



FS-20100831.04A

Aan de slag met open standaarden - een handreiking voor overheidsorganisaties

ir. L.M. Punter, dr. ir. J.P.C. Verhoosel, ir. E.J.A. Folmer
dr. ir. P.H.W.M. Oude Luttighuis

Datum 18 augustus 2010

Colofon

Projectnaam	Forum Standaardisatie – project Adoptie
Versienummer	1.0 definitief concept
Locatie	
Projectleiders	Joris Gresnigt joris.gresnigt@logius.nl
Organisatie	Logius Postbus 84011 2508 AA Den Haag servicecentrum@logius.nl

Bijlage(n)

Auteurs	ir. L.M. Punter (TNO) dr. ir. J.P.C. Verhoosel (TNO) ir. E.J.A. Folmer (TNO) dr. ir. P.H.W.M. Oude Luttighuis (Novay)
---------	--

Voorwoord

Burgers verwachten dat de overheid als één geheel en op een effectieve manier opereert. Het delen en uitwisselen van gegevens binnen organisaties en tussen organisaties is daarvoor erg belangrijk: processen en informatie moeten goed op elkaar aansluiten.

Helaas is deze uitwisseling niet vanzelfsprekend. Er zijn vele technische en organisatorische barrières, variërend van het maken van afspraken met partijen in een keten tot het kiezen en implementeren van de benodigde systemen. Het gebruik van standaarden – vrij vertaald: breed gedragen afspraken – maakt het gemakkelijker om deze barrières te slechten. Het draagt bij aan *interoperabiliteit*: het vermogen van partijen om samen te werken.

De Nederlandse overheid kiest hierbij nadrukkelijk voor *open* standaarden. Een standaard is open wanneer iedereen zonder barrières over de standaard kan beschikken en er geen licentiegelden betaald hoeven te worden over het intellectuele eigendom. Daarnaast moet iedere belanghebbende mee kunnen doen in een open en transparant besluitvormingsproces over de standaard. Een open standaard draagt niet alleen bij aan interoperabiliteit, het voorkomt bovendien dat er afhankelijkheid ontstaat van één of enkele leveranciers die producten leveren conform die bepaalde standaard.

De overheid heeft in het actieplan 'Nederland Open in Verbinding' open standaarden daarom tot norm verheven. Daarnaast is er een lijst opgesteld met open standaarden die verplicht toegepast moeten worden, onder de noemer 'pas toe of leg uit'. Om echt de vruchten van open standaarden te kunnen plukken is het van belang dat tot in de haarvaten van de overheidsautomatisering open standaarden worden geadopteerd, geïmplementeerd en gebruikt.

Met deze handreiking wil het Forum Standaardisatie u helpen de adoptie van open standaarden in uw eigen organisatie te versnellen. We geven antwoord op de vraag welke instrumenten u hiertoe kunt inzetten en hoe u die kunt inbedden in uw organisatie.

Inhoud

Colofon	2
Voorwoord	3
Inhoud	4
1 Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Doel van dit boekje.....	6
1.3 Afbakening	6
1.4 Totstandkoming.....	8
1.5 Leeswijzer.....	8
2 Waarom open standaarden?	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Het belang van standaarden	10
2.3 Wat zijn open standaarden?.....	11
2.4 Naar daadwerkelijk gebruik van open standaarden.....	13
2.5 Samengevat.....	14
3 Open standaarden en IT governance	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Wat is IT governance?.....	15
3.3 Governance processen	16
3.3.1 Compliance management.....	16
3.3.2 IT beleid	17
3.3.3 Architectuur management	17
3.3.4 Portfolio management	18
3.3.5 Inkoop en leveranciersmanagement.....	18
3.4 Proces van voortdurende verbetering	19
3.5 Samenhang van de governance velden.....	20
3.6 Samengevat.....	22
4 Hoe kunt u open standaarden borgen in uw organisatie?	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Stap 1: Inventariseer welke governance processen al zijn ingericht.....	23

4.3	<i>Stap 2: Implementeer instrumenten in het meest volwassen governance proces</i>	24
4.4	<i>Stap 3: Vertaal de resultaten door naar bovenliggende en onderliggende governance processen</i>	26
4.5	<i>Stap 4: Meet de resultaten en optimaliseer</i>	26
4.6	<i>Samengevat</i>	27
5	Compliance management	29
5.1	<i>Introductie</i>	29
5.2	<i>Invulling van de instrumenten</i>	30
6	IT beleid	32
6.1	<i>Introductie</i>	32
6.2	<i>Invulling van de instrumenten</i>	33
7	Architectuur management	36
7.1	<i>Introductie</i>	36
7.2	<i>Invulling van de instrumenten</i>	37
8	Portfolio management	42
8.1	<i>Introductie</i>	42
8.2	<i>Invulling van de instrumenten</i>	43
9	IT-inkoop en leveranciersmanagement	47
9.1	<i>Introductie</i>	47
9.2	<i>Invulling van de instrumenten</i>	48
10	Ter afronding	54
11	Referenties	56

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

“Open standaarden – pas toe of leg uit – Nederland Open in Verbinding – hoe kan mijn organisatie hier nu concreet mee aan de slag gaan in de dagelijkse afwegingen op het gebied van ICT?”

Op basis van het actieplan Nederland Open in Verbinding zijn er overheidsbreed diverse initiatieven gestart om het gebruik van open standaarden te bevorderen:

- Er is een lijst opgesteld met voor overheidsorganisaties verplichte open standaarden, onder het motto ‘pas toe of leg uit’. Deze standaarden worden geselecteerd via een open toetsingsprocedure.
- Er is een lijst opgesteld met gangbare open standaarden
- Via praktijkvoorbeelden en modelbestekken wordt het gemakkelijk gemaakt open standaarden te adopteren

Toch blijkt het, ondanks deze initiatieven, binnen organisaties nog vaak moeilijk om daadwerkelijk het gebruik van open standaarden te bevorderen.

1.2 Doel van dit boekje

Dit boekje vormt een handreiking voor CIO's, beleidsmakers en informatiemanagers. We willen u met dit boekje helpen het beleid op het gebied van open standaarden te vertalen en in te bedden in de praktijk van uw organisatie. Het doel is om daarmee de adoptie van open standaarden te bevorderen.

Met de hulpmiddelen uit dit boekje kunt u de keuzes op het gebied van open standaarden onderdeel laten uitmaken van de bestaande processen op het gebied van vernieuwing en verbetering van ICT. De invulling daarvan verschilt bij iedere overheidsorganisatie.

1.3 Afbakening

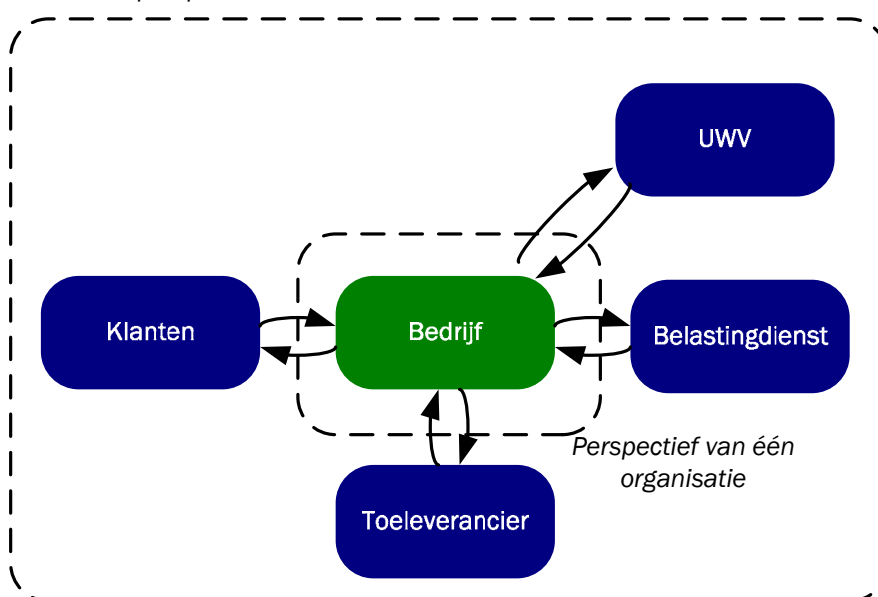
Op vele fronten wordt gewerkt aan de verbetering van de ICT en informatievoorziening van de overheid. Dit boekje wil daar bij aansluiten. We zijn bij het opstellen van dit boekje uitgegaan van:

- Het huidige beleid op het gebied van open standaarden, namelijk dat open standaarden de norm zijn.
- De bestaande processen op het gebied van IT-governance binnen overheidsorganisaties.

Voor het adopteren van open standaarden zijn twee gezichtspunten mogelijk:

- Het *netwerkperspectief*: hierbij wordt gekeken naar een netwerk van samenwerkende organisaties. De vraag daarbij is welke middelen ingezet kunnen worden om in dat netwerk te komen tot (de adoptie van) standaarden.
- Het perspectief van de *individuele organisatie*: hierbij wordt gekeken naar een individuele organisatie. De vraag is daarbij op welke manier de individuele organisatie open standaarden kan inzetten om de uitwisseling intern en met externe partners te vergemakkelijken.

Netwerkperspectief



Figuur 1: Gegevensuitwisseling in een netwerk - netwerkperspectief of perspectief van de individuele organisatie.

We gaan in dit boekje uit van het perspectief van de *individuele organisatie*. Dat betekent dat we vooral zullen ingaan op de maatregelen die u zelf kunt nemen.

Standaarden in een netwerk

In een netwerk spelen vaak andersoortige problemen. Denk aan: een business case waarvan kosten en baten scheef verdeeld zijn over partijen, adoptie en handhaving van een standaard bij meerdere partijen of het proces om samen te komen tot een standaard. Het Forum Standaardisatie, Nederland Open in Verbinding en Kennisnet hebben hier samen met TNO en Novay onderzoek naar gedaan. Meer informatie daarover is te vinden op de website www.integrate-project.nl.

1.4 Totstandkoming

Deze handreiking is het eerste resultaat van het Adoptieproject van het Forum Standaardisatie. Het Forum Standaardisatie adviseert de overheid op het gebied van standaardisatie en interoperabiliteit. Doel van het Adoptieproject is te komen tot een zichzelf in stand houden proces van toenemende adoptie, implementatie en gebruik van open standaarden.

Voor de totstandkoming van dit boekje is gesproken met diverse CIO's en beleidsmakers en zijn diverse best practices en aanknopingspunten verzameld. Daarnaast is aanvullend gekeken naar generieke raamwerken. Op basis van de interviews en deze raamwerken zijn concrete instrumenten gedefinieerd voor de adoptie van open standaarden. Deze instrumenten zijn samengebracht in deze handreiking.

1.5 Leeswijzer

De handreiking is opgebouwd uit twee delen:

Deel 1: Uw organisatie en open standaarden

In het eerste deel wordt ingegaan op het beleid rondom open standaarden, de relatie daarvan met IT-governance en de keuzes die u kunt maken om de adoptie van open standaarden te versnellen.

Dit deel vormt de basis voor bestuurders en beleidsmakers voor het maken van keuzes.

Deel 2: Hulpmiddelen om de adoptie van open standaarden te versnellen

In het tweede deel wordt dieper ingegaan op de specifieke hulpmiddelen die er zijn om de adoptie van open standaarden te versnellen.

Dit deel kan gebruikt worden door informatie- en programmamanagers bij het kiezen en toepassen van de juiste instrumenten.

Deel 1:

Uw organisatie en open standaarden

In dit eerste deel gaan we in op de rol die open standaarden kunnen spelen in uw organisatie. We leggen uit hoe u via beleid en concrete acties de adoptie van open standaarden kunt bevorderen.

In dit eerste deel gaan we in op de rol die open standaarden kunnen spelen in uw organisatie. We leggen uit hoe u via beleid en concrete acties de adoptie van open standaarden kunt bevorderen.

- Allereerst zal in hoofdstuk 2 nader ingegaan worden op de vraag 'waarom open standaarden?'
- Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 uitgelegd hoe u open standaarden kunt bevorderen door ze onder te brengen in de processen voor IT-governance
- Tenslotte wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op de concrete maatregelen die daarvoor nodig zijn.

2 Waarom open standaarden?

2.1 Inleiding

Er wordt veel gesproken over open standaarden, maar:

- Wat is het belang van standaarden?
- Wanneer is een standaard nu open?
- Hoe kan de slag gemaakt worden naar het daadwerkelijk gebruik van open standaarden?

In dit hoofdstuk gaan we in op deze vragen.

2.2 Het belang van standaarden

Het wordt steeds belangrijker om op een goede manier gegevens te kunnen uitwisselen tussen organisaties.

We noemen dat *interoperabiliteit*: het vermogen van organisaties om samen te werken, in het bijzonder door elektronische gegevensuitwisseling.

Om te komen tot interoperabiliteit zijn afspraken nodig: afspraken over de inhoud van de uitgewisselde informatie, de betekenis daarvan en de toe te passen technieken. Soms is dit een individuele afspraak tussen twee organisaties, maar vaker is er sprake van een afspraak die geldt voor een gehele branche of voor een bepaalde generieke toepassing. Dan is er sprake van een standaard.

Een standaard:

- Is een (elektronisch) document waarin de specificaties of criteria voor een product, dienst of methode zijn vastgelegd.
- Wordt vastgelegd binnen een bedrijf, consortium of via een erkende standaardisatieorganisatie (zoals ISO of NEN).
- Kent doorgaans een proces waarmee de standaard ontwikkeld en beheerd wordt.

Voor ICT zijn standaarden van groot belang om verschillende organisaties en hun systemen te kunnen koppelen:

- Wanneer iedereen volgens dezelfde standaard werkt ontstaan er belangrijke *netwerkeffecten*: het aantal partijen waarmee gecommuniceerd kan worden neemt sterk toe, wanneer gebruik wordt gemaakt van één en dezelfde standaard. De totale waarde van het netwerk wordt daardoor sterk vergroot.
- Er ontstaan hierdoor *schaalvoordelen* voor ontwikkelaars van nieuwe toepassingen en voor gebruikers. Door gebruik te maken van standaarden hebben ontwikkelaars direct toegang tot een groot aantal gebruikers. Voor gebruikers dalen daardoor de kosten.

