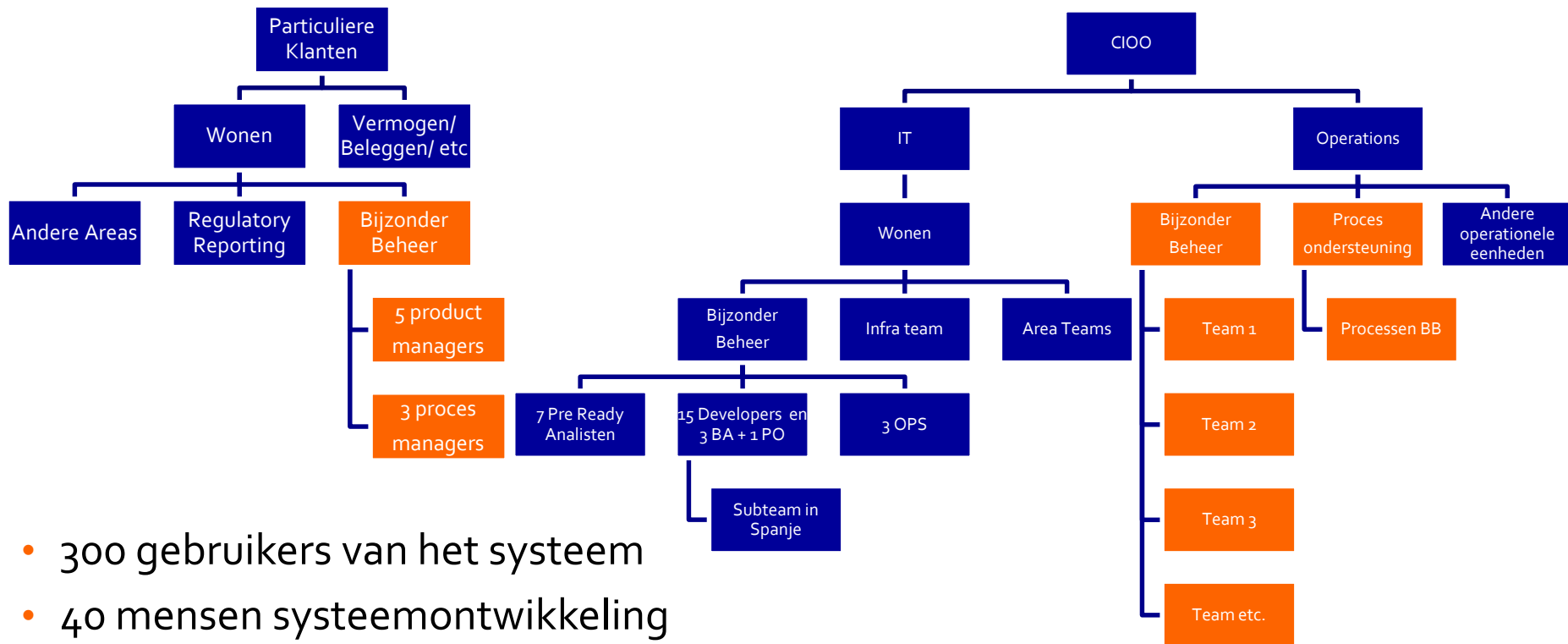
22%
ziet zijn of haar
vrienden minder.



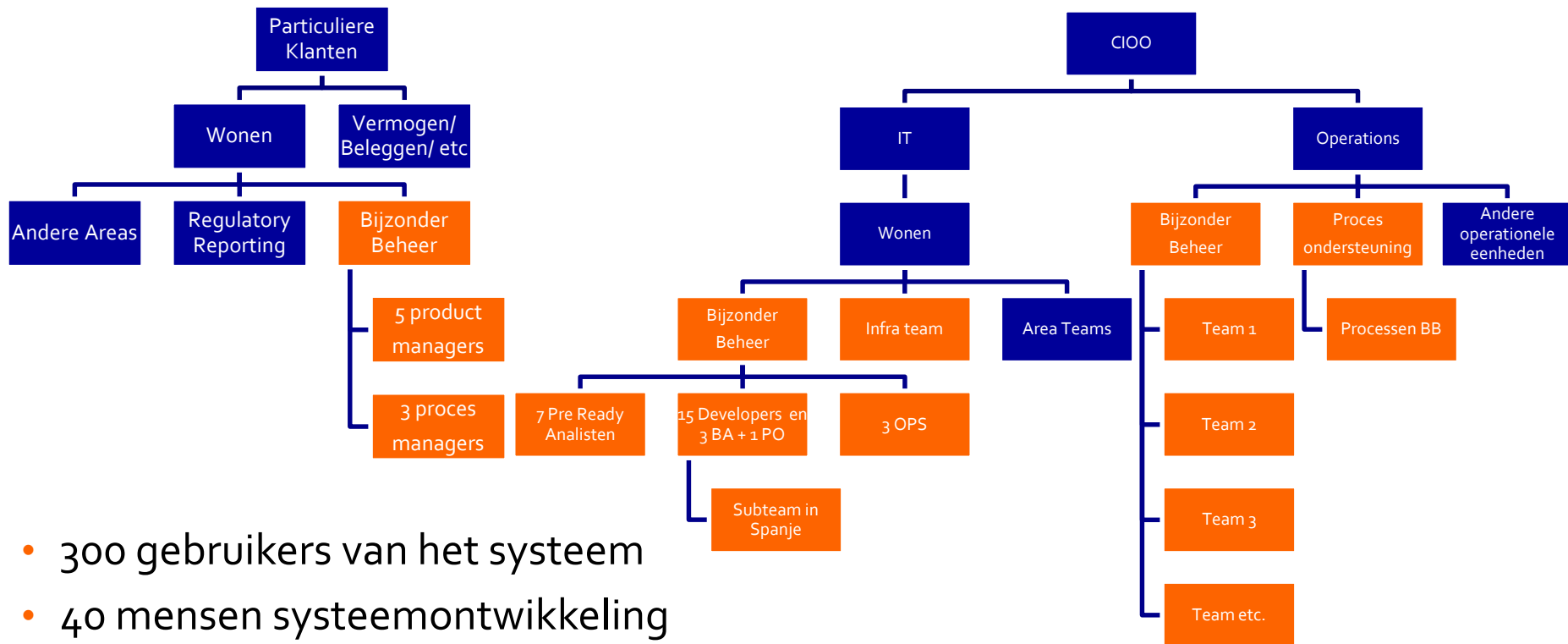
The background image shows a lush green field in the foreground, with a large, multi-story stone building in ruins in the background. The building has several windows and doorways that are empty, and its roof appears to be partially collapsed. The sky is blue with scattered white clouds. In the center of the image, there is a crystal ball that reflects the surrounding landscape, including the field and the building. A semi-transparent orange banner is positioned across the lower half of the image, containing the text.

