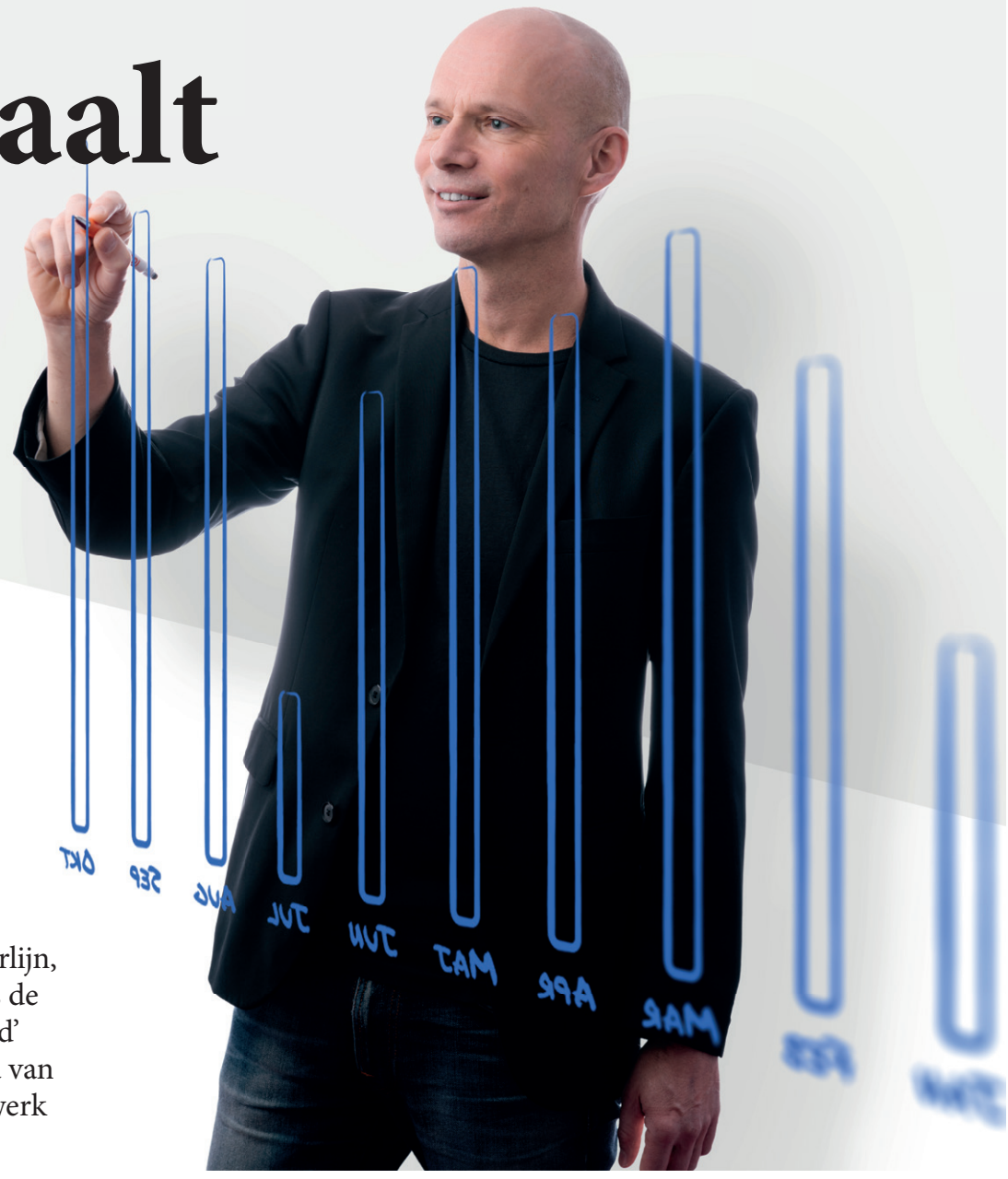
Klas Ljungkvist, CIO, SBAB Bank:

“Snelheid bepaalt wie wint op het digitale speelveld”



door: Ed Lute

Tijdens de meest recente Open Stack Summit, 13-15 november in Berlijn, ontmoette ICT/Magazine een van de sprekers, Klas Ljunkvist. Hij is de CIO van de Zweedse hypotheekbank SBAB. Volgens hem is ‘snelheid’ de voornaamste onderscheidende factor in de digitale businessarena van nu. Tijdens ons gesprek schetste hij een helder beeld van het raderwerk van een digitale organisatie anno nu.