Het internet is natuurlijk het bekendste voorbeeld hiervan: doordat er standaarden zijn voor webpagina's en gegevensuitwisseling over het internet (Internet Protocol) hebben aanbieders goedkoop toegang en kunnen honderden miljoenen gebruikers wereldwijd zonder enige barrière met elkaar communiceren en informatie delen.

2.3 Wat zijn open standaarden?

Het gebruik van standaarden kan ook negatieve gevolgen hebben. Zo kan het gebruik van een leveranciersspecifieke standaard leiden tot een afhankelijkheid van die partij. Dat kan vervolgens betekenen dat het lastig is over te stappen naar een andere leverancier, of dat het beperkt in de keuze van partijen waarmee gegevens kunnen worden uitgewisseld. Een dergelijke standaard wordt ook wel een 'gesloten' standaard genoemd.

Deze problemen spelen niet wanneer een standaard *open* is. De Europese Commissie geeft daarvoor vier criteria [1] :

- De standaard wordt beheerd door een non-profit organisatie; de ontwikkeling en het beheer gebeuren op basis van een open besluitvormingsprocedure, die toegankelijk is voor alle geïnteresseerde partijen. Vaststelling vindt plaats op basis van consensus of meerderheidsbesluitvorming.
- De standaard is gepubliceerd en de specificatie is gratis of tegen een nominaal bedrag beschikbaar. Het moet toegestaan zijn de specificatie gratis of tegen nominale kosten te kopiëren, distribueren en te gebruiken.
- Het intellectueel eigendom (eventuele patenten) van (delen van) de standaarden is onherroepelijk en kosteloos beschikbaar gesteld.
- Er zijn geen beperkingen m.b.t. het hergebruik van de standaard.

Een open standaard kan – kortweg – door iedereen worden gebruikt, zonder dat dit beperkingen met zich mee brengt. Ook kan iedereen wijzigingen voorstellen op de standaard, waarbij er de zekerheid is dat deze voorstellen op een transparante manier worden behandeld.

Open standaarden hebben hierdoor een aantal inherente voordelen:

- Er zijn geen beperkingen om de standaard te implementeren in nieuwe systemen: de specificatie is immers vrij beschikbaar en mag zonder beperkingen worden toegepast. Bij een gesloten standaard is er een afhankelijkheid van de eigenaar van de standaard m.b.t. het beschikbaar stellen van de specificaties en het toestaan van hergebruik in systemen van derden.
- Hoewel er soms extra initiële implementatiekosten gemaakt moeten worden (door bijvoorbeeld een leercurve ten opzichte van een bestaande gesloten standaarden), zijn de kosten voor het gebruik laag: er hoeven geen royalties of licentiegelden te worden betaald voor het gebruik van een standaard.
- Er is meer ruimte voor innovatie en vernieuwing: iedere betrokkene kan wijzigingen voorstellen op de standaard. Deze wijzigingsvoorstellen worden op een transparante manier beoordeeld en zijn na goedkeuring voor iedereen beschikbaar.
- Doordat er minder drempels zijn om de standaard te gebruiken is het gemakkelijker de standaard uit te rollen in een groot aantal organisaties. Hierdoor ontstaat een sterker netwerkeffect van organisaties die gegevens met elkaar kunnen uitwisselen.

Gevolg hiervan is dat er daadwerkelijk een gelijk speelveld ontstaat voor iedereen die de standaard wil gebruiken. Hierdoor ontstaan er geen ongewenste afhankelijkheden van leveranciers en wordt innovatie bevorderd.

De overheid stuurt daarom aan op het gebruik van *open* standaarden.

Voor de overheid zijn open standaarden cruciaal om op een transparante manier te kunnen samenwerken door middel van ICT. Dit geldt zowel voor samenwerking binnen de overheid als tussen de overheid en burgers en bedrijven.

Enerzijds betekent dit dat de overheid bij voorkeur gebruik wil maken van door de industrie/markt ontwikkelde open standaarden, anderzijds heeft de overheid ook zelf een rol om haar eigen (overheidsspecifieke) standaarden 'open' te stellen.

In het actieplan Nederland Open in Verbinding [2] van het kabinet is vastgelegd dat open standaarden de norm moeten worden binnen de overheid. Als onderdeel hiervan geldt er een 'pas toe of leg uit'-regime [5]. Als een overheidsorganisatie een ICT-systeem wil aanschaffen dan dient een standaard van de lijst met open standaarden voor "pas toe of leg uit" te worden gekozen, indien er voor de betreffende toepassing een standaard op de lijst staat. Bij afwijking moet dit worden uitgelegd in het jaarverslag. De selectie en toetsing van standaarden voor de lijst worden uitgevoerd door het Forum Standaardisatie en het College Standaardisatie, als respectievelijk adviserend en besluitvormende organen [3].

Pas toe of leg uit

Om er voor te zorgen dat bepaalde open standaarden breed binnen de overheid worden gebruikt is er de richtlijn 'pas toe of leg uit' opgesteld. Deze komt voort uit het actieplan Nederland Open in Verbinding. De lijst wordt vastgesteld door het College Standaardisatie.

Om in aanmerking te komen voor opname op de lijst moeten standaarden worden aangemeld en getoetst door het Forum Standaardisatie. Deze aanmelding kan gedaan worden door iedere belanghebbende. Vervolgens vindt er een expertonderzoek plaats. In dit expertonderzoek wordt onderzocht of de standaard voldoende open is en voldoende past bij het beoogde toepassingsgebied (bijvoorbeeld in relatie tot andere open standaarden). Daarnaast wordt onderzocht wat de impact is op overheidsorganisaties indien de standaard geïmplementeerd wordt. Tenslotte wordt gekeken naar het potentieel van opname op de lijst: de opname moet bijdragen aan het vergroten van leveranciersonafhankelijkheid en interoperabiliteit. In een publieke consultatie kan iedereen vervolgens reageren op de resultaten van het expertonderzoek. Op basis van het expertonderzoek, de consultatie en de advisering daarover door het Forum Standaardisatie beslist het College Standaardisatie vervolgens over de opname op de lijst.

Bij iedere standaard wordt een functioneel toepassingsgebied en organisatorisch werkingsgebied vastgelegd. Bijvoorbeeld, voor een fictieve standaard: "gegevensuitwisseling over adressen" binnen "de rijksoverheid

en gemeenten". Vervolgens wordt de adoptie van deze standaard afgedwongen via de inkoop van ICT-middelen, zoals systemen, applicaties en diensten. Indien een overheidsorganisatie valt binnen het organisatorische werkingsgebied (het is bijvoorbeeld een departement) én de toepassing valt binnen het functionele toepassingsgebied (bijvoorbeeld: het bijhouden van een adressenbestand), dan moeten de ingekochte ICT-middelen voldoen aan de standaard. Het regime voor 'pas toe of leg uit' is voor de Rijksoverheid vastgelegd in de Rijksinstructie van oktober 2008 (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2008-837.html>). Daarnaast zijn er afzonderlijke afspraken gemaakt met decentrale overheden.

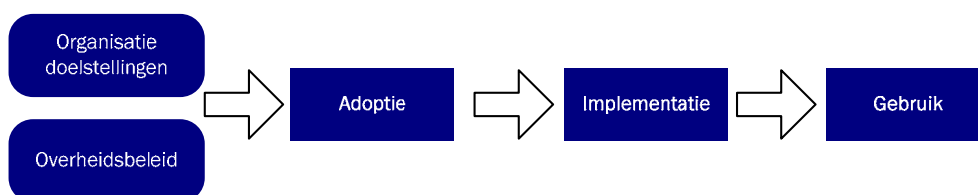
2.4 Naar daadwerkelijk gebruik van open standaarden

Hoewel open standaarden de norm zijn en er in de praktijk ook al veel met open standaarden wordt gewerkt, zijn College en Forum Standaardisatie van mening dat het gebruik van open standaarden vergroot moet worden. De standaarden op de lijst voor 'pas toe of leg uit' en het uitgangspunt 'open standaarden als norm' zouden nog beter verankerd kunnen worden binnen organisaties.

Er zijn echter veel praktische drempels die de overgang naar open standaarden kunnen belemmeren. Het daadwerkelijk gebruik van open standaarden is makkelijker gezegd dan gedaan en vergt meer dan een beleidskeuze alleen. Er zijn immers vele vragen die naar voren zullen komen wanneer de stap naar open standaarden wordt overwogen:

- Vaak zijn er al (gesloten) standaarden in gebruik voor een toepassing; wanneer en hoe overstappen?
- Soms zijn er voor een bepaalde toepassing meerdere open standaarden; welke te kiezen?
- Soms wordt een standaard voorgesteld door één (technologie-) leverancier; levert een standaard dan niet een te grote afhankelijkheid op?
- Wat te doen wanneer er nog geen open standaard voor een bepaalde toepassing is? Is het dan zinvol om zelf een nieuwe open standaard te ontwikkelen?
- Welke open standaarden moeten toegepast worden in een nieuw op te starten project?
- Op welke manier moeten open ICT-standaarden worden ondergebracht in inkooptrajecten en model-bestekteksten?
- etc.

Om te komen tot het daadwerkelijk gebruik van open standaarden kunnen een aantal fasen worden onderscheiden:



Figuur 2: Van adoptie naar gebruik

Allereerst moet er (vanuit organisatie doelstellingen en/of overheidsbeleid) de overtuiging ontstaan dat het belangrijk is open standaarden te omarmen. Vervolgens worden zijn er drie stappen te onderscheiden:

- *Adoptie*: dit is de fase van verkenning, onderzoek, afweging en besluitvorming om één of meerdere open standaarden te gaan gebruiken. Het resultaat is dat de organisatie open standaarden volledig heeft ingebed in beleid en procedures.
- *Implementatie*: dit is de fase van het uitvoeren van de adoptiebeslissing. Er worden open standaarden geïmplementeerd en gebruikers worden er over voorgelicht.
- *Gebruik*: dit is het daadwerkelijk toepassen van de standaard door de organisatie, bijvoorbeeld door het daadwerkelijk uitwisselen van gegevens met ketenpartners.

Dit boekje richt zich primair op de fase van adoptie. Het vormt een handreiking om de slag te maken richting de daadwerkelijke implementatie en het gebruik van open standaarden.

2.5 Samengevat

- Standaarden zijn van groot belang om te komen tot interoperabiliteit: het vermogen om samen te werken van organisaties en hun systemen – in het bijzonder door elektronische gegevensuitwisseling.
- De overheid kiest daarbij voor open standaarden. Deze standaarden beperken de afhankelijkheid van leveranciers en versterken innovatie en vernieuwing.
- De uitdaging voor overheidsorganisaties ligt nu in het maken van de stap richting adoptie en implementatie van open standaarden.

3 Open standaarden en IT governance

3.1 Inleiding

Het overheidsbeleid op het gebied van open standaarden is er. Ook is in de praktijk zichtbaar welke voordelen het gebruik van open standaarden kan bieden – verbeterde interoperabiliteit en vermindering van de leveranciersafhankelijkheid. Daarom willen veel overheidsorganisaties de stap zetten naar adoptie van open standaarden.

Adoptie vereist dat open standaarden verankerd zijn in de keuze- en besluitvormingsprocessen op het gebied van ICT. Heel concreet betekent dit dat binnen de processen voor IT-governance rekening wordt gehouden met het belang van open standaarden. Binnen de verschillende governance-processen moeten mechanismen zijn ingebouwd die de keuze voor open standaarden bevorderen. IT-governance processen geven richting aan ICT-activiteiten en –projecten. Als deze processen de toepassing van open standaarden bevorderen, dan zal in die activiteiten en projecten de implementatie en het daadwerkelijke gebruik ook toenemen. Daarom is het inbedden van open standaarden in de processen voor IT governance van cruciaal belang.

In dit hoofdstuk zullen we daarom ingaan op de relatie tussen IT-governance en open standaarden. We gaan in de volgende vragen:

- Wat verstaan we onder IT-governance?
- Uit welke onderdelen bestaat IT-governance en hoe passen open standaarden daar in?
- Hoe ontstaat er een proces van voortdurende verbetering van de adoptie van open standaarden?

3.2 Wat is IT governance?

IT-governance is: *Het leiderschap en de organisatorische structuren en processen die nodig zijn om de ICT te realiseren die aansluit bij de strategie en doelen van de organisaties.* [8]

IT-governance heeft daarmee betrekking op verschillende aspecten:

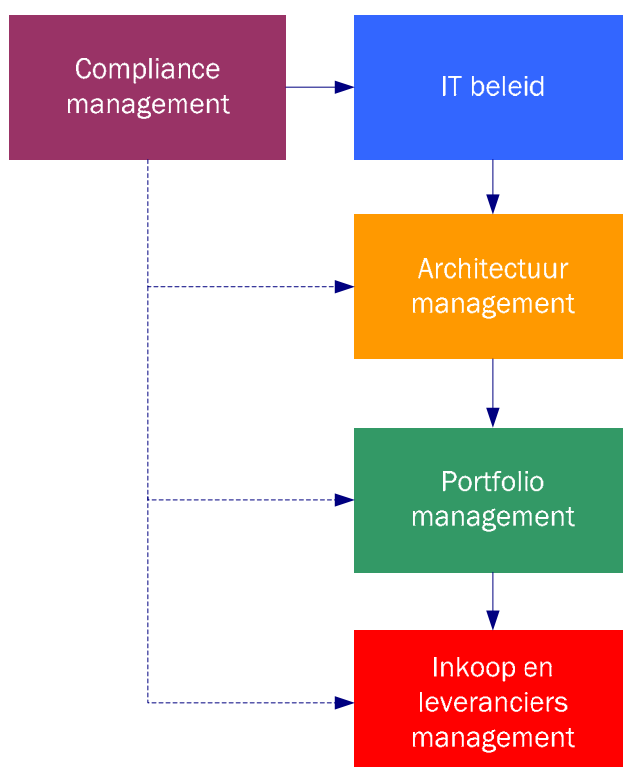
- De strategische visie over de bijdrage van ICT aan organisatorische doelstellingen.
- De algemene richting en structuur van het beleid op het gebied van ICT.
- De regie op de informatievoorziening.
- Controle en sturing op ICT projecten.