Wat zagen we in de oude situatie?

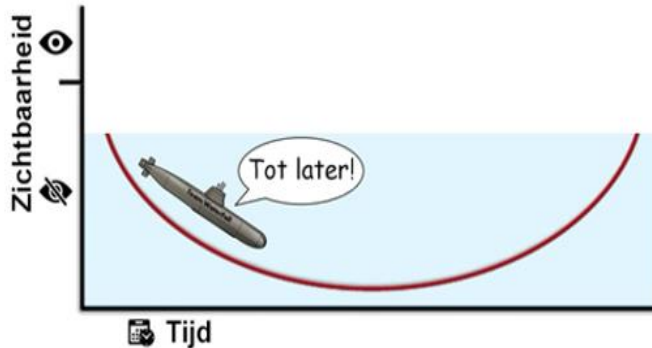
Versnipperde inrichting met in de business aan de ene kant de Operatie met haar eigen change en anderzijds een Realisatieteam voor beleid en IT



Delivery stond apart en versnipperd ingericht met pre ready Business Analisten, Development teams, OPS en aparte Infra teams



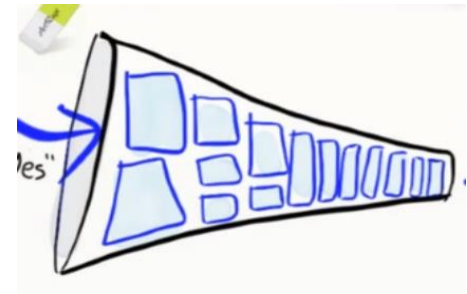
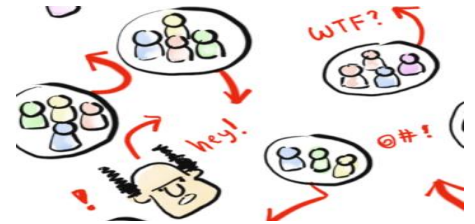
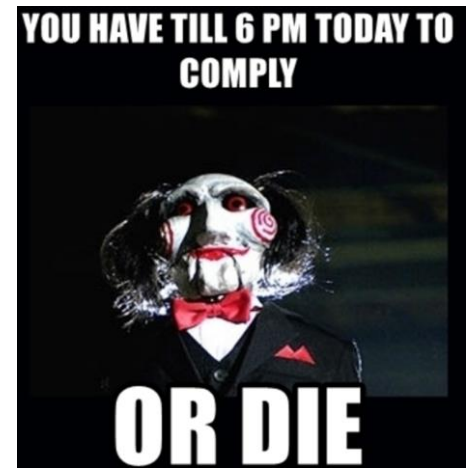
Wij-zij cultuur door beperkte samenwerking en versnipperde verantwoordelijkheden; geen ownership over geheel



- Geen gezamenlijk ontwikkelproces
- Business heeft geen idee wat IT doet / moet / wil
- IT heeft geen idee wat Business wil en waarom
- Teams staan op grote afstand van de klant/ gebruiker
- Veel handovers binnen onderdelen van het ontwikkelproces
- Deel van het team in Spanje waardoor moeilijker afstemproces
- ❖ Gevolg: Geen gezamenlijk ontwikkelproces en daarmee te laat inzicht in of resultaat is wat je oorspronkelijk wilde/ nodig hebt

Hoge druk vanuit wet en regelgeving met gefragmenteerde en ad hoc inzet van mensen

- Hoge druk vanuit wet en regelgeving
- Zorgde voor controlebehoefte bij management
- Management beheerde de backlog
- Geen transparante backlog waardoor de uitlijning werk tussen productmanagers en business analisten en deliveryteams lastig was
- Mensen i.p.v. teams werden projectmatig ingezet o.b.v. kennis
- Geen focus, veel mensen met alles tegelijkertijd bezig
- Credo: we moeten sneller, dus we hebben meer BA's nodig want de teams hebben te weinig userstories
- ❖ Gevolg: meer business analisten dan eigenlijk nodig
- ❖ Gevolg: geen volledig gerichte organisatie, en daarmee onbenut potentieel en slagkracht



Hoge kosten van het IT systeem, ontwikkeling en lange time to learn door complex releaseproces

