



De wendbare overheid

Naar flexibele IT

Het belang van een wendbare overheid

Wendbaarheid wordt een steeds belangrijkere eigenschap voor overheden. Maatschappij, verwachtingen van burgers en bedrijven en politieke wensen veranderen voortdurend. Deze dynamiek vertaalt zich in veel nieuwe regelgeving en aanpassingen van publieke dienstverlening. Snelheid is cruciaal bij de implementatie daarvan om niet 'achter de feiten' aan te komen lopen en relevantie en vertrouwen te verliezen. Die snelheid kan alleen gemaakt worden als overheden nieuwe regelgeving en dienstverlening makkelijk kunnen absorberen. En dat op een beheersbare wijze kunnen doen, waarbij optimaal hergebruik wordt gemaakt van wat er al is. Voorbeelden van het belang van wendbaarheid zijn de invoering van de COVID-regelingen, aanpassing van belastingtarieven en nieuw stikstofbeleid, waarbij snelheid de cruciale factor is of was.

Elementen van flexibele IT

Een wendbare overheid kan niet zonder flexibele informatievoorziening (IV). Informatie is een van de 'levensaders' van overheden en onmisbaar bij de uitvoering van overheidstaken, regelgeving en publieke dienstverlening. Als informatie, informatiesystemen en informatiestromen niet kunnen 'meebewegen' met veranderingen in de uitvoering, dan is het ook niet of nauwelijks mogelijk die uitvoering te wijzigen.

Flexibele informatievoorziening wordt ondersteund door flexibele IT. Daarvoor is een 'composable enterprise architectuur' nodig, die bestaat uit onafhankelijke functionele IT-componenten die makkelijk aanpasbaar, vervangbaar, herbruikbaar en met elkaar te integreren zijn. Daarmee voorkom je dat bij wijzigingen IT-landschappen compleet opnieuw moeten worden ontworpen en gerealiseerd, met stilstand en langdurige projecten tot gevolg. Dat kan door ze te structureren, decomponeren en verbinden. Ook data, in de vorm van gegevens over burgers en bedrijven en de regelgeving die op hen van toepassing is, moeten snel mee

kunnen bewegen met veranderingen. Hierdoor brengen wijzigingen niet 'per default' grootschalige ingrepen met zich mee en zijn alle relevante data voor de uitvoering in beeld.

Voor het bouwen van composable IT capabilities is een composition platform nodig, waarop snel nieuwe IT-toepassingen kunnen worden gebouwd als onderdeel van een composable IT- of applicatielandschap. Die toepassingen worden met elkaar verbonden tot een werkend geheel met behulp van Application Programming Interfaces (API's). Een kortcyclische, iteratieve, Agile manier van werken met DevOps garandeert daarbij dat nieuwe functionaliteit ook daadwerkelijk snel en beheersbaar wordt 'geproduceerd'.

Hoe composable zorgt voor wendbaarheid

Een composable IT-architectuur kent verschillende voordelen. Doordat ze bestaat uit kleine functionele componenten die makkelijk aanpasbaar en vervangbaar zijn, neemt het verandervermogen ofwel de wendbaarheid van organisaties toe. Composable zorgt ook door schaalbaarheid voor wendbaarheid. De benodigde IT-functionaliteit wordt namelijk gerealiseerd op een zogenaamd 'composition platform'. Dat kan al naar gelang de behoefte van de organisatie horizontaal en verticaal opschalen, dus snel bestaande functionaliteit uitbreiden of nieuwe functionaliteit toevoegen. Tot slot zorgt composable ook voor bestuurbaarheid, omdat het inzicht biedt in complexe ketens en landschappen, ook zonder 'composition platform'. Die bestuurbaarheid is een randvoorwaarde om snel te kunnen veranderen.

Voor een wendbare uitvoering zijn relevante regelgeving en gegevens van burgers en bedrijven nodig die goed beschikbaar en aanpasbaar zijn. Die regelgeving en gegevens fungeren immers als 'grondstoffen' voor de uitvoering van regelingen door overheden en de besluiten die worden 'geproduceerd'. Door regelgeving en gegevens goed te structureren, zijn ze makkelijk te vinden, (her)

gebruiken en wijzigen. Goed gestructureerde regelgeving is bovendien beter te modelleren, coderen en wijzigen in de informatiesystemen die de uitvoering ondersteunen. Dat verkort de implementatietijd van wet- en regelgeving.

Technologie en AI als hefboom voor herontwerp

Technologie maakt het mogelijk om publieke dienstverlening niet alleen sneller aan te passen, maar ook fundamenteel anders in te richten. In het bijzonder kunstmatige intelligentie (AI) verschuift de focus van het optimaliseren van bestaande processen naar het herontwerpen van uitvoering, werkwijze en verantwoordelijkheden, met publieke waarde als uitgangspunt.