Als open standaarden ingebed kunnen worden in deze aspecten, dan vormt IT-governance een goede drager voor de versterking van adoptie (en daaruit voortvloeiend: implementatie en gebruik) van open standaarden in een organisatie.

3.3 Governance processen

Binnen IT-governance kunnen verschillende processen worden onderscheiden, die onderling sterk samenhangen. Afhankelijk van de aard van de organisatie en de volwassenheid van IT-governance kunnen sommige processen meer of minder ontwikkeld zijn.

In deze handreiking gaan we uit van onderstaande functionele indeling in governance processen:



Figuur 3: Governance processen [6]

3.3.1 Compliance management

Binnen compliance management worden externe vereisten naar interne richtlijnen vertaald en wordt vervolgens getoetst of de organisatie daar ook daadwerkelijk aan voldoet.

Om een voorbeeld te noemen – de Wet Bescherming Persoonsgegevens:

- de Wet Bescherming Persoonsgegevens vereist dat bij het uitbesteden van het beheer van persoonsgegevens een bewerkersovereenkomst wordt afgesloten met de externe partij.
- Compliance management houdt in dat deze bepaling wordt gesignaleerd en dat er bewustzijn voor ontstaat; in de organisatie moet geborgd worden dat er ofwel geen persoonsgegevens worden uitbesteed aan een externe partij ofwel er een bewerkersovereenkomst wordt gesloten.
- Het kan echter ook inhouden dat er daarnaast periodiek getoetst wordt dat er geen persoonsgegevens worden uitbesteed aan een externe partij.

In dit denkkader voor IT-governance vertaalt compliance management zich top-down door: (wettelijke) eisen worden vertaald naar (IT-) beleid, (IT-) beleid naar architectuur, architectuur naar projecten portfolio en projecten portfolio naar inkoop. Parallel daar aan zijn er soms onderwerpen die zich direct doorvertalen naar specifieke governance processen – bijvoorbeeld

Compliance management voor open standaarden houdt in dat er periodiek wordt gekeken naar vereisten op het gebied van open standaarden, zoals open standaarden op de lijst voor 'pas toe of leg uit' en standaarden in wet- en regelgeving. Vervolgens wordt onderzocht op welke manier hier aan voldaan moet en kan worden.

3.3.2 *IT beleid*

Het IT beleid omvat de algemene beleidsuitgangspunten op het gebied van IT.

De invulling hiervan zal verschillen per organisatie, maar heeft betrekking op onderwerpen als:

- De strategische richting van ICT in relatie tot de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld: 'wij moeten in 2020 80% van onze klantcontacten via het internet kunnen afhandelen').
- Principes op het gebied van informatiedeling (bijvoorbeeld 'onze gegevens zijn openbaar' of juist 'onze informatie is cruciaal voor onze organisatie en moet strikt beveiligd worden').
- Uitgangspunten op het gebied van toegepaste technologie. Bijvoorbeeld: 'wij maken gebruik van shared service centra van ons moederbedrijf' of 'wij maken alleen gebruik van standaardproducten'.
- Beleid op het gebied van leveranciers: 'wij ontwerpen onze eigen software, maar bouw en beheer besteden we uit'.
- De financiering van IT projecten.
- etc.

Vaak is het IT beleid gekoppeld aan een (meerjarige-) beleidscyclus binnen een organisatie, waarin ook een procescyclus terug te herkennen is van planvorming, uitvoering, evaluatie en bijsturing.

Open standaarden kunnen geborgd worden door deze op te nemen in de algemene beleidsuitgangspunten van het IT-beleid.

Wel moet hierbij opgemerkt worden dat het een relatief zwak middel is. Het feit dat er beleid is geformuleerd wil nog niet zeggen dat dit in de praktijk ook zo wordt uitgevoerd. Er daarnaast óók geborgd worden dat het beleid zich uiteindelijk doorvertaalt richting concrete acties en projecten. Dit kan via de onderliggende governance processen.

3.3.3 *Architectuur management*

Architectuur management vertaalt het IT beleid naar concrete orderings- en inrichtingsprincipes.

Door middel van architectuur wordt de strategie op het gebied van informatiemanagement en toe te passen systemen en standaarden

vastgelegd. Hiermee wordt er voor gezorgd dat systemen inhoudelijk en functioneel samenhangen.

Binnen architectuurmanagement wordt in modellen zowel de huidige als de toekomstige situatie vastgelegd. Het ene vormt de verzameling van bestaande systemen en applicaties in een organisatie en maakt het mogelijk analyses te maken op potentiële bottlenecks en verbeterpunten, het andere vormt een doelbeeld waarin toekomstige ontwikkelingen een plaats krijgen.

In een architectuur worden specifieke keuzes gemaakt over de toe te passen open standaarden in een organisatie.

3.3.4 *Portfolio management*

Portfolio management vertaalt de wereld van modellen en principes (architectuur) naar concrete projecten en zorgt voor regie over het portfolio van projecten.

Dit kunnen projecten zijn die vanuit de business worden gedefinieerd en die een specifieke businessbehoefte invullen, maar het kunnen ook projecten zijn die een meer generieke infrastructuur realiseren voor toekomstige ontwikkelingen.

Het portfolio aan projecten wordt in dit governance proces geregistreerd en beheerd. Hier vindt prioriteitstelling en bijsturing plaats. Projecten worden periodiek getoetst op voortgang en kwaliteit. Ook wordt gestuurd op de inhoudelijke samenhang. Specifiek wordt bij de initiatie van een project gekeken of het past binnen het totale portfolio aan projecten en of het voldoet aan gestelde kwaliteitseisen op het gebied van IT-beleid en architectuur. Vaak gebeurt dit in de vorm van een project contract en/of project start architectuur (PSA).

Door per project en per groep projecten op deze manier het portfolio te beheren wordt gezorgd voor een effectieve inzet van middelen voor ICT.

Open standaarden kunnen worden bevorderd door gericht voorrang te geven aan bepaalde projecten, door het prioriteren van vervangingsinvesteringen, door budgetten daarvoor vrij te maken en door dit op te nemen in de kwaliteitseisen van projecten.

3.3.5 *Inkoop en leveranciersmanagement*

Het laatste governance proces is inkoop. Dit betreft de daadwerkelijke aanschaf van ICT middelen en ondersteuning. Ook valt de regievoering over leveranciers hier onder.

Inkoop betreft zowel (standaard) hardware en software, als de inhuur van consultancy en expertise. Bij het volledig uitbesteden van taken is er een sterke samenhang met het portfolio management.

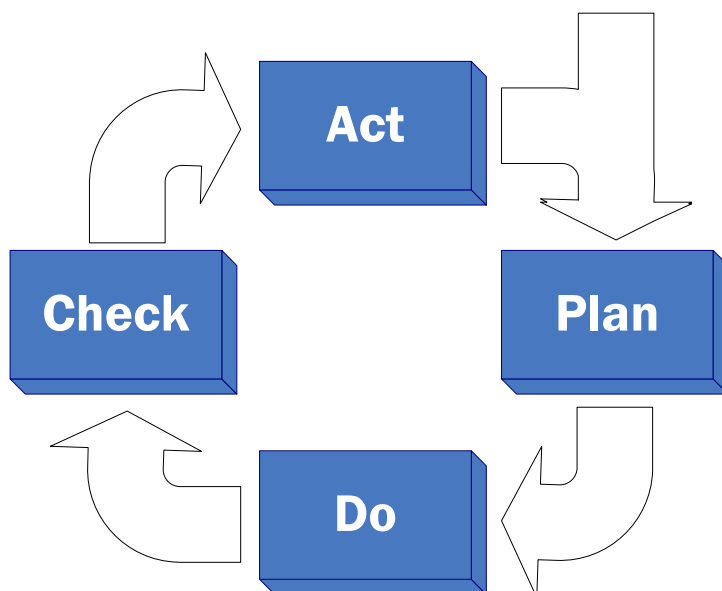
In het governance proces inkoop wordt daarnaast ook gekeken naar de markt van toeleveranciers, de strategische positie van de organisatie ten opzichte van toeleveranciers, de operationele kant van de inkoop (bestekken, aanbestedingen, e.d.) en het evalueren van leveranciers. Heel specifiek worden de eisen gedefinieerd die aan leveranciers worden opgelegd. Het governance proces inkoop zorgt daarmee voor een steeds betere samenwerking met toeleveranciers, als partners in de waardeketen.

Binnen dit proces kan voorrang worden gegeven aan producten en leveranciers die gebruik maken van open standaarden. In een aantal gevallen kan het bovendien als een vereiste worden opgegeven.

3.4 Proces van voortdurende verbetering

In de vorige paragraaf hebben we de verschillende governance processen beschreven en aangegeven hoe binnen ieder proces aandacht aan open standaarden kan worden gegeven.

Binnen ieder governance proces zijn verschillende processtappen te onderscheiden. Deze processen verschillen per veld, maar kennen – indien ze goed zijn ingericht – in vrijwel alle gevallen een cyclisch verloop. Dit cyclische verloop richt zich op continue verbetering en kan gezien worden als een verbijzondering van de zogenaamde Deming-cycle [9]:



Figuur 4: Schematische weergave Deming-cycle

De Deming-cycle kent vier stappen:

1. Plan
Formuleer nieuwe doelstellingen, kijk naar de huidige werkzaamheden en stel een plan voor verbetering op om deze doelstellingen te bereiken.
2. Do
Voer het plan uit.
3. Check
Vergelijk de nieuwe situatie met de oude en stel vast of de doelen bereikt worden.
4. Act
Actualiseer het plan. Stel zaken bij aan de hand van de gevonden resultaten.

In ieder IT-governance proces wordt – als het goed is – de volledige cyclus doorlopen. Voor de adoptie van open standaarden is het vervolgens wenselijk dat in iedere processtap wordt gekeken naar de rol van open standaarden.

3.5 Samenhang van de governance velden

De processtappen plan-do-check-act zorgen voor samenhang tussen de verschillende governance-processen. In de figuur op de volgende pagina wordt dit weergegeven.

De 'do'-stap (voer het plan uit) hangt veelal samen met de 'act'-stap (actualiseer het plan) van het onderliggende governance proces.

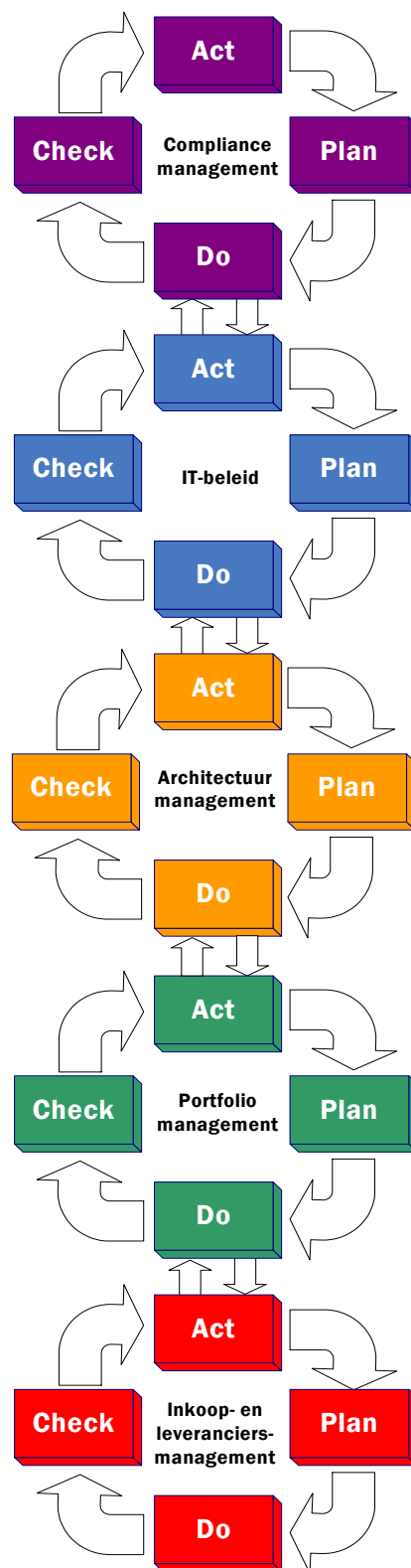
Om een voorbeeld te geven:

Indien in het proces architectuurmanagement wordt besloten de ICT-voorzieningen op een bepaalde manier in te richten, dan zullen er in het veld portfolio management projecten gestart moeten worden om die voorzieningen ook daadwerkelijk zo te realiseren.

De samenhang tussen governance processen maakt het wenselijk dat ook de instrumenten voor de adoptie van open standaarden samenhangen.

Voor iedere stap in het proces (plan-do-check-act) zijn specifieke instrumenten nodig. Deze instrumenten moeten daarom zowel inhoudelijk als qua proces op elkaar afgestemd zijn.

In deel 2 zullen we aan de hand van deze processen schetsen welke governance instrumenten wanneer ingezet kunnen worden voor het bevorderen van open standaarden.



Figuur 5: Governance processen en hun samenhang via Plan-Do-Check-Act

3.6 Samengevat

- Binnen IT-governance onderscheiden we verschillende processen :
compliance management, IT-beleid, architectuurmanagement,
portfolio management en inkoop-/leveranciersmanagement.
- Deze processen kennen een cyclisch verloop, gericht op continue
verbetering. De processen hangen samen.
- Daarom is een geïntegreerde set aan instrumenten nodig.