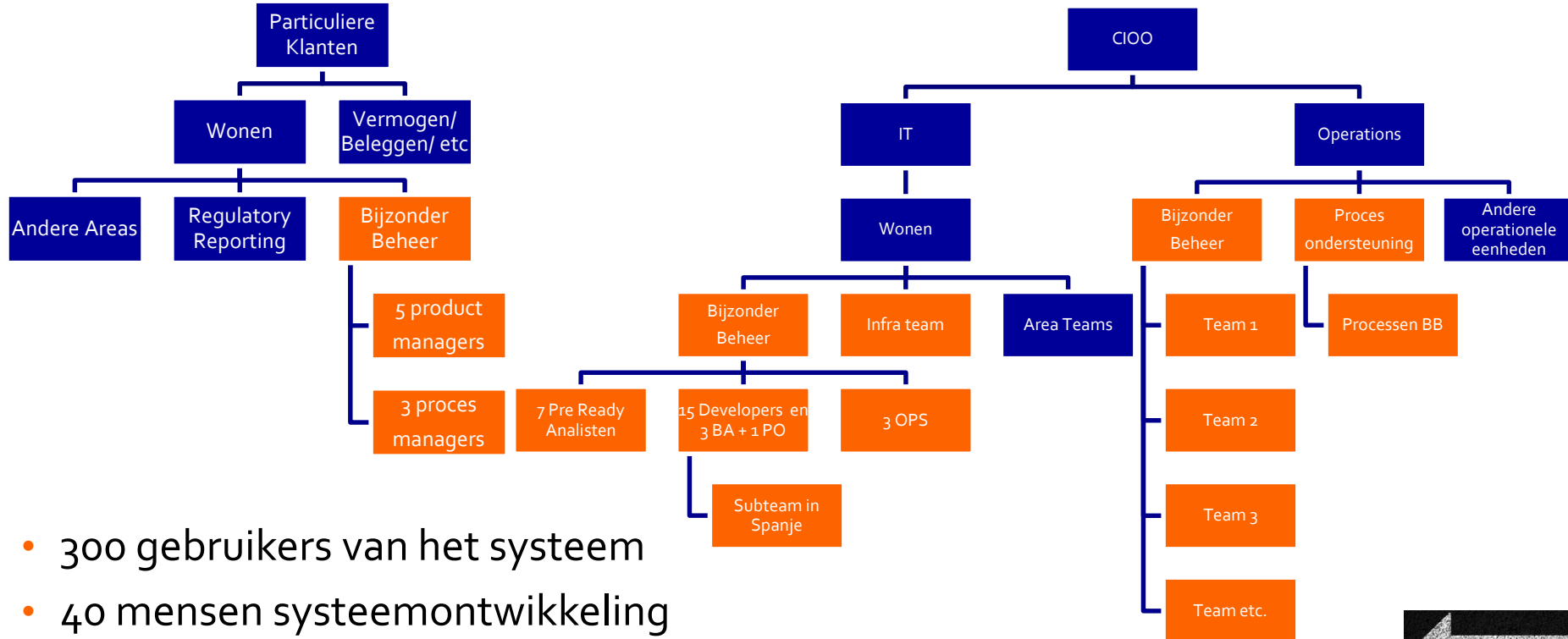


- Maandelijks releases met veel pijn en moeite
- Doorlooptijd van 7-8 weken tussen bouw userstory en livegang
- Veel patchreleases voor urgente problematiek
- Hoge kosten voor onderhoud van het systeem; 30% IT budget gaat op voordat überhaupt 1 userstory gebouwd is
- ❖ Gevolg: lange tijd tussen vraag en oplevering, productmanagers met 1 been in bouw en andere in implementatie, gevoel bij operatie: software maken duurt veel te lang
- Gevoel bij teams: We werken agile, want we hebben jira en we hebben demo's en werken in sprints...





