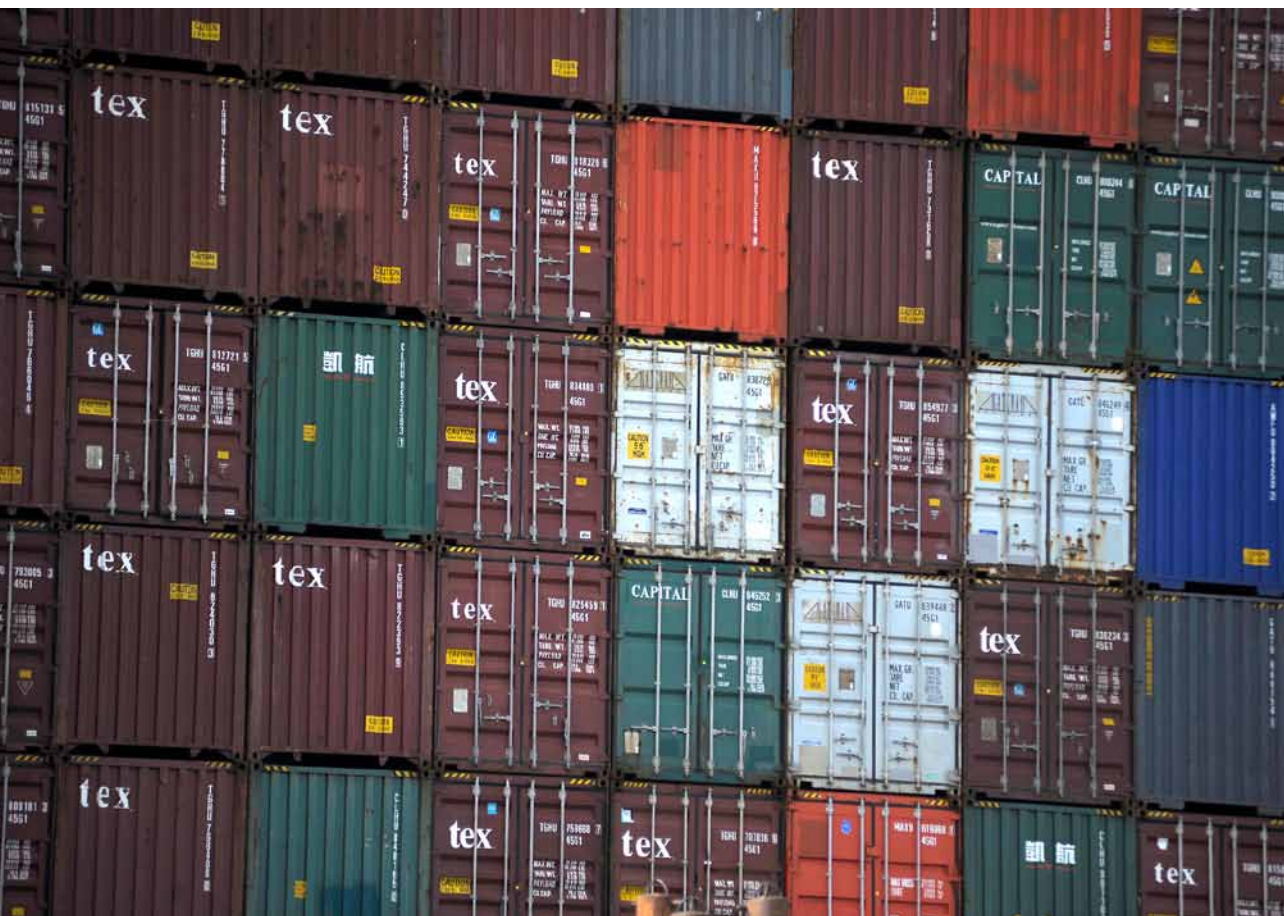




Een handreiking voor overheidsorganisaties

Sturen op Open Standaarden

Forum Standaardisatie



Managementsamenvatting

Deze handreiking beschrijft de hulpmiddelen die een CIO of informatiemanager kan inzetten om te sturen op open standaarden binnen zijn organisatie.