4 Hoe kunt u open standaarden borgen in uw organisatie?

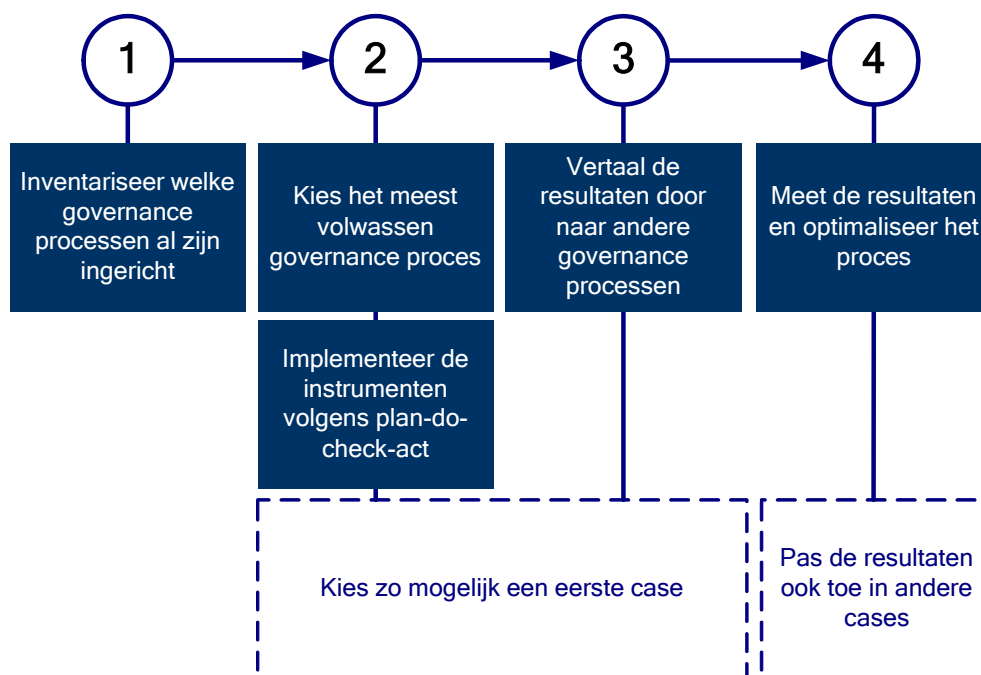
4.1 Inleiding

In de vorige hoofdstukken is het belang geschetst van open standaarden en is de relatie gelegd tussen open standaarden en IT governance.

We gaan er vanuit dat u het belang van open standaarden onderschrijft. Hoe kunt u hier nu in de praktijk mee aan de slag gaan?

We onderscheiden hier vier stappen:

1. Inventariseer welke governance processen al zijn ingericht.
2. Kies het meest volwassen governance proces en implementeer instrumenten voor de adoptie van open standaarden volgens de *plan-do-check-act*-cyclus. Kies zo mogelijk een eerste case.
3. Vertaal de resultaten door naar bovenliggende en onderliggende governance processen.
4. Meet de resultaten en optimaliseer het proces.



Figuur 6: Stappenplan

4.2 Stap 1: Inventariseer welke governance processen al zijn ingericht

Deze handreiking neemt de huidige situatie op het gebied van IT-governance uitgangspunt.

Als eerste stap inventariseert u welke governance velden nu zijn ingericht. Zijn alle velden ingericht en in welke mate?

In veel gevallen is IT-governance centraal belegd in een organisatie – bijvoorbeeld bij een Chief Information Officer (CIO). Dit is een goede uitgangssituatie omdat dan centraal bekend is hoe de verschillende governance processen zijn ingericht. Soms zijn deze processen echter verdeeld over meerdere functionarissen en/of ondergebracht in verschillende afdelingen zonder één centrale aansturing. Dan zal eerst goed in beeld moeten worden gebracht welke governance processen zijn ingericht en waar deze zijn ondergebracht.

Het is wenselijk deze eerste stap erg concreet te maken: welke governance processen zijn ingericht en wie is voor welk proces verantwoordelijk / aanspreekbaar?

Analyseer vervolgens per governance proces in hoeverre de plan-do-check-act processtappen zijn ingevuld. Dit geeft een goede indruk van de volwassenheid van het governance proces.

In onderstaande tabel is deze stap uitgevoerd voor een fictieve organisatie:

Proces	Aanwezig	Verantwoordelijk	Plan	Do	Check	Act
Compliance management	Ja	Afdelingsmanager Juridische Zaken	x	x	-	-
IT-beleid	Ja	Directeur Informatisering	x	x	-	-
Architectuur-management	Nee	-	-	-	-	-
Portfolio management	Nee	-	-	-	-	-
Inkoop-/leveranciers-management	Ja	Afdelingsmanager afdeling inkoop	x	x	x	x

Figuur 6: voorbeeld inventarisatie governance processen.

De eerste stap schetst een beeld van de governance processen die nu zijn ingericht. Deze processen vormen het startpunt voor het bevorderen van open standaarden op korte termijn.

In het voorbeeld blijkt het veld inkoop-/leveranciersmanagement het meest ontwikkeld. Het ligt daarmee voor de hand om te beginnen in dit governance proces.

4.3 Stap 2: Implementeer instrumenten in het meest volwassen governance proces

Kies het meest volwassen governance proces en implementeer binnen dat proces de relevante instrumenten uit deel 2 van deze handreiking.

Nu duidelijk is welk governance proces het sterkst ontwikkeld is, kunnen binnen dit proces instrumenten worden toegepast om de adoptie van open standaarden te bevorderen. In deel 2 van dit boekje zijn per governance proces en per processtap (plan-do-check-act) instrumenten en best practices genoemd.

Overigens kan de precieze implementatiestrategie per organisatie wisselen. Afhankelijk van de situatie kan gekozen worden voor de volgorde 'plan → do → check → act' of 'check → act → plan → do'. In de meeste gevallen ligt de eerste volgorde het meest voor de hand. De tweede ligt vooral voor de hand indien er al bestaand langlopend beleid is. In de checkfase wordt dit doorgaans getoetst op de adoptie van open standaarden, wat vervolgens kan leiden tot bijstelling van het beleid.

Proces	Plan	Do	Check	Act
Compliance management	Inventariseren welke verplichte standaarden er zijn. → eerste onderzoek laten uitvoeren door informatiemanager.	(implementeren wettelijk verplichte standaarden)	In de jaarlijkse audit laten controleren of wettelijk verplichte standaarden ook daadwerkelijk worden gebruikt. → opnemen in afspraken met interne auditdienst.	(bijstellen van normen en richtlijnen, o.a. in architectuur)

Figuur 7: voorbeeld implementeren van instrumenten.

Optie: beginnen met een eerste case

Afhankelijk van de specifieke situatie kan het wenselijk zijn om een 'case' te kiezen die als drager van deze implementatie kan fungeren. Dit is met name een reële optie indien IT-governance nog maar beperkt ontwikkeld is. Een dergelijke case moet dan wel een organisatiebreed karakter¹, zoals de implementatie van een nieuwe werkplekomgeving, ondersteunende systemen voor elektronische dienstverlening en procesondersteuning, etc.

Aan de hand van die case kan dan gericht het governance proces worden doorlopen en kunnen specifieke instrumenten worden getest. De ervaringen (positief en negatief) kunnen in de volgende stap worden benut voor een bredere uitrol.

¹ De governance velden hebben dan betrekking op dat ene, initiële project. Om de instrumenten goed te kunnen laten werken moet het project van voldoende grote omvang zijn. Denk bijvoorbeeld aan het handhaven van een deelprojectenportfolio (portfolio management); dit heeft alleen zin indien het project ook zinvol in meerdere deelprojecten opgesplitst kan worden.

4.4 **Stap 3: Vertaal de resultaten door naar bovenliggende en onderliggende governance processen**

In het vorige hoofdstuk hebben we de onderlinge relaties aangegeven tussen de verschillende governance processen. De 'do' stap van het bovenliggende proces heeft vaak invloed op de 'act' stap van het onderliggende proces en vice versa.

Daarom is het dus zaak om de stap te maken naar andere governance processen.

Nadat in één governance proces de instrumenten zijn geïmplementeerd vertaalt u nu de resultaten door naar bovenliggende of onderliggende governance processen.

Bijvoorbeeld:

- U bent gestart in het proces architectuur management en heeft in uw architectuur een lijst met open standaarden opgenomen. Dit kan zich doorvertalen naar eisen op het gebied van portfolio management. Het kan bijvoorbeeld betekenen dat u systemen met gesloten standaarden versneld vervangt.
- U schenkt in uw compliance management meer aandacht aan open standaarden. Dit kan resulteren in het feit dat u in uw IT-beleid of architectuur management nadere bepalingen moet opnemen op het gebied van open standaarden. U kiest er bijvoorbeeld voor om een lijst met verplichte standaarden op te nemen in uw architectuurraamwerk.
- In het governance proces 'inkoop- en leveranciersmanagement' bent u beter gaan letten op de adoptie van open standaarden door uw leveranciers. U heeft dit meegenomen in standaardbestekken en raamovereenkomsten. Dit kan de wens met zich meebrengen om reeds in uw (projecten) portfolio hiermee rekening te houden, bijvoorbeeld door het opnemen van open standaarden in een project-contract of project start architectuur.

Optie: een eerste case uitbreiden

Indien u in de vorige stap heeft gekozen om te beginnen met een specifiek (organisatiebreed) systeem als eerste case, dan breidt u het governance instrumentarium uit. U doet dit initieel voor de gekozen case. Naast beleidsregels kiest u er voor om bijvoorbeeld een architectuur op te stellen of om nadere eisen op te nemen op het gebied van open standaarden in het inkoopbestek.

4.5 **Stap 4: Meet de resultaten en optimaliseer**

In het vorige hoofdstuk is aangegeven hoe de verschillende governance processen samenhangen. Via stap 2 en 3 wordt dan ook een zichzelf in stand houdend proces van continue verbetering van de adoptie van open standaarden in gang gezet.

Toch is het van belang om – juist in het begin – goed overzicht te houden over de voortgang. Dit kan door gebruik te maken van de 'check' stap in ieder governance proces.

Breng centraal in de organisatie de resultaten uit de 'check' stap in de diverse governance processen bij elkaar. Gebruik deze resultaten voor het zo nodig bijsturen van governance processen.

Dit kan leiden tot het inzetten van nieuwe instrumenten of het aanpassen van bestaande instrumenten. Heeft u initieel gekozen voor een eerste case, dan kunt u de opgedane ervaringen gebruiken als best practice bij een verdere uitbreiding van het governance instrumentarium. Dit instrumentarium is dan ook toepasbaar in andere situaties, los van de eerste case.

4.6 Samengevat

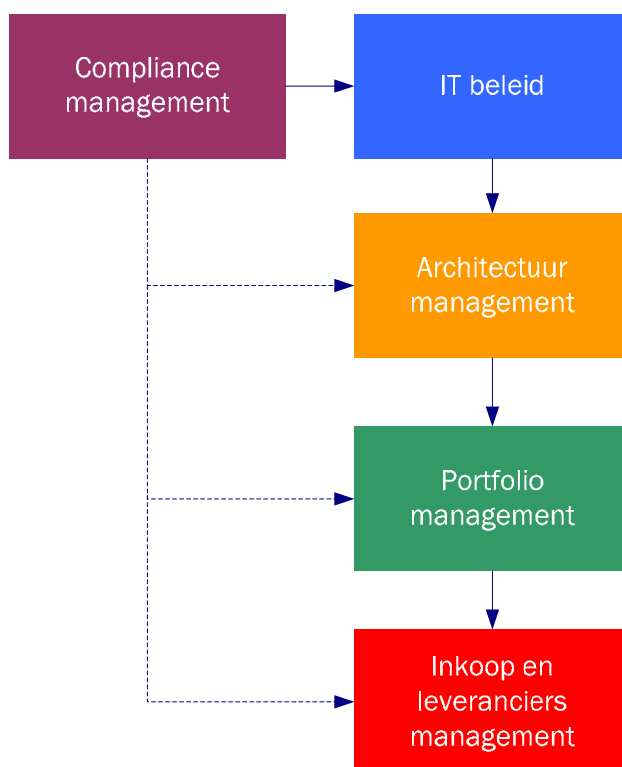
- Begin met een goede inventarisatie van de volwassenheid van de verschillende governance processen.
- Implementeer instrumenten uit deel 2 van deze handreiking in het meest volwassen governance proces.
- Breid stap voor stap de adoptie uit naar andere governance velden.
- Houdt – zeker in de eerste periode – centraal zicht op de voortgang en stuur zo nodig bij.

Deel 2:

Hulpmiddelen om de adoptie van open standaarden te versnellen

In dit tweede deel gaan we in op de specifieke hulpmiddelen die er zijn om binnen uw organisatie de adoptie van open standaarden te versnellen.

Daarbij hanteren we weer het onderscheid in de verschillende governance processen.



Figuur 8: Governance processen

5 Compliance management

5.1 Introductie

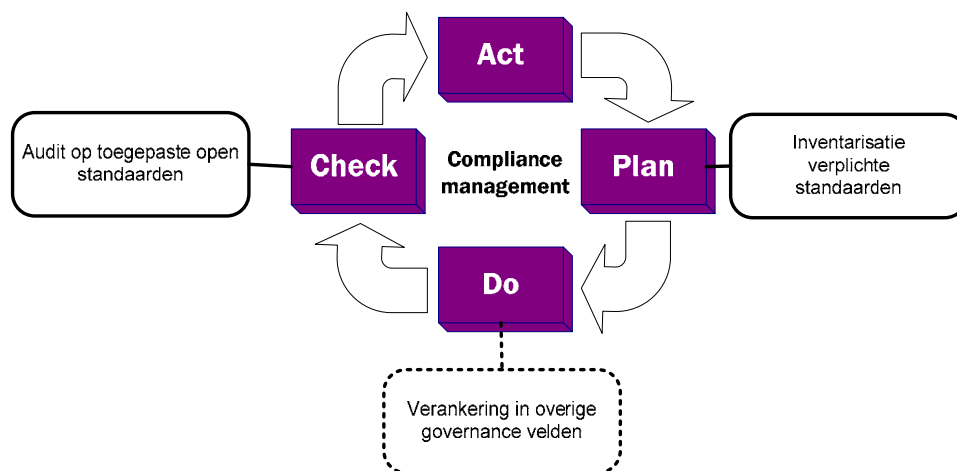
Het proces compliance management vertaalt externe vereisten naar interne richtlijnen en toetst vervolgens of de organisatie daar ook daadwerkelijk aan voldoet.