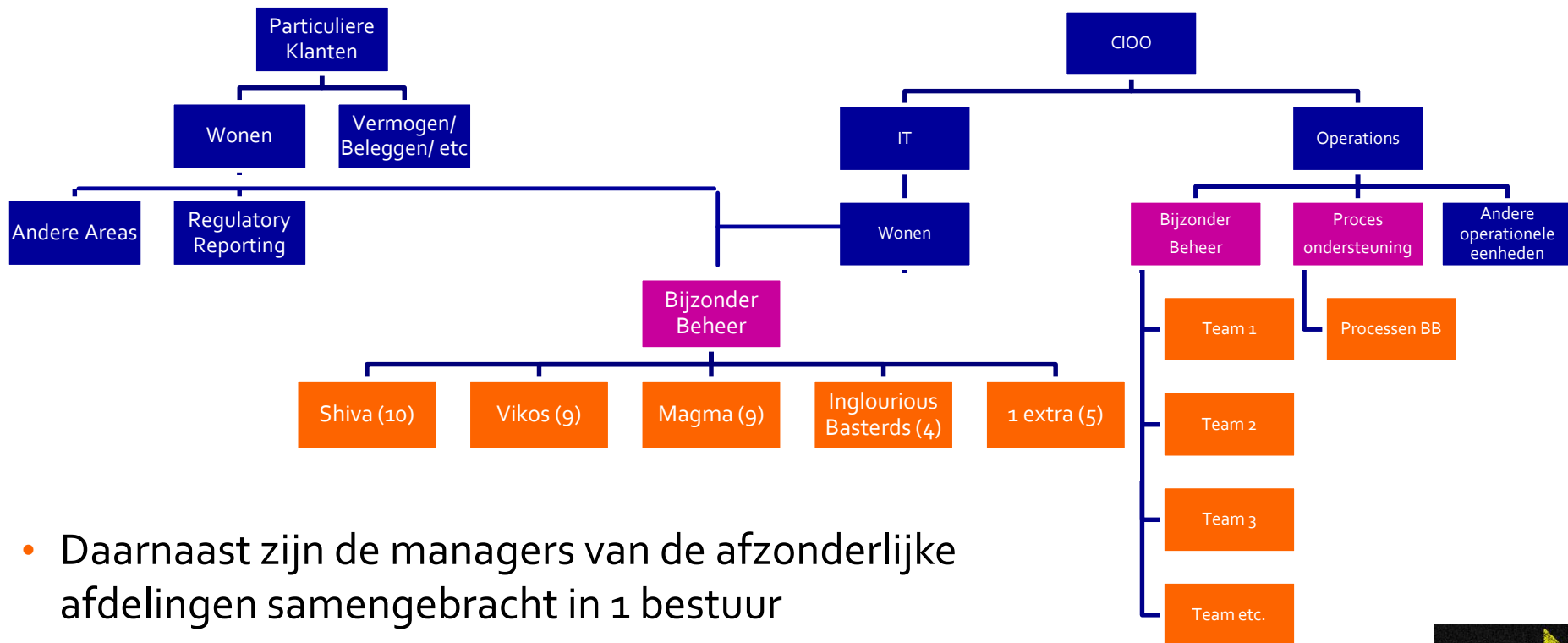
Oude situatie: versnipperde organisatie



- 300 gebruikers van het systeem
- 40 mensen systeemontwikkeling

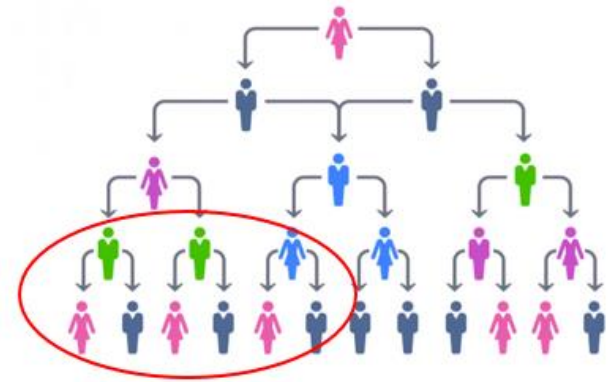


In de huidige situatie zijn Productmanagers, Procesmanagers, Business Analisten, Developers, Ops en Infra verenigd in multidisciplinaire squads

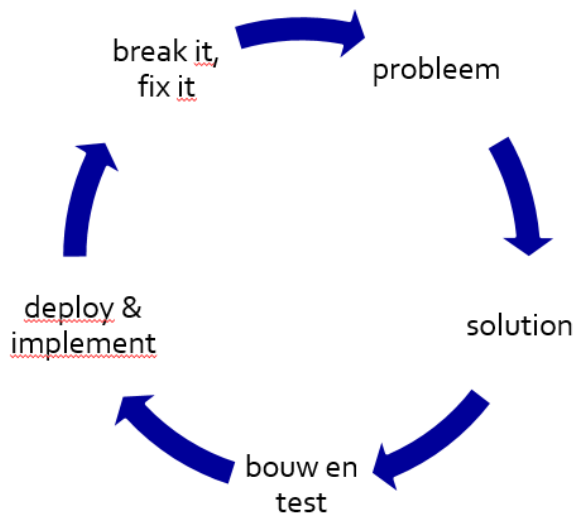


Eén Bijzonder Beheer Bedrijf met gezamenlijke doelen en samen in gesprek over voortgang

- De losse onderdelen zijn samengebracht: 1 BB Bedrijf
- Er is een gezamenlijke visie en backlog
- Er is een 'directietafel' om het bedrijf te leiden en te faciliteren
- Squads staan in contact met de eind gebruiker



BusDevOps teams met mandaat verantwoordelijk voor samen realiseren van hun doelen op business én IT



- Business en IT samen in teams met 1 leidinggevend team
- Squads hebben missie en mandaat
- Verantwoordelijk van idee tot implementatie
- Er wordt gewerkt aan business én IT ambities
- T shaped mensen die kunnen gaan voor teamresultaat

Tweewekelijkse oplossingen

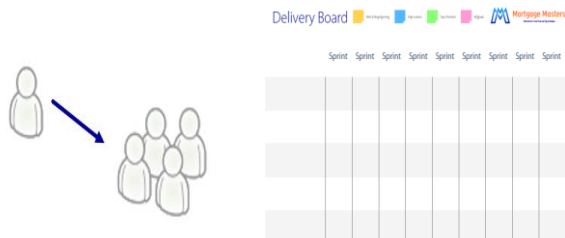


- Elke twee weken (sprint) release
- Gisteren in de sprintreview -> morgen live



Stappen die we per kwartaal hebben gezet

Q4 2017; stap 1: creëren van inzicht en overzicht, focus en rust



- Focus voor Business Analisten door onderdeel te laten zijn van 1 team
- Fysieke borden om het werk inzichtelijk te maken
 - Business development – Analyse – Delivery
 - Geen Excel / Jira maar inzicht voor iedereen
- Focus op het werk door 1 epic door 1 team op te laten pakken i.p.v. het aan epics laten werken door alle teams
- ❖ Resultaat: rust en overzicht
- Na een maand was het grootste probleem opgelost: er waren genoeg userstories en analisten kregen het rustig
- ❖ Resultaat: 1 analist afschalen
- Inzicht in WoW en met Business en BA's verbetervoorstellen gemaakt

In Q1 2018 delen we de visie op hoe we willen werken en implementeren we een rigoureuze verandering...