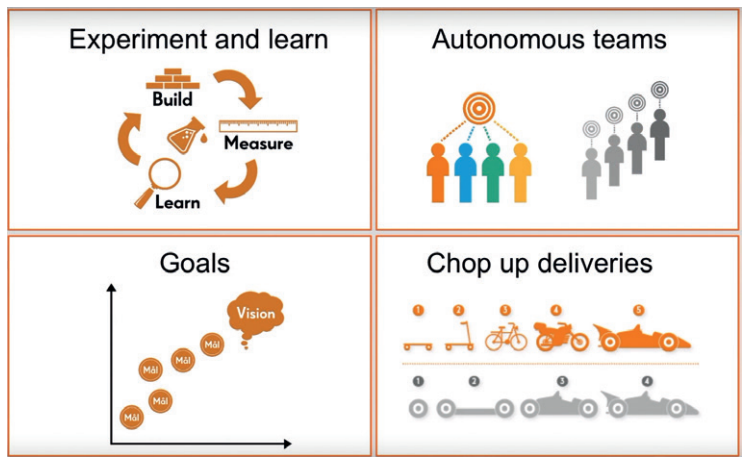
Met een hoog praktisch gehalte stipt Ljungkvist de belangrijkste elementen en capaciteiten aan die tot snelheid moeten leiden. SBAB – bijna 500 medewerkers en bijna 400.000 klanten – heeft vanaf de oprichting in 1985 uitsluitend ‘online’ klantcontact. In het begin verliep dat contact via de telefoon, later via de website, mobiele applicaties en social media. De banksector digitaliseert zo snel dat je er bijna bang van zou worden, zo meent Ljungkvist. “Als digitale speler in het digitale speelveld ontdekten wij dat snelheid de belangrijkste vaardigheid is om te kunnen groeien. Uiteraard zijn zaken als schaalbaarheid, flexibiliteit, innovatie, efficiency, robuustheid en duurzaamheid ook essentieel om succesvol te zijn. Maar snelheid speelt in alles een cruciale rol. Het in productie nemen van nieuwe services, de bestaande services continu verbeteren, excelleren in klantcontacten en het managen van de toenemende regelgeving. Om dit alles snel te kunnen doen binnen de grenzen van een hoog niveau van betrouwbaarheid, prestaties en veiligheid, moeten twee ingrediënten tot in de puntjes op orde zijn: de architectuur en de manier van werken.”

Autonome teams

Qua werken noemt de CIO als eerste het leren werken volgens de agile manier. “We willen dingen snel in productie nemen, kijken hoe ze presteren. Als het flopt, nemen we het terug, werkt het goed dan werken we het verder uit. Deze manier van experimenteren en leren vergt moed, maar je wilt zo vroeg mogelijk weten of iets levensvatbaar is of niet. Op deze manier kunnen we heel snel veranderingen uitproberen. Een tweede vereiste om echte snelheid te bereiken is het werken met autonome teams. In ons geval zijn dat teams waarin alle benodigde competenties aanwezig zijn – product experts, engineers, services experts enzovoort – uit eigen gelederen of van buitenaf. Bovendien werken deze teams volledig onafhankelijk van elkaar en over afdelingen heen. Als het rode team moet wachten op het blauwe team, creëer je vertraging. Wachten is de grootste vijand van snelheid. Ieder team heeft zijn eigen expertise. Het groene team is goed in groene dingen, het blauwe team in blauwe dingen enzovoort. Dankzij hun zelfstandigheid en volledige competentie kunnen deze teams optimaal en snel functioneren.”