Als het gaat om open standaarden dan zal in dit veld onderzocht moeten worden aan welke standaarden een organisatie moet voldoen (vanuit de Nederlandse of Europese wet, de lijst voor 'pas toe of leg uit', domeinspecifieke afspraken, etc.). Vervolgens zal in een impactanalyse duidelijk moeten worden of en zo ja hoe dit in de organisatie geborgd kan worden. Tenslotte zal er periodiek gecontroleerd moeten worden of dit ook op de juiste manier is geïmplementeerd in het beleid en in concrete ICT-toepassingen.

Voorbeelden:

- Het architectuurraamwerk MARIJ vormt het verplichte architectuurraster voor departementen. Periodiek moet getoetst worden welke eisen dit met zich mee brengt en moet gecontroleerd worden of men voldoet aan deze eisen.
- De lijst voor 'pas toe of leg uit' bevat standaarden die verplicht gebruikt moeten worden; twee keer per jaar kunnen nieuwe standaarden worden toegevoegd door het College Standaardisatie. Periodiek moet getoetst worden of er nieuwe standaarden zijn opgenomen die voor de organisatie van toepassing zijn; in het jaarverslag moet verantwoording hierover worden afgelegd.

In onderstaande figuur zijn de processtappen en bijbehorende instrumenten weergegeven:



Figuur 8: instrumenten voor compliance management

5.2 Invulling van de instrumenten

Plan: Inventarisatie van verplichte open standaarden ²	
Wat houdt het in?	Voer periodiek een analyse uit naar de (nieuwe) verplichtingen op het gebied van open standaarden. Controleer aan welke standaarden voldaan moet worden op basis van: - Europese en Nederlandse wet- en regelgeving. - De lijst met open standaarden voor 'pas toe of leg uit'. - De lijst van de standaardisatiecommissie Rijk. - Sectorale afspraken. Per nieuwe standaard moet getoetst worden of er wellicht interferenties zijn met bestaande standaarden in de organisatie. Met een kwaliteits- of keuzeinstrument [10] kan worden bepaald welke standaard dan gekozen moet worden. Bepaal tenslotte wat de impact is op de organisatie en hoe aan de verplichting kan worden voldaan. Dit moet leiden tot een verankering in de overige governance processen. Bijvoorbeeld door enkel het opnemen in een standaardenlijst in de architectuur, of zelfs door het direct al vervangen van bepaalde systemen.
Wie moet het doen?	De CIO moet periodiek een dergelijke inventarisatie laten uitvoeren. De resultaten worden door hem – indien nodig – doorgeleid naar (bijvoorbeeld) een directieraad ter goedkeuring.
Hoe bevordert het open standaarden?	De organisatie krijgt beter zicht op de standaarden waaraan voldaan moet worden. Het leidt tot een betere vertaling van deze verplichtingen naar de interne processen.
Wanneer is het goed in te zetten?	Dit instrument kan altijd worden ingezet. Om in detail de impact te kunnen bepalen is het wenselijk dat ook de andere governance velden een zekere volwassenheid hebben. Ook moeten er keuzes zijn gemaakt rondom de besluitvorming op het gebied van IT, zodat de afwegingen in de impact analyse ook worden geborgd in het besluitvormingsproces.
Voorbeelden en best practices	- Op de website van het Forum Standaardisatie is een overzicht te vinden van de procedure voor 'pas toe of leg uit', inclusief de juridische achtergrond ervan: http://www.open-standaarden.nl/open-standaarden/het-pas-toe-of-leg-uit-principe/ - Via het programmabureau Nederland Open in Verbinding zijn implementatiehandreikingen beschikbaar voor de verplichte open standaarden: https://wiki.noiv.nl/xwiki/bin/view/NOiV/Lijst%20met%20open%20standaarden%20voor%20pas%20toe%20of%20leg%20uit

² De ACT-stap kan gezien worden als een versnelde vorm van deze inventarisatie, als gevolg van een audit (CHECK-stap); daarvoor zijn derhalve geen aparte instrumenten benoemd.

Check: Audit op toegepaste open standaarden	
Wat houdt het in?	Periodiek voert u een audit uit, waarin u analyseert of verplichte open standaarden ook daadwerkelijk wordt toegepast. Een eerder opgestelde impact analyse dient hiervoor als input. Daarnaast kijkt u zo nodig naar rapportages van uitgevoerde projecten (hier ligt een link naar het portfolio management). De audit beschrijft minimaal welke standaarden worden toegepast en in hoeverre wordt voldaan aan het beleid voor <i>pas toe of leg uit</i>. Daarnaast kan gekeken worden naar de manier waarop de implementatie van externe vereisten heeft plaatsgevonden; dit heeft meer het karakter van een proces-audit. De resultaten neemt u op in een jaarverslag. Op basis van de richtlijn 'pas toe of leg uit' dient u dit minimaal te doen voor de standaarden van die lijst. Het verdient echter aanbeveling dit ook te doen voor standaarden die vanwege de wet of vanwege de sector verplicht zijn. Indien u niet voldoet aan een verplichte standaard legt u uit waarom u daar niet aan kunt voldoen.
Wie moet het doen?	De CIO moet periodiek opdracht geven voor een dergelijke audit. Bij voorkeur wordt een dergelijke audit door de (EDP-) auditors van de eigen interne auditdienst uitgevoerd. Eventueel kan het resultaat getoetst worden door een externe auditor, zoals de Rijksauditdienst.
Hoe bevordert het open standaarden?	De audit maakt inzichtelijk in hoeverre een organisatie voldoet aan de vereisten op het gebied van open standaarden. De audit laat daarmee zien op welke punten de organisatie voldoet en op welke punten er verbetermogelijkheden zijn. Door de uitkomst van de audit op te nemen in het jaarverslag laat een organisatie richting ketenpartners zien dat het transparant is op het gebied van open standaarden. Indien er bewust is afgeweken van verplichte open standaarden dan wordt dit in het jaarverslag vermeld.
Wanneer is het goed in te zetten?	Dit instrument is goed in te zetten nadat er een initiële impact analyse heeft plaatsgevonden.
Voorbeelden en best practices	Binnen de overheid wordt deze audit nog maar op beperkte schaal toegepast. Binnen het bedrijfsleven wordt een compliance audit al veel vaker doorgevoerd, bijvoorbeeld daar waar het gaat om financiële richtlijnen of gedragscodes (bijvoorbeeld Basel2, Sarbanes-Oxley, Code Tabaksblatt, etc.). - Comply or explain rapport van Heineken: http://www.heinekeninternational.com/content/live/AGM10/10Complyorexplained.pdf - Comply or explain rapport van Fugro: http://www.fugro.nl/downloads/corporate/other/FugroComplyOrExplainReportENG260210.pdf

6 IT beleid

6.1 Introductie

Het IT beleid omvat de algemene beleidsuitgangspunten op het gebied van IT. Via de beleidscyclus wordt dit beleid periodiek bijgesteld. Afhankelijk van de prioriteiten van de organisatie kunnen er diverse onderwerpen deel uit maken van het IT beleid.

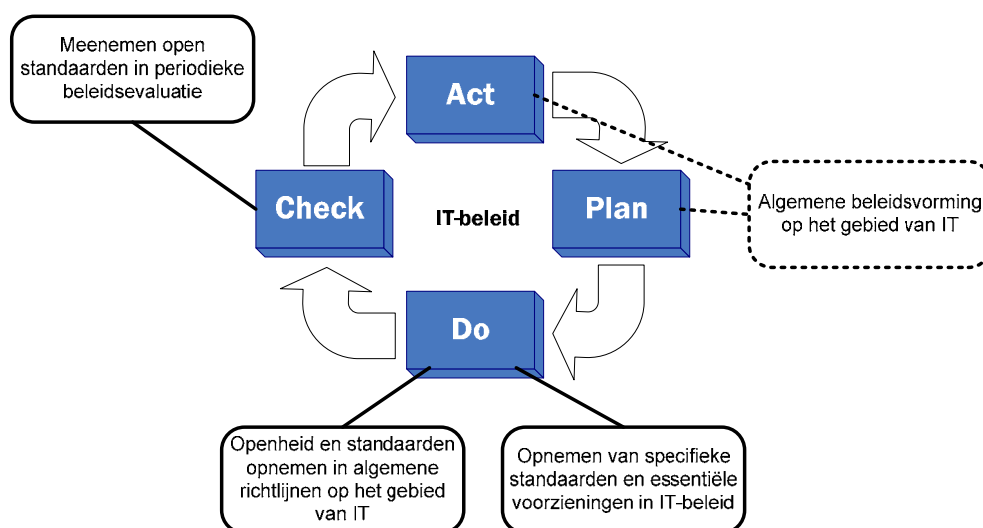
In dit governance proces wordt het IT beleid opgesteld en bijgestuurd. Vaak concentreert zich dit op een informatieplan of (strategische) ICT beleidsnota, die meerdere jaren bestrijkt en jaarlijks wordt geactualiseerd. Er kunnen echter ook specifieke onderdelen zijn. Een voorbeeld zijn de implementatiestrategieën die veel departementen hebben opgesteld op het gebied van open source software.

Doordat het IT beleid zich doorvertaalt naar tal van andere governance velden, is het van belang dat open standaarden er voldoende in zijn verankerd.

Open standaarden komen met name aan de orde bij:

- Het opstellen van het IT-beleid (de Do-stap in de procescyclus)
- Het evalueren van het IT-beleid (Check- en Act-stappen in de procescyclus)

De plan-fase is van belang, maar kent weinig specifieke instrumenten voor de bevordering van open standaarden. Immers: deze fase richt zich vooral op het proces om te komen tot het IT beleid.



Figuur 9: instrumenten in het IT-beleid

6.2 Invulling van de instrumenten

Do: Openheid en standaarden opnemen in algemene richtlijnen op het gebied van IT	
Wat houdt het in?	Als strategische keuze legt u een aantal zaken vast in een ICT beleidsplan of informatieplan, nl.: - dat open standaarden de norm zijn. - dat nog niet opgenomen open standaarden zo nodig worden aangemeld bij het Forum/College Standaardisatie voor opname op de lijst met open standaarden. - dat nieuwe standaarden waarnodig worden ontwikkeld en beheerd op een open manier Idealiter vermeldt u hierbij waarom dit gebeurt en welk voordeel dit biedt voor het organisatiebeleid. Hiermee wordt een richtinggevende uitspraak gedaan naar de organisatie ('openheid is de norm').
Wie moet het doen?	De CIO moet deze aspecten (laten) opnemen in het ICT beleidsplan of informatieplan. De inventarisatie uit het compliance-management veld kan als input dienen.
Hoe bevordert het open standaarden?	De CIO is vrijwel nooit eigenaar of opdrachtgever van projecten. In de meeste gevallen worden projecten gedreven vanuit een concrete business behoefte. Wel heeft de CIO een rol bij het toetsen van plannen en het beïnvloeden van project eigenaren. Dit kan via harde mechanismen, maar vereist soms ook een 'zachte' aanpak. Dit kan door een aantal heldere algemene richtlijnen op te stellen en deze breed binnen de organisatie te communiceren. Door deze manier van beïnvloeding zorgt de CIO voor een vroegtijdige inbedding van openheid en standaarden in ICT-projecten.
Wanneer is het goed in te zetten?	De relatie/gezagsverhouding tussen de CIO en business eigenaren moet zodanig zijn, dat de richtinggevende uitspraken in een dergelijk beleidsplan ook daadwerkelijk worden aangenomen en uitgevoerd.
Voorbeelden en best practices	Voor open source zijn door diverse departementen al beleidsstrategieën opgesteld. Deze kunnen als basis dienen voor het beleid op het gebied van open standaarden. Wel is het zo dat het beleid op het gebied van open standaarden dwingender is ('moet') dan het beleid op gebied van open source ('heeft de voorkeur'). - Hulpmiddelen programmabureau Nederland Open in Verbinding voor beleidsstrategie

	open source http://www.frankwatching.com/archive/2009/06/26/hoe-maak-je-een-beleidsaanpak-voor-open-source/ - Op basis van het actieplan Nederland Open in Verbinding hebben diverse departementen en andere overheidsorganen een beleidsplan opgesteld voor open source.
--	---

Do: Opnemen van specifieke standaarden en essentiële voorzieningen in IT-beleid	
Wat houdt het in?	In principe worden standaarden en voorzieningen vastgelegd in een architectuur. Toch kunnen standaarden en voorzieningen die zeer bepalend zijn voor de richting van de organisatie. Deze specifieke standaarden en specifieke voorzieningen neemt u op in uw IT-beleid. Het gaat dan om standaarden of voorzieningen die essentieel zijn voor het functioneren van de organisatie en waarvan de impact dus groot is. Gedacht moet worden aan het definiëren van de NORA of MARIJ als referentie architectuur of het verplichten van het gebruik van voorzieningen uit het Nationaal Uitvoerings Programma (NUP).
Wie moet het doen?	De CIO moet deze aspecten (laten) opnemen in het ICT beleidsplan of informatieplan. De inventarisatie uit het compliance-management veld kan als input dienen.
Hoe bevordert het open standaarden?	Bepaalde essentiële standaarden worden (evt. via voorzieningen) vastgelegd als harde richting voor de organisatie.
Wanneer is het goed in te zetten?	In alle gevallen is het in te zetten. In het bijzonder wanneer de overige governance velden niet goed ontwikkeld zijn, kan het zinvol zijn om een aantal essentiële architectuur- of projectkeuzes op te nemen in het IT beleid.
Voorbeelden en best practices	De Gemeente Amsterdam wil haar (tot nu toe versnipperde) ICT op een hoger peil brengen. In de beleidsnota 'ICT op NAP' zijn daartoe de belangrijkste uitgangspunten vastgelegd. Overheidsbrede ontwikkelingen worden daarin concreet benoemd. Ook kiest de gemeente voor standaardisatie als uitgangspunt. Open standaarden spelen daarbij een belangrijke rol. Zie: http://www.amsterdam.nl/asp/download.aspx?nocache=true&file=/contents/pages/243393/realisatieplanv10.pdf

Check/Act: Meenemen open standaarden in periodieke beleidsevaluatie	
Wat houdt het in?	In de beleidsevaluatie wordt meegenomen op welke wijze open standaarden hebben bijgedragen aan de doelen van de organisatie. Hiermee wordt zichtbaar gemaakt welke effecten het gebruik van open standaarden heeft (lagere kosten, wendbaarheid, onafhankelijkheid, etc.). In een periodieke beleidsevaluatie wordt met name gekeken naar het effect van beleid. Dit is een nuancering ten opzichte van audits in het kader van compliancy. Indien de effecten nog beperkt zijn kan dit aanleiding geven tot het bijsturen van het IT beleid op dit punt.
Wie moet het doen?	De CIO laat periodiek een beleidsevaluatie uitvoeren en biedt dit aan de directieraad aan. Eventueel stelt hij het IT beleid bij aan de hand van de gevonden resultaten.
Hoe bevordert het open standaarden?	Het maakt zichtbaar naar de organisatie dat open standaarden bijdragen aan doelstellingen van de organisatie. Daarnaast draagt het bij aan een verbetering van het IT beleid op het gebied van open standaarden.
Wanneer is het goed in te zetten?	In alle situaties.
Voorbeelden en best practices	- Algemeen op het gebied van ICT: Onderzoek McKinsey naar functioneren ICT-functie - http://www.amsterdam.nl/aspx/download.aspx?nocache=true&file=/contents/pages/243393/bijlagerapportmckinsey.pdf - Specifiek op het gebied van open standaarden: Provincie Noord-Holland: Tussenrapportage Open Source Software en Open Standaarden

7 Architectuur management

7.1 Introductie

Met architectuurmanagement stuurt een organisatie op de inhoudelijke samenhang binnen zijn informatiehuishouding, inclusief de relaties naar buiten. De hele informatiehuishouding — van informatieprocessen en informatie-inhoud, via software-applicaties en –diensten, tot en met de ICT-infrastructuur — is daarbij onderwerp van sturing.