- WoW sessies leidden tot rigoureuze verandering:

1. Afscheid PO vanuit IT
2. Productmanagers en Procesmanagers in de teams
3. Nieuwe scrumrituelen voor de Productmanagers

- Veel weerstand op kaders i.p.v. handboek soldaat

- ❖ Learning: toch gewoon gaan doen en issues oplossen



- Samenwerking begon vrij snel beter te lopen
- Productmanagers vonden het leuk om onderdeel te zijn van het team
- Gebruik fysieke borden door productmanagers en BA's
- ❖ Resultaat: Business meer en meer in de lead, was fysiek aanwezig op de vloer en de juiste afstemming begon onderling plaatst te vinden. Dat in slechts een paar weken tijd. Waar het na 2 maanden lijkt of het nooit anders is geweest.



Daarnaast was door Business in 2017 de visie voor het Bijzonder Beheer Bedrijf opgesteld; klaar om te delen!

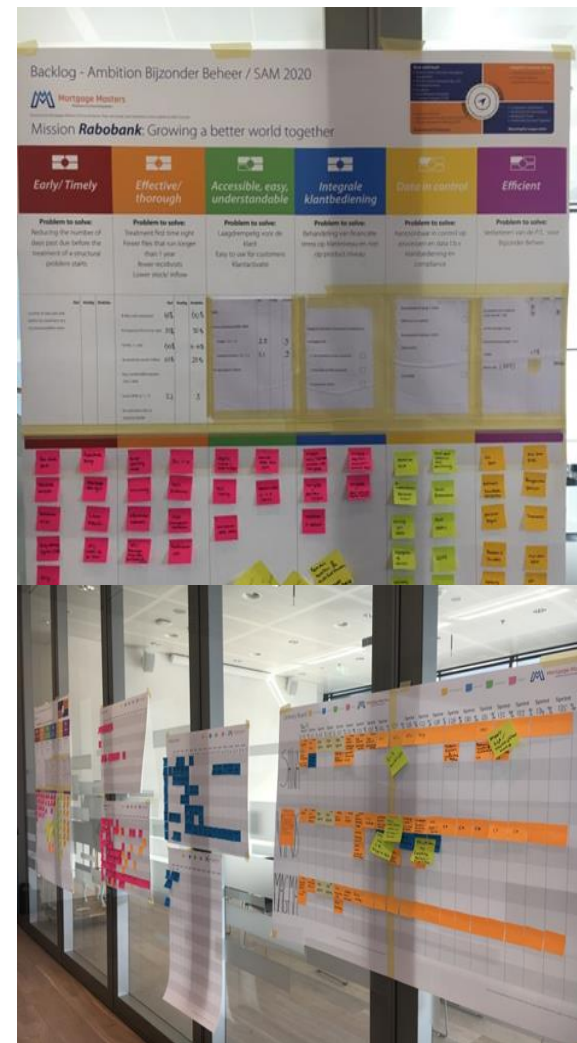


We delen de visie op Bijzonder Beheer met de teams en maken de eerste gezamenlijke Q planning

- Business visie transparant gemaakt en gedeeld met de teams
- ❖ Dagelijks werk gekoppeld aan doelen van het bedrijf: zingeving



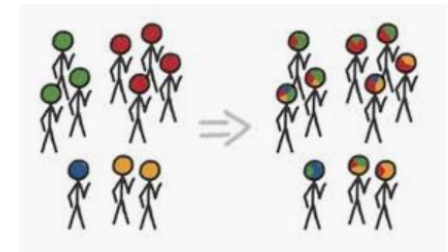
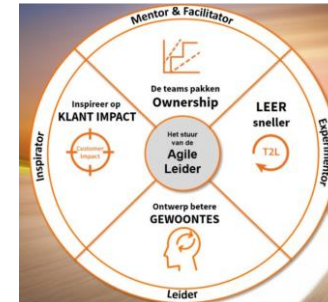
- De Q planning uitgebreid van business naar + Business Analisten en Functioneel Beheer
- ❖ Resultaat: inzicht in totaal van werk en wat wel en niet mogelijk leek aan de start van Q2. Een eerste stap in het minder laten verrassen door de hoeveelheid.
- Toegevoegde waarde wordt meteen gezien; voorstel: volgende Q met gehele teams voor meer inzicht betrouwbaarheid planning
- Om de deliveryteams bij de Q2 planning te betrekken, per team een presentatie gegeven over de onderdelen van de visie, de epics, de planning voor Q2 en de borden



Q2 2018: de busdevops teams zijn nu echt begonnen en we starten met nadenken over high performing teams (HPT) en de eerste stappen hierin



- Het leadership team vormt zelf beeld bij high performing teams, mede o.b.v. Ownershipmodel
- Er zijn doelen gesteld op de thema's als Automatiseren IT, Time 2 Learn en BusDevOps
- Doelen op een fysiek improvementbord
- Teams denken zelf over hun 1^e stappen -> in een Kickstart sessie presenteren ze dit aan elkaar
- Kwartaaldoelen komen op het improvementbord
- ❖ Resultaat: awareness op doelen 'how to work' en eerste stapjes worden gezet



De Q planning doen we met de gehele teams en het plan heeft naast business doelstellingen ook HPT-doelstellingen en... we starten met een Agile Coach!