Het gebruik van open standaarden draagt bij aan het vermogen van overheden, bedrijven en burgers om elektronisch gegevens uit te wisselen en samen te werken. Bovendien zorgt het voor een verminderde afhankelijkheid van leveranciers. Daarom heeft de overheid, o.a. via het Forum Standaardisatie en het programma Nederland Open in Verbinding, het gebruik van open standaarden tot norm verheven.

De adoptie van open standaarden blijkt niet zo eenvoudig. Dit komt onder andere omdat er binnen organisaties nog veel bestaande systemen en lopende ontwikkelingen zijn die gebruik maken van gesloten standaarden. Naast stimulering van buitenaf is het daarom van belang dat organisaties zelf aan de slag gaan met de adoptie van open standaarden en de implementatie en het gebruik daarvan in hun specifieke systemen en processen. Organisaties moeten ook zelf kunnen sturen op open standaarden. Daartoe is deze handreiking ontwikkeld.

Adoptie van open standaarden maakt onderdeel uit van 'grip krijgen' op ICT. Dit gaat immers verder dan enkel financiële en procesmatige aspecten: ook de kwaliteit moet op orde zijn. Het gebruik van open standaarden is een zeer belangrijke kwaliteitsfactor, waarop gericht gestuurd moet worden. Deze handreiking beschrijft de hulpmiddelen die een CIO of informatiemanager daarvoor kan inzetten.

Het uitgangspunt hierbij is dat de adoptie van open standaarden verankerd moet zijn in de verschillende IT-governanceprocessen: *compliance management*, *IT-beleid*, *architectuurmanagement*, *portfoliomanagement* en *inkoop*. Binnen iedere organisatie die zich bezig houdt met ICT zijn deze processen in meer of mindere mate aanwezig. Dat zijn dus de aangrijpingspunten om ook gericht te sturen op het gebruik van open standaarden.

Voorbeelden van toe te passen instrumenten zijn:

- Binnen *compliance management*: het periodiek controleren van lijsten met verplichte open standaarden (de lijst voor 'pas toe of leg uit' van de overheid of sectorale lijsten).
- Binnen *IT-beleid*: het opnemen van open standaarden als organisatiebreed beleidsuitgangspunt.
- Op het gebied van *architectuurmanagement*: definiëren welke standaarden in de doelarchitectuur van de organisatie passen.
- Binnen *portfoliomanagement*: het opnemen van open standaarden in een project start architectuur en het gericht beoordelen van lopende en nieuwe projecten op de adoptie van open standaarden (bijvoorbeeld in een Dashboard of Gateway Review).
- Op het vlak van *inkoop*: het opnemen van open standaarden in modelbestekken en bij de leveranciersselectie.

In de handreiking zijn de instrumenten geordend op basis van plan-do-check-act: dit maakt het mogelijk om de instrumenten in te zetten in een proces van continue verbetering – en daarmee: een continue vergroting van de adoptie van open standaarden. Voor organisaties waar IT-governance nog in ontwikkeling is, is hiermee bovendien een groeimodel mogelijk.

College en Forum Standaardisatie

Het College Standaardisatie en het Forum Standaardisatie zijn ingesteld om digitale samenwerking (interoperabiliteit) tussen overheden onderling en tussen overheid, bedrijven en burgers te bevorderen. Interoperabiliteit maakt dat verschillende systemen steeds beter op elkaar zullen aansluiten en dat gegevens makkelijker te delen zijn. Het gebruik van open standaarden speelt hierbij een belangrijke rol. Het Forum Standaardisatie is de denktank die op basis van onderzoek adviseert aan het College Standaardisatie. Het College Standaardisatie doet vervolgens aanbevelingen aan verschillende ministers over beleid op dit gebied.

