

Enkele aanvulling op de aanzet tot een IT-Deltaplan

Mark Noorman (23 februari 2020)

Cultuur

Wat ik vooral nog mis bij de acties op de korte termijn, is het aanpakken van de cultuur. Het wordt enkele malen als belangrijke factor genoemd in het stuk, dus we kunnen het niet negeren in een verbeterplan. Ik heb het zelf ook meermaals mogen ervaren als externe binnen een overheidsorganisatie. Het gedrag en de houding van de mensen verschilt toch vaak van die bij een commercieel bedrijf. Mogelijk komt het doordat de klanten (burger en bedrijf) zo ver van de ambtenaar afstaan en dus abstract zijn, dat er op veel vlakken juist té zakelijk wordt gehandeld. Denk aan het handhaven van dubieuze regels, onduidelijke communicatie en slordig omgaan met budgetten (belastinggeld).

Er zijn zeker veel IT-toppers aan de slag bij de overheid, daarvan zou je de ambassadeurs moeten maken die de verandering gaan helpen trekken.

Niet uniek!

En laten we eerlijk zijn, de overheid is echt niet uniek in het moeten waarborgen van uiterst hoog beschikbare en extreem goed beveiligde IT, het secuur verwerken en opslaan van grote hoeveelheden data en het snel en flexibel moeten inspelen op veranderingen. Bijvoorbeeld de grote banken en verzekeringsmaatschappijen maar ook multinationals als Shell en Heineken hebben vergelijkbare uitdagingen op vergelijkbare schaal.

En diezelfde overheid zorgt met haar nieuwe en wijzigende wetgeving dat deze bedrijven zich in een permanent veranderend speelveld moeten aanpassen.

Kortom de overheid is niet uniek en we zien om ons heen dat het echt wel goed kan gaan.

Cloud

Ik ben verheugd cloud te lezen in het discussiestuk, niet dat dit een magische tool is dat alle problemen plotsklaps zal doen verdwijnen, het biedt wel vele mogelijkheden voor (snelle) verbetering.

Een eigen Nederlandse cloud kan een oplossing zijn. Ik voorzie echter grote risico's dat dit een nieuw IT fiasco gaat worden. Bijvoorbeeld Amazon heeft in de VS Govcloud regio's; datacenters met haar publieke cloud diensten, echter alleen beschikbaar voor overheidsdiensten. Iets vergelijkbaars zou in Nederland ook goed kunnen, je zou die dan nog van twee vendoren af kunnen nemen voor verhoogde beschikbaarheid en om een lock-in te voorkomen.

Vooraf moeten natuurlijk heldere architectuurstandaarden gedefinieerd worden waaraan deze cloud vendoren moeten voldoen, deze hebben echter al zoveel kennis en ervaring op dit vlak dat het zonde is dit zelf opnieuw te gaan lopen bedenken.

Een praktisch voorbeeld is dat je in de cloud compliance kunt afdwingen door middel van serverless policies, dus het automatiseren van tijdrovende en enorm intensieve processen. Niet alleen dwing je een eenduidige en veilige manier van werken af, je leidt tevens je medewerkers op. Als compliance officer richt je je op je policies, anomaliteiten en rapportages in plaats van het uitvoerende werk zelf. Zie dit als common practices die je razendsnel kunt inzetten, waarbij je meer aandacht kunt geven aan de complexere veranderingen, zoals de cultuur die ik hierboven

beschreef. En serverless is enorm schaalbaar en goedkoop, en het betreft code waarmee je nooit een lock-in zult verkrijgen.

Scheiding tussen run en change?

De overheid is nog traditioneel ingericht, met duidelijke scheiding tussen run en change. In veel organisaties zie je dat hier wrijving ontstaat, de belangen zijn vaak tegengesteld en hier ontstaan vertragingen, megalomane overlegstructuren en dus traag lopende projecten. Introductie van devops, waarbij één team voor beide verantwoordelijk wordt zou een stap in de goede richting kunnen zijn, niet langer tegenwerken maar samen. En niet alleen verantwoordelijkheid nemen voor de uptime van een dienst, maar ook voor de wendbaarheid, de snelheid en kwaliteit waarmee wijzigingen worden doorgevoerd.

Lean!

Lean is nog zo'n principe dat volgens mij een grote toegevoegde waarde kan bieden, iets wat ook nauw verbonden is met de cultuur op de werkvloer, en bij uitstek geschikt voor sterk veranderende omstandigheden.

Hoe vaak kom je niet het bekende credo tegen 'zo hebben we het altijd gedaan'? De grondhouding zou echter moeten zijn 'hoe zou dit een volgende keer sneller, beter of efficiënter kunnen?' En vervolgens met die feedback en initiatieven aan de slag gaan. IT projecten kun je op dezelfde wijze kort-cyclisch ijken: hoe ver zijn we, liggen we qua tijd en geld op schema, moeten we bijsturen of kunnen we beter stoppen? Dit zijn principes waarmee de bouwmeester uit het stuk zijn werk effectief kan uitvoeren.

Nogmaals cultuur

Lean moet echter bij iedereen tussen de oren komen, het helpt niet om alleen een groep afdelingsmanagers op cursus te sturen. Om het tot een succes te maken moeten de nieuwe roergangers niet bang zijn de pijn te nemen als medewerkers niet mee willen. Een dergelijk veranderproces is ontzettend fragiel, dit kan gemakkelijk gefrustreerd worden door een enkeling die zich aan oude normen en processen vastklampt. Om daadwerkelijk een nieuwe werkwijze te introduceren moet je korte metten maken met dwarsliggers.

Tegelijkertijd moeten (project)managers medewerkers stimuleren om te komen met initiatieven en verbetervoorstellen en niet ieder initiatief in de kiem smoren. Wanneer er eenmaal een degelijk fundament ligt en de grootste problemen zijn getackled, is het tijd creativiteit zijn werk te laten doen om de volgende verbeterslag te ondersteunen.