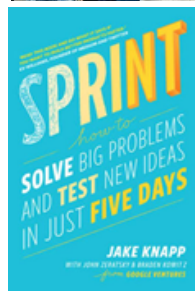
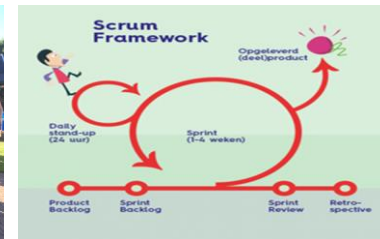
- We sturen actief op Squads i.p.v. DevOps teams; productmanagement bouwt eigen rituelen af en doen de scrum rituelen in de teams
- De kwartaalplanning voor Q3 doen we nog meer samen;
 - 2 sessies: voorbereidend businessdeel en daarna sessie met de gehele teams
 - We kijken terug op het vorige kwartaal
 - Business ambitions worden gepresenteerd door de productmanagers
 - En business analisten vertellen de IT ambitions (testautomatisering, CI/CD, devops, ownershipmodel)
 - Tevens hebben we de eerste ontmoeting met de eindgebruikers
- ❖ Resultaat: betere inschatting werk en meer alignment
- ❖ Learning: twee dagen is te veel (toch doen we dat nog 1 keer)
- Eind Q2 introduceren we een Agile coach voor de teams!



Q3 2018: innovationsprint laat proeven aan een nieuwe manier van werken en teams vormen zich rondom eigen missies



- Boek Sprint: dag tot dag planning, veel en snelle besluitmomenten, contact met echte klant, inspiratiesessies, Directeur Innovatie, BBO en Dragon's Dan als afsluiter
- Agile refresher door coach
- ❖ Resultaat: Refresher zorgde voor begrip van Agile als mindset i.p.v. scrumrituelen zien als Agile
- Introductie 'weekly': vast contactmoment team & Leadership
- ❖ Resultaat: meer verbinding
- Overgang van werken aan visie door iedereen naar 3 businessmissies voor 3 teams
- ❖ Resultaat: focus en drive op eigen missie
- Mensen kiezen zelf in welk team dus businessmissie en met wie ze willen werken en tevens schrijven ze zich in voor een guild t.b.v. de WoW en IT missies
- ❖ Learning: mensen nemen zelf verstandige beslissingen
- Teams vullen canvas met missie, doelen en afspraken
- In de Q planning lichten business en IT elkaars missies nader toe en bouwen teams een backlog voor Q4 en daarna



Team name:	Purpose	Risks
Must win battles		
KPIs		
Agreements	Stakeholders	

SAM



Q4 2018: professionalisering: de IT en HPT ambities krijgen vastere vorm in guilds waardoor er een meer gebalanceerde backlog ontstaat



Rabobank



SAM IT AMBITIONS

Theme	Q4 Achievements	Q1 ambition	Ambition Q3 2019
#1: Radical automation	- Set up a Guild - Re-design Teststrategy - Pipelines for SAM/RAAM/DTB - Monitoring dashboards SAM/RAAM/DTB	- Split regression suite in smoke and test - Environments are similar for pipelines - Setting up stubs - Release a small app (RAAM?) in 1 sprint to production	- Health per application on dashboard - Automatic deploys possible - With every commit we can go live to production
#2: T-shape & BusDevOps	- Set up a Guild - Resolve access issues of all team members - Set-up new BusDevOps role - Preparation for LST work in own team from 1-2-2019 - Developers did a production release	- LST work is on the same level as Q4 and owned by the team - Progression in moving to the new BusDevOps role - Experiment with guardian per application - Its default that a DevOps engineers do the release - Reduce dependency on JIRA & Align the way of collaboration with Lending Enterprise	DevOps engineer build software, automatic test runs for a few minutes & automatic deploy to production starts



- **Guilds** voor Radical Automation, BusDevOps, Simplify, Transformation (continu verbeteren) beginnen te lopen

- **Elke sprint** komt het guild bijeen voor next steps

- Guilds bepalen zelf de **einddoelen voor Q4 & Q1**

- ❖ **Resultaat: steeds meer begrip voor IT doelstellingen en een bestendige plaats op de backlog**

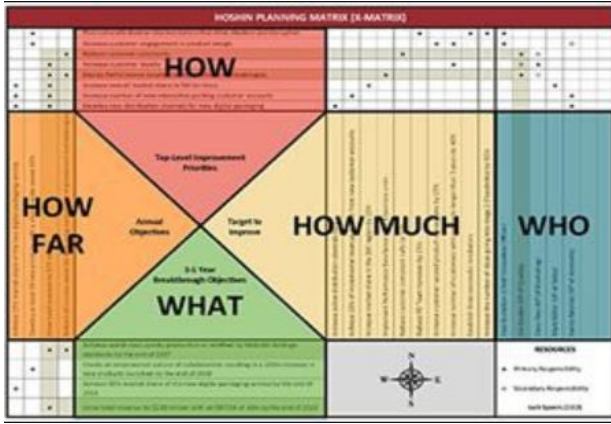
- ❖ **Resultaat: doorlopend verbeteren per thema, wat uiteindelijk leidt tot echte resultaten zoals CI/ CD pipeline, T shaping en steeds betere sprintreviews**

- Teams werken met **coach** aan **sprintplanning, sprintdoelen** en **doelgerichte stand ups**

- ❖ **Resultaat: focus op gezamenlijk sprintdoel**



Q4 2018: ook het management formuleert één plan en X matrix met de ambities voor 2019 en de Q planning krijgt vastere structuur



- Management denkt na over doelen 2019
- De kwartaalplanning doen we in **1 dag** met steeds bestendiger programma
- Business perspective, Architectural perspective, lunch, 2 planningrondes en kitchen on fire
- Bij elke planning wordt de visie en strategie herhaald zodat deze een vaste plaats in de mindset krijgt

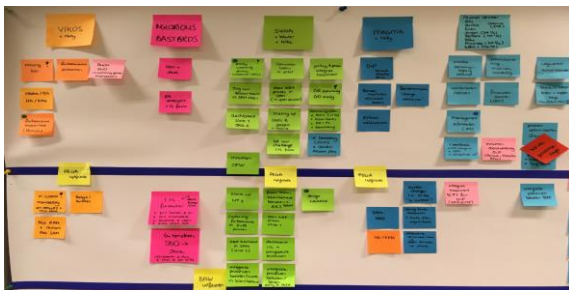


De decembermaand leent zich voor activiteiten voor teambonding, maar we nemen ook pijnlijke besluiten...