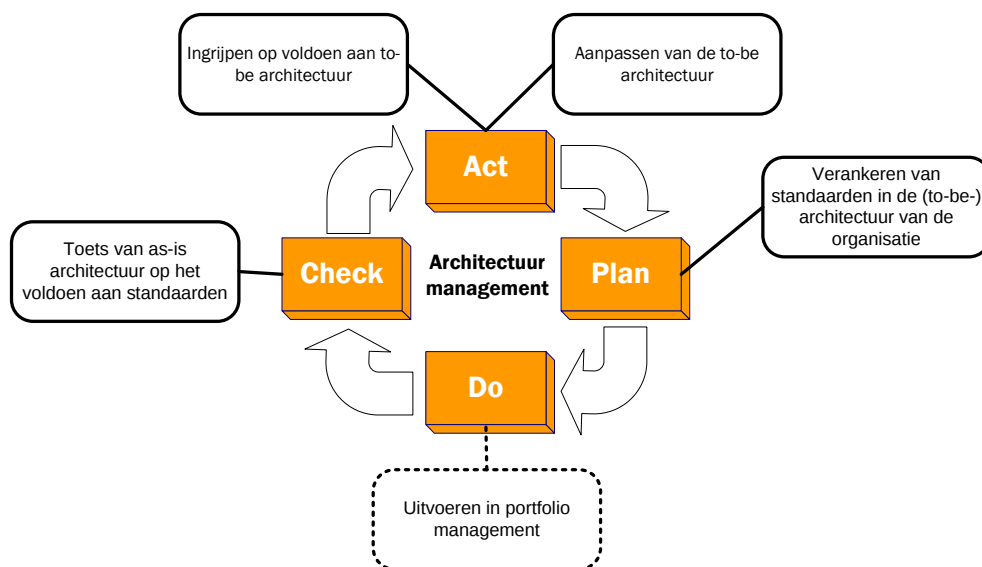
Architectuurmanagement gebruikt streefbeelden van de informatiehuis-houding, in termen van globale ontwerpen, principes, uitgangspunten, etc.. Dit heet de *to-be* enterprise architectuur. Soms dekt dat de hele informatiehuishouding, soms alleen onderdelen. Idealiter worden alle inhoudelijke inrichtingskeuzes afgemeten aan dit streefbeeld. Maar er kan gecontroleerd worden afgeweken. Het streefbeeld zal evolueren: organisaties staan niet stil, hun informatiehuishouding ook niet. Naast het streefbeeld wordt vaak ook een beeld van de bestaande situatie opgesteld (de *as-is* enterprise architectuur). Uit de verschillen tussen de *to-be* en de *as-is* enterprise architectuur kunnen voorstellen voor veranderprojecten voortkomen.

In een enterprise architectuur zijn de belangrijke koppervlakken tussen onderdelen van de informatiehuishouding (processen en systemen) zichtbaar en bestuurbaar. Precies op die koppervlakken — zowel binnen als aan de randen van de organisatie — moeten open standaarden worden verankerd.

Er zijn standaard procesmodellen voor architectuurmanagement, waarvan TOGAF [13] de bekendste is. Toegepast op de Deming-cyclus zijn dan de volgende stappen te onderkennen:

1. **Plan:** opstellen van een *to-be* enterprise architectuur, compleet of op onderdelen.
2. **Do:** inzet van de *to-be* enterprise architectuur als sturend kader bij de inrichting van (IT-)veranderprojecten. Hiervoor verwijzen we geheel naar portfolio management.
3. **Check:** confrontatie van de *as-is* architectuur met de *to-be* architectuur; evaluatie van de *to-be* enterprise architectuur, periodiek of op basis van specifieke gebeurtenissen, zoals belangrijke veranderingen in beleid, strategie of regels.
4. **Act:** aanpassing van de *to-be* enterprise architectuur aan de laatste omstandigheden en inzichten.

In onderstaande figuur zijn deze stappen grafisch weergegeven en zijn er instrumenten voor het bevorderen van open standaarden aan gekoppeld:



Figuur 10: instrumenten voor architectuur management

Voor de 'DO'-stap verwijzen we geheel naar portfoliomanagement. Immers: de realisatie van de to-be architectuur en het onderhoud van de as is-architectuur vindt plaats in de vorm van projecten en activiteiten die onderdeel uit maken van het portfolio.

7.2 Invulling van de instrumenten

Voor de verschillende stappen in de sturingscyclus kunnen de volgende instrumenten worden ingezet om open standaarden in te bedden in architectuur management.

Plan: Verankeren van standaarden in de to-be enterprise architectuur	
Wat houdt het in?	- Vaststellen in de to-be architectuur op welke koppervlakken welke uitwisselafspraken en sets van standaarden moeten worden gebruikt. - Sleutel daarbij is het werkingsgebied en het toepassingsgebied dat voor elk van de standaarden geldt. Die gebieden wijzen het soort koppervlakken aan. - In de to-be enterprise architectuur wordt hiervoor een bijlage opgenomen, met een overzicht van alle relevante interne en externe koppervlakken en de bijbehorende uitwisselafspraken en standaarden. - Rekening houden met migratie-aspecten
Wie moet het doen?	Enterprise architecten, in samenspraak met specifieke architect voor het aspect waarover de standaard gaat.
Hoe bevordert het open standaarden?	Als open standaarden in de to-be enterprise architectuur staan én er wordt feitelijk gestuurd op deze architectuur, zullen projecten die open standaarden gaan toepassen.
Wanneer is het goed in te zetten?	Op alle momenten waarop een to-be enterprise architectuur, geheel of op onderdelen, wordt opgesteld of aangepast.
Voorbeelden en best practices	Diverse departementen hebben inmiddels een specifieke architectuur opgesteld; de justitie-keten lijkt hierin voorop te lopen. Daarnaast wordt vaak verwezen naar NORA en MARIJ. Voor het Rijk zijn er specifieke standaarden opgenomen in de lijsten van de standaardisatiecommissie Rijk. Hiernaar wordt doorgaans verwezen. Daarnaast kunnen er domeinspecifieke standaarden van toepassing zijn.

Check: Toets van as-is architectuur op voldoen aan standaarden	
Wat houdt het in?	- Net als in de to-be architectuur, ook in de as-is architectuur zichtbaar maken van alle interne en externe koppelvlakken en de op die koppelvlakken feitelijk toegepaste uitwisselafspraken en standaarden, opnieuw als expliciete bijlage. - Confrontatie van de as-is met de to-be architectuur, op dit aspect. Dit leidt tot een lijst van afwijkingen.
Wie moet het doen?	Enterprise architecten, in samenspraak met specifieke architect voor het aspect waarover de standaard gaat.
Hoe bevordert het open standaarden?	- Als de to-be architectuur compleet zou zijn en volledig gevolgd zou worden, zou de as-is architectuur volledig aan open standaarden voldoen. In de praktijk zal er echter maar beperkt sprake zijn van top-down sturing en zal de as-is architectuur deels bottom-up tot stand (moeten) komen. - Daarom is een check achteraf nodig, niet alleen om alsnog in te kunnen grijpen waar de to-be architectuur niet gevolgd wordt, maar ook om de to-be architectuur aan nieuwe inzichten en situaties te kunnen aanpassen.
Wanneer is het goed in te zetten?	Het instrument kan ingezet worden na elke majeure verandering in het informatie-, systeem- en infrastructuurlandschap.
Voorbeelden en best practices	In het kader van het Nationale Uitvoerings Programma e-overheid (NUP) toetsen veel organisaties op dit moment hun architectuur aan de vereisten daaruit. Op een vergelijkbare manier kan dit ook voor open standaarden worden gedaan.

Voor elke afwijking die in de check-fase is geconstateerd zijn twee oplossingsrichtingen denkbaar, eventueel in combinatie:

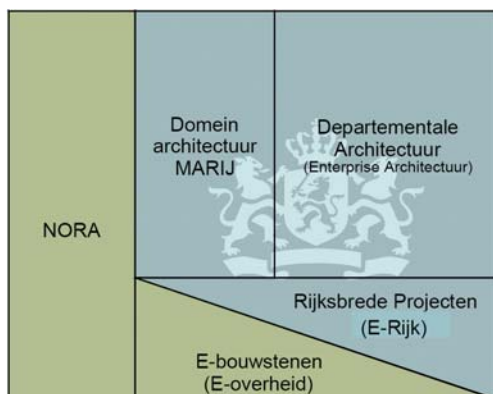
- ingrijpen in de bestaande situatie, zodat die aan het streefbeeld gaat voldoen.
- aanpassen van het streefbeeld op de bestaande situatie.

Act: Ingrijpen op voldoen aan to-be architectuur	
Wat houdt het in?	- Ingrijpen in lopende projecten die betrekking hebben op de afwijking en/of nieuw project ontwikkelen dat de afwijking repareert. - Dat inbrengen in het portfoliomanagement
Wie moet het doen?	De betreffende opdrachtgever.
Hoe bevordert het open standaarden?	Deze ingreep repareert afwijkingen tussen de to-be en de as-is enterprise architectuur op het punt van open standaarden. Het versterkt dus de borgende kracht die de to-be architectuur heeft voor open standaarden.
Wanneer is het goed in te zetten?	Op het moment dat de afwijking voldoende ernstig is, kan zij op zichzelf voldoende reden zijn om in te grijpen. Bij minder ernstige afwijkingen kan ook gewacht worden tot er in de toekomst een (vernieuwings)project tot stand komt, waarin deze afwijking kan worden gerepareerd.
Voorbeelden en best practices	- Aanpassen van informatie en dienstverlenende websites aan ontwikkelingen als rijksoverheid.nl en mijnoverheid.nl - Aanpassen van netwerken en voorzieningen aan generieke voorzieningen uit het Nationale Uitvoerings Programma e-overheid (NUP).

Act: Aanpassen van de to-be architectuur	
Wat houdt het in?	- Aanpassen of completeren van de to-be architectuur op de feitelijke situatie. - Zie verder het instrument van de plan-fase.
Wie moet het doen?	Enterprise architecten, in samenspraak met specifieke architect voor het aspect waarover de standaard gaat.
Hoe bevordert het open standaarden?	Dit instrument houdt in dat bottom-up ontwikkelingen tot streefbeeld worden gepromoveerd. Vanuit het licht van open standaarden kan dat alleen als die bottom-up ontwikkelingen een toepassing van open standaarden met zich meebrengen die door de oude to-be architectuur niet waren voorzien.
Wanneer is het goed in te zetten?	Op het moment dat de oorspronkelijke to-be architectuur niet compleet was en/of de oude keuzes in die oorspronkelijke architectuur geacht worden niet meer van toepassing te zijn.
Voorbeelden en best practices	Zie <i>plan-stap</i> .

MARIJ

De instrumenten die voor architectuurmanagement staan genoemd zijn bedoeld voor de eigen departementale enterprise architectuur. Voor de gezamenlijke departementen bestaat ook een overkoepelende to-be-architectuur: MARIJ [11]. MARIJ zelf visualiseert haar relatie met departementale enterprise architecturen als in Figuur .



Figuur 11: Relatie tussen MARIJ en departementale enterprise architectuur [12].

De borging van MARIJ in de departementale enterprise architectuur moet plaatsvinden via compliance management. Vanuit een individueel departement is MARIJ immers een externe norm. We zullen daarom op deze plaats geen aparte instrumenten voor MARIJ opnemen. Wel noemen we dat MARIJ op meerdere plaatsen inrichtingskeuzes maakt op het gebied van open standaarden:

- blz. 32: "Er worden interdepartementale standaarden gehanteerd."
- blz. 50: "Processen zijn beschreven met behulp van open standaarden."
- blz. 61: "Het berichtenverkeer binnen de Rijksdienst is gebaseerd op algemeen geaccepteerde standaarden."
- blz. 64: "Gegevensverzamelingen zijn op een standaard manier beschreven."
- bijlage F: voorlopig overzicht standaarden.

8 Portfolio management

8.1 Introductie

Portfolio management vertaalt de wereld van modellen en principes (architectuur) naar concrete projecten en zorgt voor regie over het portfolio van projecten.