Binnen een composable architectuur kan de uitvoering zich ontwikkelen van lineaire, proces- en dossiergedreven werkwijzen naar meer regel, gebeurtenis- en beslisgedreven modellen. Dit maakt het mogelijk om regelgeving consistent toe te passen, beter aan te sluiten op individuele situaties en sneller te reageren op veranderingen. Niet het proces, maar het beoogde maatschappelijke effect staat daarbij centraal. Deze verschuiving verandert ook het werk van mensen in de organisatie. AI ondersteunt bij het interpreteren van regelgeving, het analyseren van gegevens en het inzichtelijk maken van scenario's, zonder menselijke besluitvorming te vervangen. Professionals richten zich daardoor minder op overdracht en handmatige verwerking en meer op beoordeling, afweging en bijsturing. Heldere verantwoordelijkheden, transparantie en menselijk toezicht blijven hierbij expliciet belegd.

AI is daarmee geen losstaande technologie, maar een integraal instrument binnen het werk van multidisciplinaire teams. Binnen duidelijke kaders krijgen teams de ruimte om technologie toe te passen op een manier die bijdraagt aan publieke waarden zoals rechtsgelijkheid, uitvoerbaarheid en de menselijke maat. Dit vraagt om governance die niet alleen risico's beheerst, maar ook richting en ruimte biedt voor herontwerp en leren.

Deze manier van werken veronderstelt een bijpassende organisatie en governancestructuur, waarin verantwoordelijkheden end to end zijn belegd, sturing plaatsvindt via kaders en principes, en beleid, uitvoering en IT nauwer met elkaar zijn verbonden.

Transformatie

Geen enkele overheidsorganisatie begint 'blanco' aan de inrichting van een composable enterprise architectuur. Op gebied van IT is de uitdaging vaak een applicatielandschap met de nodige legacy, monolieten, verkokerde gegevensbestanden en ontoegankelijke regelgeving om te turnen tot een composable en verbonden geheel. Dat betekent een nieuwe, composable doelarchitectuur ontwerpen, waarbij bijvoorbeeld de standaard 'processtappen' vanuit de Algemene wet bestuursrecht als leidraad kunnen dienen. Die kunnen vervolgens op basis van de aard van de specifieke regeling (vergunning, subsidie, heffing, etcetera) en organisatie verder worden uitgewerkt, worden vertaald naar functionele softwarecomponenten en worden opgebouwd en verbonden op een composition platform. Daarna moet beheerst en dus gefaseerd functionaliteit

in de oude monoliet worden uitgezet, en nog werkende functionaliteit worden verbonden met de al werkende nieuwe componenten op het nieuwe platform. Voor regelgeving geldt dat ook die gestructureerd moet worden in een verbonden geheel van doelgroepcriteria, producten of diensten, productcriteria en verwijzingen naar andere regelgeving, zodat een flexibel, makkelijk aanpasbaar, goed te digitaliseren ('rules as code') en toegankelijk geheel van relevante uitvoeringsregels ontstaat. Hetzelfde geldt voor gegevens van en over burgers en bedrijven, die samen met de uitvoeringsregels input vormen voor het uitvoeringsproces en daaruit voortvloeiende besluiten en acties. Een Agile en DevOps werkwijze maakt dat de flexibiliteit die composable systemen, regels en gegevens bieden, ondersteund wordt met een snelle IT-productie.

Resultaat

Het resultaat van de transformatie naar een composable IT- of applicatielandschap met goed gestructureerde, digitale en toegankelijke data is het veel sneller kunnen 'absorberen' van beleidswijzigingen en inspelen op veranderende behoeften van burgers en bedrijven. Door het 'composable' karakter van informatiesystemen en het gestructureerde karakter van informatie volstaat het vervangen of aanpassen van die onderdelen die geraakt worden door veranderingen, in plaats van hele systemen opnieuw te moeten ontwikkelen en implementeren. Omdat er samenhang bestaat tussen uitvoeringssystemen, van toepassing zijnde regels en gegevens, veranderen alle relevante elementen mee. En de verandering van werkwijze - van Waterval naar Agile en DevOps - zorgt daarbij voor veel kortere cycli van vervanging of aanpassing van functionaliteit. Kortom, waar vroeger jaren nodig waren, zijn straks dagen, weken of hooguit maanden nodig om nieuw beleid of dienstverlening te kunnen implementeren in informatiesystemen.

Daarom Sopra Steria

Sopra Steria heeft ruime ervaring met het helpen van overheden met hun digitalisering. Die jarenlange ervaring heeft geleid tot brede en diepgaande kennis van taken, processen, organisatie, IV en IT van overheden en hun actuele prioriteiten en uitdagingen. Dit begrip van de overheid staat dan ook centraal bij alles wat Sopra Steria voor overheden kan betekenen. Daar komt bij dat Sopra Steria bij het helpen van overheden samenwerking en pragmatiek als uitgangspunten hanteert: geen klant-leverancier-houding dus, maar samenwerken in teams waarin overheid en Sopra Steria zich samen verantwoordelijk voelen voor hetzelfde resultaat. En waarin niet wordt gedacht in beperkingen, maar pragmatisch wordt omgegaan met uitdagingen die moeten worden geadresseerd om resultaat te boeken. Daarnaast gelooft Sopra Steria in Agile en DevOps werken, kort-cyclische en integrale wijzen van productie die snel resultaat opleveren en voortdurend streven naar verbetering. Last but not least vernieuwen wij IT op een beheersbare wijze, waarbij de winkel altijd openblijft tijdens de verbouwing, en stukje bij beetje van oud naar nieuw wordt bewogen.