- December is een feestmaand met Sinterklaas, snoepgoed, een kerstboom en Chris-mom – Chris-child viering
- Mijlpaal: we vieren de 1^e deploy door developers
- De Q1 planningssessie sluiten we af met een event met de operatie, hierin wordt de breder context van het BB Bedrijf geschetst, klussen we fietsen in elkaar en eten we samen, wat de afdelingen verbindt
- Maar ook brengen we moeilijk nieuws:
- We hebben flinke stappen gezet in geautomatiseerd testen en daarnaast is de focus is op cloud ready maken van systemen
- Mede op basis hiervan brengen we een moeilijke boodschap waarin we het afscheid aankondigen van een architect en twee manuele testers
- ❖ Resultaat: ruimte in het budget om een JAVA team op te starten



In Q1 2019 nemen we nog meer afscheid, maar halen we ook de banden aan binnen het BB Bedrijf en trekken gezamenlijk op...



- Omdat we co located willen werken, nemen we ontwikkelaars in Nederland aan en zeggen we het Spaanse team op
- De veranderingen in de teams zorgen voor onrust; tegelijkertijd worden ontwikkelingen transparant gedeeld
- ❖ Learning: ondanks de onrust; transparant zijn en communicatie goed voorbereiden wordt gewaardeerd
- Ook gaan we gesprekken aan met de Operatie/ eindgebruiker om de banden nauwer aan te halen
- Het BBB Bestuur krijgt haar eigen planbord t.b.v. overzicht in het werk, impediments en externe deadlines
- De purpose en intent van het BB Bedrijf worden uitgeschreven en gedeeld met teamleiders van de operatie en ook met alle medewerkers
- ❖ Resultaat: iedereen kent de why van het BB Bedrijf

... de definitie HPT wordt uitgeschreven en besproken met de teams...

- Samen met coaches formuleert leidinggevend kader opnieuw een beeld van HPT
- Een teamlid maakt een zakelijke tekening van onze must win battles en de way of working
- Deze wordt besproken met de teams; wat zijn hun ervaringen met zeer goede teams?
- We starten een traject dat zich focust op elkaar beter leren kennen door Luminaprofiel o.b.v. gedrag
- We zetten een survey uit waarin we de behoeften van de individu en de teams uitvragen
- De tekening wordt een baken in het spreken over ontwikkeling, gedrag, vertrouwen en topteams
- ❖ Learning: definitie HPT had samen met teamleden gedaan kunnen worden voor nog meer gedragenheid





- PO's, Procesmanagers en BA's volgen PSPO I training
- Teamleden in Transformation guild verbeteren WoW:
 - Verbeteren sprintreview: van demo naar review (waarbij feedback ophalen het belangrijkste is)
 - Nieuw format om de sprints te plannen
- Start met guardianship over de verschillende applicaties
- We maken budget transparant t.b.v. inzicht van kosten per sprint
- We beginnen we met de overschakeling naar denken in waarde en experimenteren met next best steps
- ❖ Resultaat: leren denken in verbeteren in kleine stapjes
- Q planning is reeds breder event met de gehele change organisatie, waarbij het BBB Bestuur participeert
- Retro wordt toegevoegd in het programma
- ❖ Resultaat: terugkijken of opgeleverde epics daadwerkelijk en juist gebruikt worden, geeft veel inzicht!

Q2 2019: 1^e applicatie cloud ready, pega upgrade, tweewekelijks releasen en gezamenlijke review

- Er worden belangrijke mijlpalen gehaald op het technische vlak:
 - 1^e applicatie naar Mesos/ Marathon t.b.v. cloud readiness
 - PEGA applicaties gaan over op Infinity en de mogelijkheden worden gedeeld met de business
 - Releases worden standaard gedaan door DevOps engineers
 - Start 2 wekelijks releasen
- De Sprintreview wordt overgebracht naar de gebruiker!
- ❖ Resultaat: er ontstaat een mindset van elkaar begrijpen, betrokkenheid en eigen initiatief
- En er is meer aandacht voor de zachte kant:
 - Fruit en budget voor lunch, borrels en goed afscheid nemen
 - Ook krijgen teams een eigen teambudget
 - Kast met inspirerende boeken t.b.v. de Tribe
 - Het BB LT heeft 24 uren sessie, laat zich inspireren op Agile events en verhoogt de frequentie om elkaar te zien en te spreken



Het laatste kwartaal stond in het teken van ontwikkeling en verbinding: ten aanzien van doelen en elkaar



- Ruimte voor ontwikkeling kennis, gedrag en teambonding:
 - Opleidingen t.b.v. T shaping en ontwikkeling architectuur
 - Alle teams, ook Tactisch Overleg (leadership), volgen Lumina Works
 - PSPO II wordt gepland voor het najaar
 - Business lead volgt TUFF leadership course
 - IT lead laat zich inspireren in Zweden bij o.a. Crisp (Spotify)
- ❖ Learning: leidt mensen op voor hun rol!
 - Teams organiseren eigen teamdagen van team budget
 - 1 op 1 LT en medewerkers over HPT en eigen leiderschap
 - Meer budget voor great place to work (fruit, vieringen, afscheid)
- ❖ Resultaat: goede vibe is intrinsieke motivator



Metricsworkshops laten iedereen in de teams de team pupose écht doorleven

- Tegelijkertijd gaat technische ontwikkeling door:
 - Deploy vereenvoudigd t.b.v. 2 wekelijks releasen
 - Inmiddels 2^e applicatie cloud ready
 - ❖ Resultaat: flinke besparing door cloud readiness
 - Dashboards ontstaan met inzicht in performen van de applicaties
- Handvatten om te kunnen sturen op business waarde:
 - Workshops waarin teams hun purpose, north star en metrics bepalen
 - Q4 planning: in het teken van waarde, de north star en de verbinding naar groter geheel op Area én Tribe niveau
 - ❖ Resultaat: hele team begrijpt purpose
 - ❖ Resultaat: Afpellen purpose geeft handvatten om echt te gaan meten!