Het Forum en College Standaardisatie zijn tot stand gekomen op initiatief van het voormalige Ministerie van Economische Zaken. Het secretariaat is ondergebracht bij Logius, de dienst digitale overheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.



Voorwoord

De overheid moet en wil meer grip krijgen op ICT: de ondersteuning van bedrijfsprocessen moet beter, er moet meer samenhang komen en projecten moeten beter in de hand gehouden worden. Dat is belangrijk om de dienstverlening van de overheid continu te verbeteren en kosten te besparen; burgers en bedrijven verwachten dat ook.

In de afgelopen tijd hebben we daarom verschillende methoden geïntroduceerd binnen de overheid die een betere sturing van ICT mogelijk maken. Zo werken we meer onder architectuur en is het projectenportfolio beter gedefinieerd. Binnen ministeries zijn CIO's aangesteld om hier regie op te voeren.

Binnen deze ontwikkelingen past ook het onderwerp open standaarden. Open standaarden zijn van groot belang om de onafhankelijkheid van leveranciers te vergroten en de samenwerking tussen overheidsorganisaties te verbeteren. Ook zijn open standaarden een randvoorwaarde voor de elektronische gegevensuitwisseling tussen de overheid, burgers en bedrijven. Ik ben er van overtuigd dat het gebruik van open standaarden op termijn daardoor bijdraagt aan het verlagen van kosten en het vergroten van innovatie en slagkracht.

Het sturen op openheid is één van de kwaliteitscriteria die wat mij betreft meegenomen moet worden binnen IT-governance – het grip krijgen op ICT. Niet alleen tijd en geld, maar ook kwaliteit moet immers op orde zijn. Het benutten van open standaarden is een belangrijke kwaliteitsfactor.

Deze handreiking beschrijft de middelen die daarvoor ingezet kunnen worden, variërend van het opnemen van open standaarden in een project start architectuur tot het afdwingen ervan via inkoopprocessen.

Het gebruik van dergelijke hulpmiddelen helpt organisaties bij het adopteren van open standaarden. Het belang van het gebruik van open standaarden voor de onderlinge samenwerking en voor de gegevensuitwisseling met burgers en bedrijven is groot. Daarom beveel ik deze handreiking van harte aan.



Maarten Hillenaar, CIO-Rijk

Inhoud

Managementsamenvatting	3
Voorwoord	5
Inhoud	6
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Doel van dit boekje	9
1.3 Afbakening	9
1.4 Totstandkoming	10
1.5 Leeswijzer.....	11
2 Waarom open standaarden?	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Het belang van standaarden	13
2.3 Wat zijn open standaarden?.....	14
2.4 Naar daadwerkelijk gebruik van open standaarden.....	17
2.5 Samengevat.....	19
3 Sturen op open standaarden via IT governance	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Wat is IT governance?	21
3.3 Governanceprocessen	23
3.3.1 Compliancemanagement	23
3.3.2 IT beleid	24
3.3.3 Architectuurmanagement	24
3.3.4 Portfoliomanagement	25
3.3.5 Inkoop en leveranciersmanagement	26
3.4 Proces van voortdurende verbetering.....	26
3.5 Samenhang van de governancevelden	29
3.6 Samengevat.....	29
4 Stappenplan	31
4.1 Inleiding	31
4.2 Stap 1: Inventariseer welke governanceprocessen al zijn ingericht	32
4.3 Stap 2: Implementeer instrumenten in het meest volwassen governanceproces	33
4.4 Stap 3: Vertaal de resultaten door naar bovenliggende en onderliggende governanceprocessen	34
4.5 Stap 4: Meet de resultaten en optimaliseer	35
4.6 Samengevat.....	36
5 Welke instrumenten kunt u inzetten?	39
5.1 Inleiding.....	39
5.2 Compliancemanagement	39
5.3 IT-beleid.....	39
5.4 Architectuurmanagement	40
5.5 Portfoliomanagement	40
5.6 Inkoop- en leveranciersmanagement.....	41
5.7 Samenvatting.....	41
6 Voorbeeld van een actieplan	43
6.1 Inleiding	43
6.2 Situatieschets.....	43
6.3 Stap 1: Inventarisatie van governanceprocessen.....	43
6.4 Stap 2: Implementeer instrumenten in het meest volwassen governanceproces	44
6.5 Stap 3: Vertaal de resultaten door naar bovenliggende en onderliggende governanceprocessen	44
6.6 Stap 4: Meet de resultaten en optimaliseer	45
6.7 Samenvatting.....	45
7 Conclusies	47
Referenties	49
Colofon	51