Leiderschap

Als CIO geeft Ljungkvist leiding door het stellen van doelstellingen. “Ook”, zo voegt hij daaraan toe, “vermijd ik het zogeheten ‘hippo-ing’ zoveel mogelijk. Je weet wel, het volgen van de ‘highest paid persons opinion’ – de mening van de best betaalde persoon. Vaak ben ik dat namelijk zelf, dus ik zeg de teams niet wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen. De verzamelde competenties in ieder team kunnen dat veel beter zelf uitvogelen. Ik zet de doelen, zorg dat het team zich daaraan wijdt en ondersteun ze daar zoveel mogelijk bij. Dag en nacht.”



De vierde capaciteit in de manier van werken is het ophakken van de opleveringen. Ljungkvist: “Wij hebben geleerd om waarde zo vroeg mogelijk in het proces op te leveren. Dat bereiken we met zo kort mogelijk iteraties in de oplevering.”

> “Wachten is de grootste vijand van snelheid”

Open Stack

Zoals ieder bedrijf dat al een jaar of dertig aan de weg timmert, heeft ook SBAB te maken met legacy, of zoals Ljungkvist het formuleert, “een zware rugzak vol met technologische troep. Ongeveer 70 procent van onze systemen bestaan uit monolithische componenten die heel moeilijk aan te passen zijn. Wanneer twee teams gelijktijdig dingen willen aanpassen in een van die enorme componenten, weet je bijna zeker dat het tot problemen gaat leiden in productie. Daarom willen wij onze infrastructuur zoveel mogelijk ontkoppelen. Een ontkoppelde code basis, ontkoppelde services enzovoort, zodat de architectuur zoveel als mogelijk modulair is opgebouwd. Dit is een vereiste om een snelle time-to-market te bereiken met regelmatige en zelfstandige releases, continue verbetering, innovatie en een life cycle management die staat als een huis. Wie snel wil zijn, moet heel goed weten waar en in wat hij snel wil zijn. Het is ondoenlijk om op het volledige speelveld snel te zijn. Daarom hebben wij de legacy-systemen in de kelder overgedragen aan partners, zodat wij ons op het klantcontact kunnen focussen. Met name de integratielagen en klantinterfaces moeten we vaak en snel kunnen aanpassen. Daarom rollen de zelfstandige teams in hoog tempo microservices en front-end spullen uit op het Open Stack platform.” Ljunkvist benadrukt hoe belangrijk het is om iedere stap in de keten waar mogelijk te automatiseren. “Testen, uitrollen, beveiliging, het instellen van alarmen en ga zo maar door. Misschien dat zelfs het coderen in de toekomst automatisch zal gaan.”

Resultaten

Tot aan september 2017 werkte de it-afdeling van SBAB nog met maandelijkse uitrollen. “We verzamelden een enorme stapel aan code”, vertelt Ljunkvist, “prikten een geschikt weekend op de kalender en haalden de systemen down voor onderhoud. Vooraf zeiden we ‘sorry’ tegen de klant voor het feit dat ze tien uur geen service hadden. En dan maar bidden dat niets dramatisch mis zou gaan. Meestal resulteerde deze aanpak in veel problemen en herwerk. In het laatste kwartaal van vorig jaar deden we iedere uitrol zodra deze klaar was. Dit deden we zo vaak mogelijk zonder enige downtijd. In dat kwartaal haalden we ongeveer 140 zogeheten ‘stories’ per maand. Voor 2018 zette ik het doel neer om tot het dubbele daarvan te komen: 280 stories per maand. Dit gemiddelde werd door de teams al in maart gehaald, dus besloot ik het doel te verhogen naar 400 stuks per maand. Afgelopen oktober behaalden de teams al een ongelooflijk aantal van 421 gereleasete stories.”