A photograph of a person's legs and feet on a set of stairs. The person is wearing green pants and dark sneakers with white soles. The stairs have grey treads and orange-brown risers. The text "NEXT STEPS" is overlaid in large, white, sans-serif capital letters. The word "NEXT" is on the upper left, and "STEPS" is on the lower right, with the person's right foot positioned between them.

NEXT

STEPS

Aan welke next steps denken we:



- Professionele invulling besturing van een area op CER met o.a. een risico framework
- Metrics op Area niveau invulling geven
- Intent en Metrics per team verder invulling geven
- Van focus op huidig kwartaal naar transparant maken van roadmap
- Blijven denken in waarde en 1^e kleine stapjes
- Transparante en voorspelbare backlogs
- Verder uitlijnen en managen verwachtingen tussen teams en operatie
- Vervolgssessies Lumina: gedrag onder druk
- Vervolgssessies HPT: welk gedrag hebben we nodig en willen we belonen?
- Investeren in kennis PSPO II en Architectuur



Resultaten

Resultaat: meer value en sneller... maar vooral ownership

- Terugschalen op hoeveelheid Business Analisten en manuele testers
- ❖ Cloud ready gemaakt van de systemen
- ❖ Binnen hetzelfde budget 2 extra teams
- ❖ Hierdoor meer capaciteit op integrale en vroegtijdige klantbediening
- ❖ En door JAVA team meer mogelijkheden in front end (richting eindklant)
- Denken in missies en meten van de voortgang
- Waardoor veel meer focus op waarde
- ❖ Feedbackloop van 8 naar 2 weken, waardoor sneller inzicht of je de goede dingen doet
- Meer verbinding met de eindgebruiker
- ❖ Meer begrip aan beide kanten en grotere denk- en realisatiekracht voorwaarts
- ❖ Kleine snelle stapjes vooruit (experimenten), waardoor sneller waarde geleverd wordt
- ❖ En issues sneller opgelost worden
- ❖ Betrokkenheid en ownership bij iedereen brengt grote voorwaartse kracht 1:10

Resultaat

[110%
team]

Together
Everyone
Achieves
More



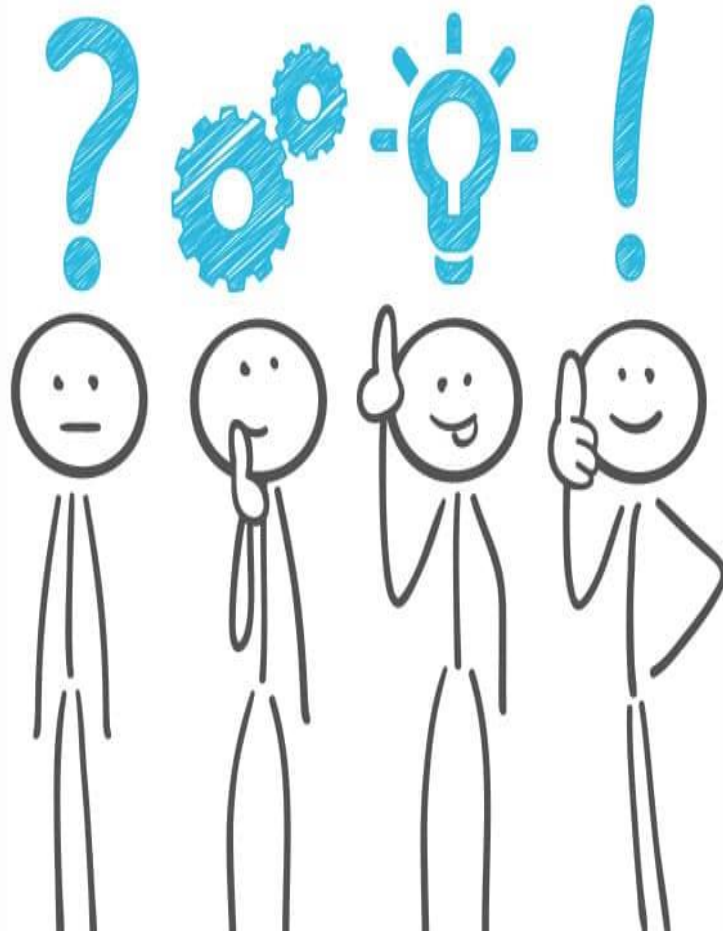
**THE
GAME
CHANGERS**

Gamechangers



- Business en IT in 1 team brengen
- Events en gezelligheid die afdelingen en mensen dichterbij elkaar brengen (Innovatiesprint)
- Bedrijf en doelstellingen afzonderlijke afdelingen samenbrengen
- Guilds met focus op WoW, IT for IT, DevOps
- Blijven delen van de businessvisie met IT en IT visie met business
- Bus, Dev, en Ops teams en Operatie samenbrengen in planning en review
- Investeren in kennis en competenties
- Agile coaching
- Metricsworkshops
- Vertrouwen in elkaar
- Doorzetten op de visie die je hebt





Unleash the
potential that is
in another and
you unleash the
potential that is
in you.