1 Inleiding

“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?”

1.1 Aanleiding

Op basis van het actieplan Nederland Open in Verbinding [1] 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. Deze lijst geeft een goed overzicht van open standaarden die breed geaccepteerd en gebruikt worden.
- Via praktijkvoorbeelden en modelbestekken wordt het gemakkelijk gemaakt open standaarden te adopteren.
- Er is een programmabureau ingericht om het gebruik van open standaarden te stimuleren.

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

1.2 Doel van dit boekje

Dit boekje vormt een handreiking voor CIO's, beleidsmakers en informatie-managers. 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.

Adoptie van standaarden binnen een organisatie is iets anders dan adoptie van standaarden in een netwerk

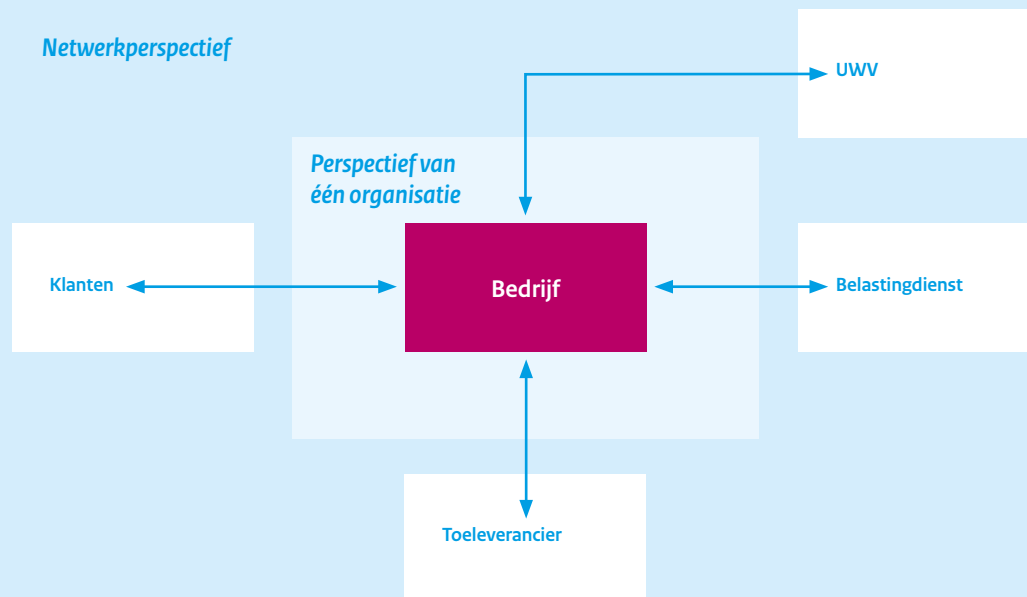
Voor het adopteren van open standaarden zijn twee gezichtspunten mogelijk:

- 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.

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.

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.



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

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.

Doel van het Adoptieproject is te komen tot een zichzelf in stand houdend 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 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

In dit boekje 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.
- In hoofdstuk 4 wordt via een stappenplan beschreven waar u moet beginnen en hoe u dit kunt uitbouwen.
- Tenslotte worden in hoofdstuk 5 een aantal concrete acties en instrumenten benoemd die u in kunt zetten als onderdeel van het stappenplan.