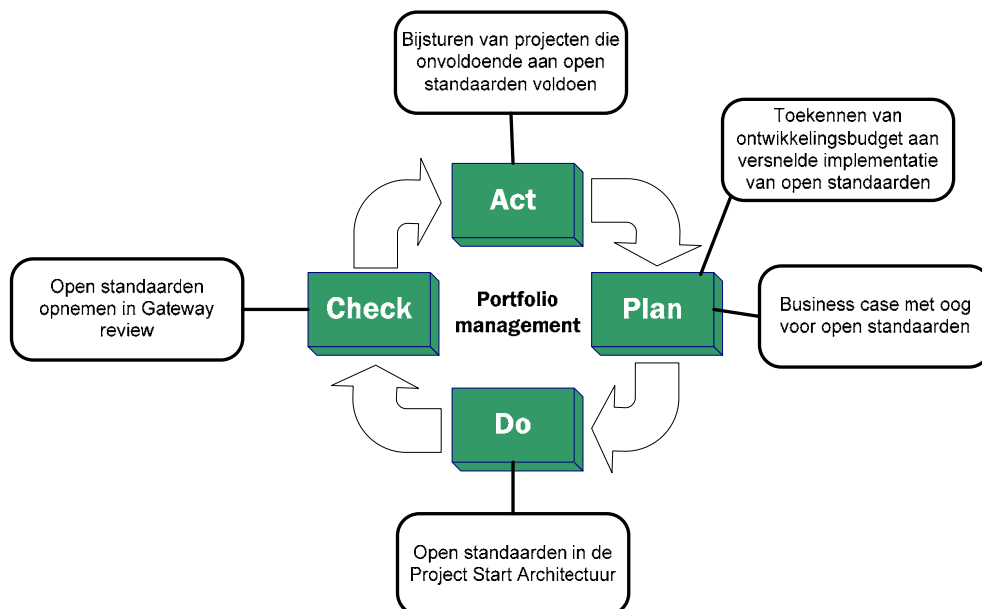
Bij portfolio management gaat het over een proces model waarmee ICT-projecten individueel en als portfolio continu onder de loep worden genomen om mogelijke verbeteringen te identificeren. In het kader van deze handreiking gaat het dan om het monitoren van het gebruik van open standaarden in deze ICT-projecten en waar nodig het acteren om dat gebruik te stimuleren.

In dit governance veld worden verschillende ICT-projecten onderscheiden die samen het ICT-projecten portfolio vormen. Binnen het portfolio maken we onderscheid tussen projecten die zijn bedoeld om specifieke bedrijfsprocessen te ondersteunen en projecten die specifiek zijn bedoeld om de interoperabiliteit tussen delen van een organisatie of tussen organisaties te bevorderen. In beide soorten projecten spelen open standaarden een rol doordat ze gebruikt worden binnen/tussen de betreffende IT-systemen. Dit aspect kan daardoor meegenomen worden bij het wegen en beoordelen van projecten.

Binnen portfolio management kunnen de volgende processen worden onderscheiden:

1. **Plan:** portfolio planning en prioritering: identificeer mogelijkheden voor nieuwe projecten, ontwikkel initiële business cases voor kandidaat projecten en prioriteer de kandidaten lijst van programma's en projecten op basis van toegevoegde business waarde. Open standaarden kunnen worden gestimuleerd door projecten die daar gebruik van maken te prioriteren en/of door nieuwe projecten te definiëren voor de overgang van gesloten naar open standaarden.
2. **Do:** portfolio uitvoering: geselecteerde programma's en projecten worden uitgevoerd en het IT-applicatie portfolio wordt bijgewerkt op basis van de voortgang. Voor ieder project kan in een 'project start architectuur' worden vastgelegd op welke manier het project gaat functioneren en hoe het samenhangt met andere ontwikkelingen. In een dergelijke project start architectuur dient op de rol van open standaarden te worden ingegaan.
3. **Check:** portfolio monitoring: dit omvat een inschatting van de huidige stand van bestaande IT-applicaties, projecten en programma's binnen het portfolio. Applicatie en project/programma informatie worden gereviewed om mogelijkheden te vinden om overbodige oplossingen te elimineren en mogelijke gaten in het portfolio te overbruggen met nieuwe/andere projecten. In die review kan specifiek gekeken worden naar open standaarden.
4. **Act:** Bijsturen van het project portfolio aan de hand van de review.

In de volgende figuur is een overzicht weergegeven van deze processtappen en bijbehorende instrumenten.



Figuur 11: Instrumenten voor portfolio management

8.2 Invulling van de instrumenten

Plan: Toekennen ontwikkelingsbudget aan versnelde implementatie van open standaarden	
Wat houdt het in?	Ken additioneel stimulerings-/ontwikkelingsbudget toe aan (nieuwe) projecten waarmee versneld één of meerdere open standaarden worden geïmplementeerd. Dit kan betrekking hebben op nieuwe projecten, maar ook op versnelde vervanging van bestaande systemen.
Wie moet het doen?	Dit is afhankelijk van de wijze waarop ICT middelen worden toegekend. - In sommige gevallen zullen het projecten betreffen waarvoor de CIO opdrachtgever is; het gaat dan om projecten die organisatiebreed werken (zonder één duidelijke business eigenaar). - In andere gevallen zal er een bepaalde business eigenaar worden aangewezen die het project trekt. De CIO houdt echter een rol bij het toekennen van de extra middelen.
Hoe bevordert het open standaarden?	Het instrument bevordert open standaarden omdat IT-projecten met gesloten standaarden versneld worden vervangen door open standaarden, nieuwe open standaarden geïmplementeerd worden en gestandaardiseerde koppelvlakken van generieke voorzieningen worden gebruikt.

Wanneer is het goed in te zetten?	Dit instrument is goed in te zetten indien er een budget is voor organisatiebrede ICT-vernieuwingen.
Voorbeelden en best practices	Bijvoorbeeld: het realiseren van een 'gateway' waarmee via Digikoppeling kan worden gecommuniceerd. Deze gateway kan vervolgens ingezet worden voor tal van business toepassingen.

Plan: Business Case met oog voor open standaarden	
Wat houdt het in?	Vergelijk de business cases van de verschillende uit te voeren projecten. Geef prioriteit aan projecten die de implementatie van open standaarden kunnen versnellen. Projecten hebben uiteraard doorgaans primair een business doel, maar kunnen hierdoor een 'drager' voor de introductie van en overgang naar open standaarden worden.
Wie moet het gebruiken?	De business eigenaar van een project geeft in zijn business case aan in hoeverre het project open standaarden bevordert. De CIO (en/of directieraad) geeft een hogere prioriteit aan projecten die open standaarden bevorderen (uiteraard naast de andere afwegingen in de business case).
Hoe bevordert het open standaarden?	Business eigenaren worden gestimuleerd open standaarden toe te passen in hun project, want daardoor stijgt de kans dat er middelen voor beschikbaar komen. Hierdoor wordt de implementatie van open standaarden versneld.
Wanneer is het goed in te zetten?	Indien er een centrale prioritering is voor de inzet van ICT-middelen. Indien dit niet het geval is, dan is dit instrument minder goed inzetbaar.
Voorbeelden en best practices	Dergelijke business cases kunnen onderdeel uitmaken van het IT Dashboard.

Do: Open Standaarden in Project Start Architectuur.	
Wat houdt het in?	Start alleen projecten op met een project start architectuur (PSA) waarin duidelijk is opgenomen aan welke open standaarden het te realiseren systeem moet voldoen. Check tijdens uitvoering of het (tussen)resultaat voldoet aan de gemaakte afspraken zoals vastgelegd in de PSA.
Wie moet het gebruiken?	De IT-project manager moet het instrument gebruiken. Hij stelt de PSA op en geeft daarbij duidelijk aan waar, wanneer, welke open standaarden worden geïmplementeerd. De CIO stelt de project start architectuur verplicht. Hij toetst de opgestelde PSA's (eventueel gedelegeerd aan bijvoorbeeld een architectuurraad in de organisatie).
Hoe bevordert het open standaarden?	Het maakt expliciet welke standaarden toegepast worden in een bepaald project. De CIO kan gericht sturen op het toepassen van open standaarden, door het goedkeuren of afkeuren van de PSA.
Wanneer is het goed in te zetten?	Bij de start van de uitvoering van een IT-project en gedurende de uitvoering van dit project.
Voorbeelden en best practices	Diverse uitvoeringsorganisaties van de overheid hebben PSA's uitgewerkt en gebruikt, zoals SVB, IND. Daarnaast hanteert ook de rijksoverheid een sjabloon van een PSA voor MARIJ (zie http://www.e-overheid.nl/images/stories/architectuur/090525-psa-sjabloon-v-0-1.pdf). In hoofdstuk 5 daarvan dient te worden genoemd welke standaarden worden gebruikt.

Check: Open standaarden in Gateway review	
Wat houdt het in?	Review het projectenportfolio periodiek door middel van een Gateway review. Neem open standaarden op als onderdeel daarvan. Het projectenportfolio wordt hierdoor beoordeeld op de mate van ondersteuning van open standaarden. Dit wordt zichtbaar als één van de criteria waarop gereviewd wordt.
Wie moet het gebruiken?	De CIO moet de Gateway review instellen. De uitvoering kan eventueel gebeuren in samenspraak met auditors en peer-reviewers.
Hoe bevordert het open standaarden?	Het wordt zichtbaar gemaakt in hoeverre het projecten portfolio open standaarden implementeert. Op basis van het resultaat kan de CIO indien nodig bijsturen.

FS-20100831.04A

Wanneer is het goed in te zetten?	Allereerst is het nodig dat er een voldoende inzicht is in het projectenportfolio. Dit instrument is vervolgens goed in te zetten indien er al gekozen is voor een Gateway review (of vergelijkbare) systematiek.
Voorbeelden en best practices	In de standaard Gateway-systematiek kunnen open standaarden in ieder van de 'gates' aan de orde komen. Belangrijkste is echter om binnen de 'benefits evaluation' het aspect open standaarden mee te nemen. Daar kan getoetst worden in hoeverre een project bijdraagt aan de adoptie van open standaarden.

Act: Bijsturen van projecten die onvoldoende aan open standaarden voldoen	
Wat houdt het in?	Stuur projecten bij die afwijken van een project start architectuur en waarin onvoldoende open standaarden worden toegepast. Periodiek rapporteren projecten over hun voortgang. Naast een financiële voortgang zal er ook een inhoudelijke terugkoppeling zijn. Uit deze inhoudelijk terugkoppeling en (eventueel) uit een review van het gehele portfolio kunnen pijnpunten naar voren komen. Mogelijk zijn niet-toegestane gesloten standaarden gebruikt of is er niet voldaan aan bepaalde architectuurregels. In dat geval kan de CIO een afwijking constateren van de project start architectuur en – zo nodig – een bindende aanwijzing geven.
Wie moet het gebruiken?	De CIO moet periodiek de projecten evalueren. Vaak gaat dit in de vorm van een dashboard. Derden evalueren individuele projecten in zijn/haar opdracht. Bij afwijkingen moet samen met de business eigenaar, projectleider, een architect en/of de architectuurraad worden besproken hoe het project bijgestuurd moet worden.
Hoe bevordert het open standaarden?	Het zorgt er voor dat ook bij de uitvoering van projecten gelet wordt op open standaarden. Voorkomen wordt dat ontwerpbeslissingen (bijvoorbeeld om tijd te besparen) leiden tot niet-gewenste keuzes, waaronder de introductie van gesloten standaarden.
Wanneer is het goed in te zetten?	Indien er een periodieke inhoudelijke evaluatie plaats vindt van projecten en er een project start architectuur is opgesteld.
Voorbeelden en best practices	Binnen de nieuwe werkplek voor rijksambtenaren (DWR) is bijgestuurd (mede) om beter te kunnen voldoen aan open standaarden.

9 IT-inkoop en leveranciersmanagement

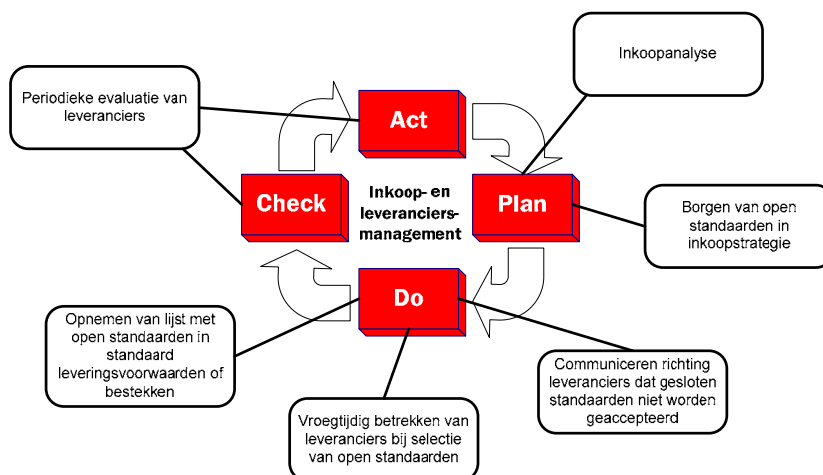
9.1 Introductie

Dit governance proces omvat de daadwerkelijke aanschaf van ICT middelen en ondersteuning (inclusief inhuur van personeel). Daarnaast valt ook de regievoering over leveranciers hier onder. Ten aanzien van open standaarden zijn er in dit veld twee aandachtsgebieden: De borging van open standaarden in operationele inkoopprocessen (bestekken, voorwaarden, etc.). Het beoordelen van leveranciers op de mate van openheid.

De volgende processtappen maken hier onderdeel van uit:

1. **Plan:** Het vaststellen van de inkoopdoelstellingen, de inkoopstrategie en inkoopplanning. Onderdeel hiervan is bijvoorbeeld een analyse van de gemiddelde inkoop van (ICT-) middelen en de markt waarop dit wordt ingekocht. Er worden keuzes gemaakt hoe ICT-middelen het beste ingekocht worden (sourcing-strategie). Denk in dit verband aan het inbesteden of uitbesteden van taken, het aangaan van raamovereenkomsten, etc.
2. **Do:** Vervolgens wordt de gekozen inkoopstrategie uitgevoerd. Het belangrijkste onderdeel van deze uitvoering is de operationele inkoop. Daarnaast zijn er een aantal ondersteunende activiteiten, zoals het onderhouden van relaties met leveranciers.
3. **Check:** Periodiek wordt gecontroleerd in hoeverre de inkoopstrategie wordt gevolgd: worden de doelen behaald? Onderdeel van deze controle is het beoordelen van leveranciers.
4. **Act:** Aan de hand van de gevonden resultaten worden er zo nodig aanpassingen gedaan aan de inkoopstrategie.

