

# Reactie op IT-Deltaplan, gezien door de bril van de financiële sector

Hans Loeve (20 februari 2020), op persoonlijke titel

## De geschetste problemen

De IT-problematiek bij de overheid wordt gekenschetst met kwalificaties als inadequaar, blijven hangen in de oude wereld, IT- verkrotting, binnenwaarts gericht. Beheersing van de dagelijkse praktijk wordt daarnaast nog extra bemoeilijkt door “een continue stroom van veranderingen uit de Tweede Kamer op wet- en regelgeving”.

IT verandert snel door steeds opeenvolgende innovaties, nieuwe mogelijkheden en producten, die vaak niet voldragen zijn als ze worden geïntroduceerd. De industrie doet vervolgens veel moeite om bestuurders te overtuigen dat hun producten en aanpakken alle problemen als sneeuw voor de zon zullen doen verdwijnen.

## Niet bepaald uniek

Deze situatie is niet uniek voor een (zeer) grote en hiërarchische organisatie die uit meerdere zelfstandige entiteiten (lees: Ministeries en Rijksdiensten) bestaat, met elk een eigen bestuur en (in dit geval politiek) mandaat. Extra complicatie is de beperkte centrale besturing op de IT activiteiten van individuele Ministeries en Rijksdiensten.

Daarnaast is er - zoals in veel grotere, administratief georiënteerde organisaties - een kloof tussen bestuurders en IT-ers. De zorg voor IT wordt vaak ondergebracht bij een bestuurder met een bredere verantwoordelijkheid dan IT alleen.

## Ook niet waar het gaat om de zorg voor het grotere geheel

Een deel van de genoemde kloof kan worden overbrugd met hulp van de IT-architect, die een complexe IT-realiteit met vereenvoudigde representaties en een compact verhaal voor bestuurders moet en kan samenvatten in begrijpelijke termen. Wanneer dit echter niet structureel gebeurt, dan zal in relatief korte tijd het zicht op de veroudering, onveiligheid, opgelopen schade en ingebouwde problemen alleen zichtbaar worden in een toenemende stroom van incidenten, voortgangsproblemen en mislukkingen in projecten, oplopende kosten en groeiende frustratie bij gebruikers, maar vooral ook bij de IT-ers die vastlopen in hun werk en steeds minder waarde kunnen toevoegen.

## En zeker niet voor de huidige toestand van de IT

Het effect is uiteindelijk, dat de interne informatiehuishouding gaat rammelen, dat gegevens onvoldoende worden beschermd, dat infrastructuur niet tijdig wordt vernieuwd en dat de dienstverlening aan het publiek hapert of zelfs gedurende langere tijd geheel uitvalt.

Het IT landschap bestaat voor grote delen uit verouderde systemen en bevat veel redundante elementen, heeft langdurig ingebouwde problemen en wordt steeds moeilijker aanpasbaar.

## Wat willen we dan, ongeacht de bestaande toestand

We willen een robuuste, wendbare en waardevolle IT voor de overheid. Waar onze goed gestructureerde gegevens veilig zijn, informatie klopt, kosten marktconform zijn en verantwoord kunnen worden en dienstverlening snel en in één keer goed afloopt. Kortom IT op rolletjes.

### **Wat betekent dat voor de besturing**

- IT wordt centraal aangestuurd v.w.b.
  - Architectuur Ministeries en Diensten, Informatiesystemen, Data en Infrastructuur;
  - IT4IT - Tools, applicaties en infrastructuur
  - IT-waardeketen - IT Processen in hun verband met besturing, data en tooling;
  - Opvolging van centrale afspraken door lokale IT-teams in Ministeries en Diensten
  - Stimuleren en faciliteren van lokale verbeter-initiatieven en continu verbeteren van IT4IT inrichting en de IT waardeketen;
  - Bieden van trainingen en voorlichting over IT4IT, IT-waardeketen, processen en IT-procesmanagement,
- Eigenaarschap van IT-assets is eenduidig, voorzien van de verplichting tot goed overleg met stakeholders, maar ook met een mandaat om knopen door te hakken waar de stemmen staken,
- Ministeries en Diensten leveren de mensen die als eigenaar mandaat hebben om te beslissen over portfolio's en producten en actief meesturen met de (Agile) teams die de IT producten en diensten leveren.

### **En voor de organisatie**

- IT-inrichting van de IT-waardeketen - portfolio's, product backlogs, software en infrastructuur t.b.v. ontwikkeling, testen, in productienaam en operatie - is belegd bij de *centrale* IT management entiteit;
- IT processen en IT capabilities zijn centraal beschreven, hebben één eigenaar, zijn (bijv. conform IT4IT) gepositioneerd in een van de IT-domeinen (IT4IT "Value Streams"), als samenwerkend geheel ondergebracht in een generieke IT waardeketen (IT4IT "IT Value Chain"), waarbij de besturing op elk niveau mede in handen ligt van de business, d.w.z. een Ministerie of Rijksdienst;
- Waar nodig richten Ministeries een eigen IT-entiteit in als instantie van een gestandaardiseerde IT-waardeketen, inclusief rollen en met gebruik van ondersteunende en managementcapabilities (HR, Inkoop, Financiën, Audit, Compliance, ...);
- Zorg voor ontwikkeling en opvolging van policies;
- Zorg dat de totale IT architectuur van de overheid is belegd bij het meest geëigende Ministerie in een *centrale* IT management entiteit;
- Horizontaal organiseren is voorwaarde: de IT-waardeketen moet zonder hapering over disciplines heen en in één keer goed worden doorlopen en een constante stroom van nieuwe en aangepaste producten opleveren.

### **En voor de IT werkwijze**

- Gestandaardiseerde IT-processen, gebaseerd op marktstandaarden (zoals Togaf, ITIL, DevOps, IT4IT, Agile, Lean);
- Architecten zijn in elke fase betrokken bij de uitvoering;
- Ondersteunende IT capabilities (zoals Configuratie Management) leveren hun bijdrage onder twee condities:

- On Time
- First Time Right;
- Er is een effectieve opvolging (control) van de lokale IT-werkpraktijk m.b.t. toepassing architectuur, IT standaarden, IT beveiliging en essentiële processtappen;
- Registreren en oplossen van “IT-Dept” (= afwijkingen van vigerende architectuur en IT-standaarden) wordt ingebouwd in de IT portfolio van eigenaren en tijdige oplossing wordt onder regie van de centrale IT Governance entiteit bewaakt (denk aan verouderde / onveilige legacy systemen en onveilige IT infrastructuur).

### **En voor de IT professionals**

- Aan de IT community zal het niet liggen! De meesten zijn waarschijnlijk goed opgeleid, ambitieus en zeer bereid om samen te werken in een inspirerende en professionele omgeving.
- Voor proces/ capability-eigenaren en -teams zijn hulpmiddelen en ondersteuning beschikbaar om d.m.v. maturity self-assessments continu te verbeteren; zowel op team niveau, IT-processen en op het niveau van de gehele waardeketen.
- Kennis en vaardigheden van IT medewerkers zijn blijvend marktconform;
- IT medewerkers zijn flexibel inzetbaar en verhogen hun marktwaarde.