Instrumenten en best practices voor informatie- en programmamanagers

Bij dit boekje hoort een bijlage waarin dieper wordt ingegaan op de specifieke hulpmiddelen die er zijn om de adoptie van open standaarden te versnellen. Deze bijlage kan gebruikt worden door informatie- en programmamanagers bij het

kiezen en toepassen van de juiste instrumenten. De bijlage wordt uitgegeven als een apart document en is ook beschikbaar via www.forumstandaardisatie.nl/sturen-op-open-standaarden.

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.

Kiezen voor open standaarden betekent dat er ook stappen gezet moeten worden naar daadwerkelijk gebruik

Het internet is natuurlijk het bekendste voorbeeld hiervan: doordat er standaarden zijn voor webpagina's en gegevensuitwisseling over het internet (Internet Protocol) 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 [2]:

- 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 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. Open standaarden vormen een belangrijke kwaliteitsfactor voor ICT-projecten.

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.

Eenzijds 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 van het kabinet Balkenende IV is vastgelegd dat open standaarden de norm moeten worden binnen de overheid. Als onderdeel hiervan geldt er een 'pas toe of leg uit'-regime [3]. Als een overheidsorganisatie een ICT-systeem wil aanschaffen dan dient een standaard van de 'pas toe of leg uit'-lijst voor open standaarden 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 adviseerende en besluitvormende organen [4].

Pas toe of leg uit

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

Om in aanmerking te komen voor opname op de lijst moeten standaarden worden aangemeld en goetst 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 leveranciersafhankelijkheid en interoperabiliteit. In een publieke consultatie kan iedereen vervolgens reageren op de resultaten van het expertonderzoek. Op basis van het expert-

onderzoek, 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 (in het voorbeeld een departement) én de toepassing valt binnen het functionele toepassingsgebied (in het voorbeeld het bijhouden van een adressenbestand), dan moeten de ingekochte ICT-middelen voldoen aan de standaard.

Het ‘pas toe of leg uit’-regime 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

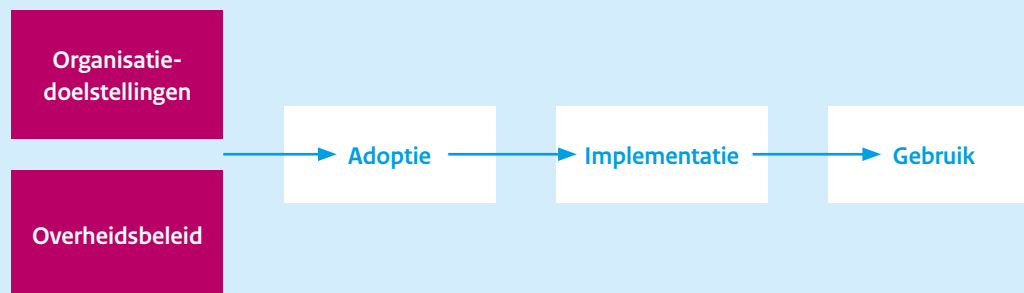
Hoewel open standaarden de norm zijn en er in de praktijk ook al veel met open standaarden wordt gewerkt, zijn College en Forum Standaardisatie van mening dat het gebruik van open standaarden vergroot moet worden. De standaarden op de lijst voor ‘pas toe of leg uit’ en het uitgangspunt ‘open standaarden 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. Allereerst moet (vanuit organisatie doelstellingen en/of overheidsbeleid) de overtuiging ontstaan dat het belangrijk is open standaarden te omarmen. Vervolgens 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.