Het governanceveld inkoop is zeer breed. Desalniettemin kunnen open standaarden er een belangrijke rol in spelen: bijvoorbeeld als selectie en beoordelingscriterium. In onderstaande figuur zijn de mogelijke instrumenten daartoe genoemd:



Figuur 12: instrumenten voor inkoop- en leveranciersmanagement

9.2 Invulling van de instrumenten

Plan: Inkoopanalyse	
Wat houdt het in?	Analyseren welke ICT-middelen en bijbehorende ondersteuning wordt ingekocht door de organisatie en hoe de markt er uit ziet: - Worden er vooral maatwerkproducten/programmeerdiensten ingekocht of juist veel standaardproducten? - Hoe ziet de bijbehorende inkoopmarkt er uit? Wordt deze gedomineerd door één leverancier of zijn er meerdere leveranciers? - Zijn er daarbinnen afspraken gemaakt op het gebied van open standaarden? Gebruik deze analyse om maatregelen te treffen die de adoptie van open standaarden kunnen bevorderen.
Wie moet het doen?	Inkoopbureau in samenwerking met CIO Samen stelt men periodiek deze analyse op.
Hoe bevordert het open standaarden?	De inkoopanalyse geeft zicht op de huidige afspraken en het huidige aanbod m.b.t. producten die voldoen aan open standaarden. Dit maakt het verbeteringspotentieel inzichtelijk. Ook geeft het inzicht in het speelveld van leveranciers; dit kan van belang zijn bij verdere inkoopkeuzes waarbij open standaarden een rol spelen. Bij het maken van deze keuzes wordt bewust rekening gehouden met het belang van open standaarden.
Wanneer is het goed in te zetten?	Dit instrument is vrijwel altijd in te zetten. Wel kan het soms lastig zijn een goed overzicht te krijgen van de ingekochte ICT-middelen en de bijbehorende markt.
Voorbeelden en best practices	Een dergelijke inkoopanalyse wordt veelvuldig gemaakt bij het reorganiseren en aanbesteden van ICT-diensten. Denk bijvoorbeeld aan het (gezamenlijk) inkopen van telecomdiensten door overheden.

Plan: Borgen van open standaarden in inkoopstrategie	
Wat houdt het in?	Verander de inkoopstrategie waarbij meer rekening wordt gehouden met open standaarden. Voorbeelden van afwegingen en het borgen van open standaarden daarin: - <u>Make or buy</u>: de keuze of een organisatie producten zelf ontwikkelt of inkoopt. Als er bijvoorbeeld veel standaardproducten beschikbaar zijn waarin open standaarden al zijn ingebouwd, dan kan het wenselijk zijn vooral standaard in te kopen. Als dit niet het geval is, dan kan er voor gekozen worden veel zelf te (laten) maken. - <u>Decentraal of centraal inkopen</u>: eventueel alle inkoop laten verlopen via een centraal inkoopkantoor. Als er bijvoorbeeld decentraal weinig expertise of bewustzijn is op het gebied van open standaarden, kan het voordelen bieden inkoop centraal te organiseren. Er is dan één punt dat controleert op open standaarden. - <u>Sourcingbeleid</u>: bepalen bij welke leveranciers producten worden afgenomen. Bijvoorbeeld via een mantelovereenkomst. Daarin zou een bepaling opgenomen kunnen worden m.b.t. open standaarden. - <u>Standaardisatie van ingekochte producten</u>: Bij routinematige afname van bijvoorbeeld standaard softwarelicenties kan er voor gekozen worden enkel licenties van 'open' producten op te nemen in het standaardaanbod. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij de aanschaf van kantoorsoftware, waarbij slechts één of enkele pakketten worden
Wie moet het doen?	De CIO is verantwoordelijk voor de juiste manier van inkoop van ICT-middelen. Hij/zij werkt hiertoe samen met een afdeling inkoop.
Hoe bevordert het open standaarden?	Door bewust open standaarden te borgen in de inkoopstrategie is de kans groter dat – indien er producten worden aangeschaft – er ook daadwerkelijk open standaarden in worden geïmplementeerd. Het beperkt de noodzaak om dit per ingekocht product opnieuw te specificeren.
Wanneer is het goed in te zetten?	Dit instrument is goed in te zetten indien uit de inkoopanalyse blijkt dat open standaarden onvoldoende geborgd zijn binnen de inkoop van producten en diensten en er structurele veranderingen nodig zijn.

Voorbeelden en best practices	Er zijn geen specifieke best practices, gezien de grote diversiteit aan ingekochte producten en diensten (van personeel tot software tot telecomdiensten).
-------------------------------	--

Do: Opnemen van lijst met open standaarden in standaard leveringsvoorwaarden of bestekken	
Wat houdt het in?	Opnemen van een vaste verwijzing naar een lijst met bepaalde open standaarden, die daarmee een onderdeel vormen van de standaard specificaties van te leveren producten en diensten.
Wie moet het doen?	De afdeling inkoop stelt de leveringsvoorwaarden op en handhaaft deze. De directie of bestuursraad stelt de leveringsvoorwaarden vast. De CIO borgt dat open standaarden voldoende zijn opgenomen in de leveringsvoorwaarden.
Hoe bevordert het open standaarden?	Nieuw aangeschafte ICT-producten moeten voldoen aan de vastgestelde set open standaarden.
Wanneer is het goed in te zetten?	In vrijwel alle gevallen. Wel zijn er juridische aandachtspunten in het aanbestedingsrecht bij het opnemen van standaarden in een bestek; deze verschillen echter per (soort) standaard.
Voorbeelden en best practices	Gebruik de modelteksten van het programmabureau Nederland Open in Verbinding: https://wiki.noiv.nl/xwiki/bin/view/NOiV/Modelteksten+voor+open+voorkeur+in+een+aanbesteding

Do: Communiceren richting leveranciers dat gesloten standaarden niet worden geaccepteerd	
Wat houdt het in?	Richting leveranciers duidelijk aangeven dat de organisatie er vanuit gaat dat enkel open standaarden worden toegepast in geleverde producten, bijvoorbeeld in een brief of convenant met mantelpartijen.
Wie moet het doen?	De CIO maakt hiertoe afspraken met de belangrijkste leveranciers.
Hoe bevordert het open standaarden?	De organisatie geeft hiermee een duidelijk statement af. Hierdoor wordt een actieve houding ten aanzien van open standaarden bij leveranciers gestimuleerd.
Wanneer is het goed in te zetten?	Met name in situaties waarbij in projecten vaak nieuwe standaarden worden ontwikkeld, waardoor het moeilijk is deze vooraf voor te schrijven. Het is echter wel een 'zacht' instrument, dat bij voorkeur samen met andere instrumenten moet worden toegepast.

Voorbeelden en best practices	Het programmabureau Nederland Open in Verbinding heeft een manifest 'Open Leveranciers'. Zie: https://noiv.nl/leveranciersmanifest/
-------------------------------	--

Do: Vroegtijdig betrekken van leveranciers bij selectie van open standaarden	
Wat houdt het in?	Geef in opdrachtformuleringen of bestekken aan dat voor een bepaald project nog technische of semantische standaarden gekozen moeten worden en dat de leverancier betrokken wordt bij deze keuze, mits de gekozen standaard open is.
Wie moet het doen?	Business eigenaar van een project, in samenspraak met CIO (of gedelegeerde namens deze). De CIO is betrokken vanuit zijn kwaliteitsrol bij de project start architectuur.
Hoe bevordert het open standaarden?	Het zorgt ervoor dat in een project samen met de leverancier gezocht wordt naar een open standaard, indien deze niet direct gespecificeerd kan worden. Voorkomen wordt dat – door het niet specificeren – de leverancier alsnog een gesloten (of: minder-open) standaard toepast.
Wanneer is het goed in te zetten?	In situatie waarbij in projecten wordt gewerkt met nieuwe technologie of materie en waar vanuit de organisatie nog geen best practices of richtlijnen zijn ontwikkeld.
Voorbeelden en best practices	Er zijn geen specifieke best practices voor dit instrument.

Check : Periodieke evaluatie van leveranciers	
Wat houdt het in?	Evalueer periodiek de prestaties van leveranciers. Binnen deze evaluaties meenemen in hoeverre de leverancier: - Producten levert met open standaarden. - Producten levert met gesloten standaarden. - Meedenkt bij het selecteren en het gebruiken van open standaarden. Vervolgens deze evaluatie gebruiken bij het beoordelen van de leverancier en het eventueel bijstellen van de inkoopstrategie.
Wie moet het doen?	Inkoop, samen met project eigenaren.
Hoe bevordert het open standaarden?	Het evalueert leveranciers en beoordeelt hen (mede) op het actief en passief toepassen van open standaarden in projecten en geleverde producten. Afhankelijk van de inkoopsystematiek kan dit betekenen dat in toekomstige situaties leveranciers die hier slecht op scoren niet of minder vaak worden geselecteerd.

FS-20100831.04A

Wanneer is het goed in te zetten?	In situaties waarbij er mantelcontracten zijn, waarbij er periodieke leveranciersevaluaties zijn afgesproken.
Voorbeelden en best practices	Er zijn geen specifieke best practices voor dit instrument.

FS-20100831.04A

Afronding

10 Ter afronding

Open standaarden zijn norm volgens overheidsbeleid. Ze bieden voordelen op het vlak van interoperabiliteit en zorgen tegelijkertijd voor leveranciersonafhankelijkheid. Daarbij laat de praktijk zien dat het niet gemakkelijk is om te migreren van bestaande – vaak: gesloten – standaarden naar open standaarden. Het inbedden van open standaarden in nieuwe ontwikkelingen gaat ook niet vanzelf.

De voordelen van open standaarden kunnen enkel behaald worden indien via een proces van adoptie, implementatie en gebruik daarvan binnen IT-ontwikkelingen in uw organisatie. Zorg daarom dat de interne IT-governance van uw organisatie aansluit bij dit beleid. Dat kan door open standaarden onderdeel te maken van de processen voor IT-governance.

Er zijn verschillende hulpmiddelen inzetbaar waarmee op de adoptie van open standaarden gestuurd kan worden. Het doel is uiteindelijk om op ieder governance niveau hulpmiddelen in te zetten. Echter, uw IT-governance hoeft nu niet perfect te zijn om actiever te gaan sturen op de adoptie van open standaarden.

Een paar handvatten:

- Beleg duidelijk de verantwoordelijkheden voor open standaarden. Doet dit op ieder niveau: niet alleen voor wat betreft het beleid, maar ook de inkoop, de architectuur, het projectenportfolio, etc.
- Begin gericht. Pas de hulpmiddelen uit deze handreiking toe in de meest ontwikkelde governance processen of begin met een organisatiebreed project als eerste case.
- Controleer en optimaliseer: meet periodiek de voortgang van de adoptie van open standaarden en stel uw maatregelen daar op bij.
- Zorg voor een olievlekwerking: gebruik successen om open standaarden ook in andere delen van de organisatie, andere grote projecten en andere governance processen te borgen.

Het Forum Standaardisatie hoopt u met deze handreiking een aantal praktische instrumenten te hebben geboden om zelf in uw eigen organisatie de slag te maken richting volledige adoptie van open standaarden.

We realiseren ons dat het inrichten van IT-governance op zich al voldoende uitdagingen biedt. Het is immers al moeilijk genoeg om grip te krijgen op de talloze ICT(-gerelateerde) ontwikkelingen. Tegelijkertijd mag dat geen belemmering vormen om een start te maken met het inbedden van open standaarden binnen die ontwikkelingen. Niet voor niets doen we in dit boekje de suggestie te beginnen bij het meest ontwikkelde governance veld en van daaruit verder te bouwen.

Dát is het laaghangend fruit waar in veel gevallen al snel te oogsten valt. Het Forum Standaardisatie wenst u veel succes bij het proces van adoptie van open standaarden.

Uw reactie

Graag horen we uw mening en ervaringen uit uw proces van adoptie, implementatie en gebruik van open standaarden. We nodigen u daarom uit een reactie achter te laten op de website www.open-standaarden.nl. Aan de hand van uw reacties hopen we het instrumentarium en de lijst met best practices verder te kunnen uitbreiden.

Uitbreidingen en updates zullen we publiceren op www.open-standaarden.nl.

11 Referenties

[1]

European Interoperability Framework 1.0, zie:
<http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=19529>

[2]

Actieplan Nederland Open in Verbinding, zie:
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/07/01/actieplan-nederland-open-in-verbinding.html>

[3]

Forum Standaardisatie, zie: <http://www.open-standaarden.nl/organisatie/>

[4]

Integrate 2, zie www.integrate-project.nl

[5]

Pas toe of leg uit lijst, zie: <http://www.open-standaarden.nl/open-standaarden/lijsten-met-open-standaarden/lijst-voor-pas-toe-of-leg-uit/>

[6]

Zie o.a. het project BServed, zie:
<http://www.novay.nl/okb/projecten/bserveed/2376>

[7]

Weill en Ross Weill, P. & Ross, J. W., 2004, *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*", Harvard Business School Press, Boston.

[8]

IT Governance Institute 2003, "Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition".
http://www.isaca.org/Content/ContentGroups/ITGI3/Resources1/Board_Briefing_on_IT_Governance/26904_Board_Briefing_final.pdf

[9]

Deming cycle, zie o.a.
<http://www.balancedscorecard.org/thedemingcycle/tabid/112/default.aspx>

[10]

INTEGRATE keuze instrument, zie:
<https://doc.novay.nl/dsweb/Get/Document-116131/>

[11]

MARIJ, zie http://www.e-overheid.nl/images/stories/architectuur/module%202_overview%20marij.pdf

[13]

TOGAF, zie: <http://www.opengroup.org/togaf/>