Figuur 2: Van adoptie naar gebruik

Dit boekje 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 Sturen op open standaarden via 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 governanceprocessen 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 op 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.* [5]

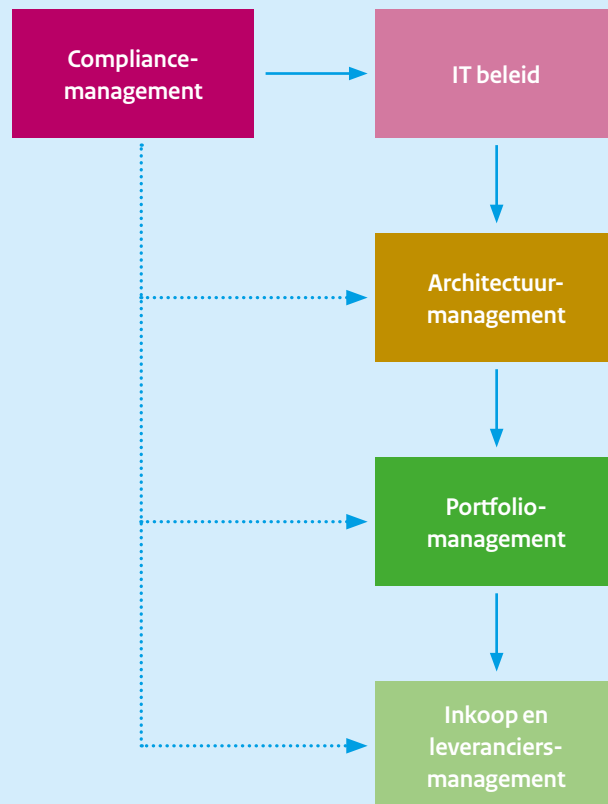
IT-governance heeft daarmee betrekking op verschillende aspecten:

- 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.



Governance is een proces: stap voor stap sturen op betere adoptie, implementatie en gebruik van open standaarden



Figuur 3: Governanceprocessen [6]

3.3 Governanceprocessen

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 governanceprocessen:

3.3.1 Compliancemanagement

Binnen compliancemanagement 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.
- Compliancemanagement 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 gevoelige persoonsgegevens worden uitbesteed aan een externe partij.

In dit denkkader voor IT-governance vertaalt compliancemanagement 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 daaraan zijn er soms onderwerpen die zich direct doorvertalen naar specifieke governanceprocessen .

Compliance management voor open standaarden houdt in dat er periodiek wordt gekeken naar vereisten op het gebied van open standaarden, zoals de 'pas toe of leg uit'-lijst

voor open standaarden 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 (bijvoorbeeld: '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. En daarnaast moet óók geborgd worden dat het beleid zich uiteindelijk doorvertaalt richting concrete acties en projecten. Dit kan via de onderliggende governanceprocessen.

3.3.3 Architectuurmanagement

Architectuurmanagement vertaalt het IT beleid naar concrete ordenings- 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 Portfoliomanagement

Portfoliomanagement 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 governanceproces 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.

Het gebruik van open standaarden kan 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 governanceproces is inkoop. Dit gaat over de daadwerkelijke aanschaf van ICT middelen en ondersteuning. Ook valt de regievoering over leveranciers hieronder.

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 portfoliomanagement. In het governanceproces 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 governanceproces 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 governanceprocessen beschreven en aangegeven hoe binnen ieder proces aandacht aan open standaarden kan worden gegeven. Binnen ieder governanceproces 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 [7]:

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

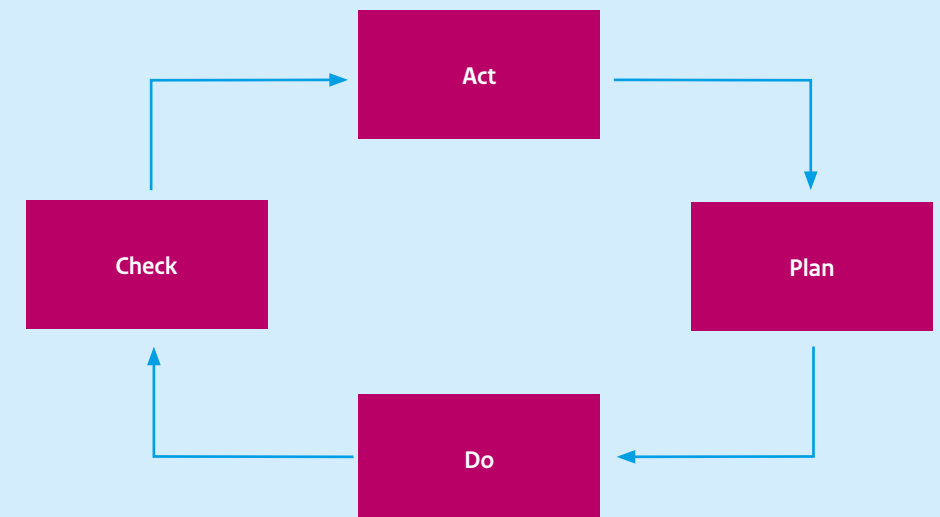
Vergelijk de nieuwe situatie met de oude en stel vast of de doelen bereikt worden.

4 Act

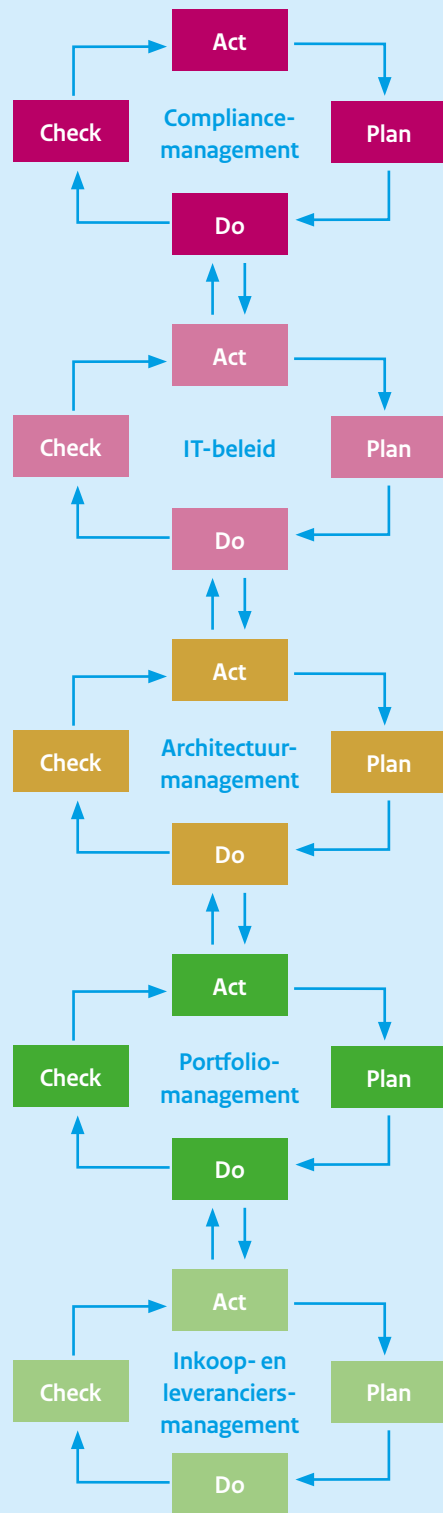
Actualiseer het plan. Stel zaken bij aan de hand van de gevonden resultaten.

In ieder IT-governanceproces 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.



Figuur 4: Schematische weergave Deming-cycle



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

3.5 Samenhang van de governance velden

De processtappen plan-do-check-act zorgen voor samenhang tussen de verschillende governanceprocessen. In figuur 5 wordt dit weergegeven. De 'do'-stap (voer het plan uit) hangt veelal samen met de 'act'-stap (actualiseer het plan) van het onderliggende governanceproces.

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 portfoliomanagement projecten gestart moeten worden om die voorzieningen ook daadwerkelijk zo te realiseren.

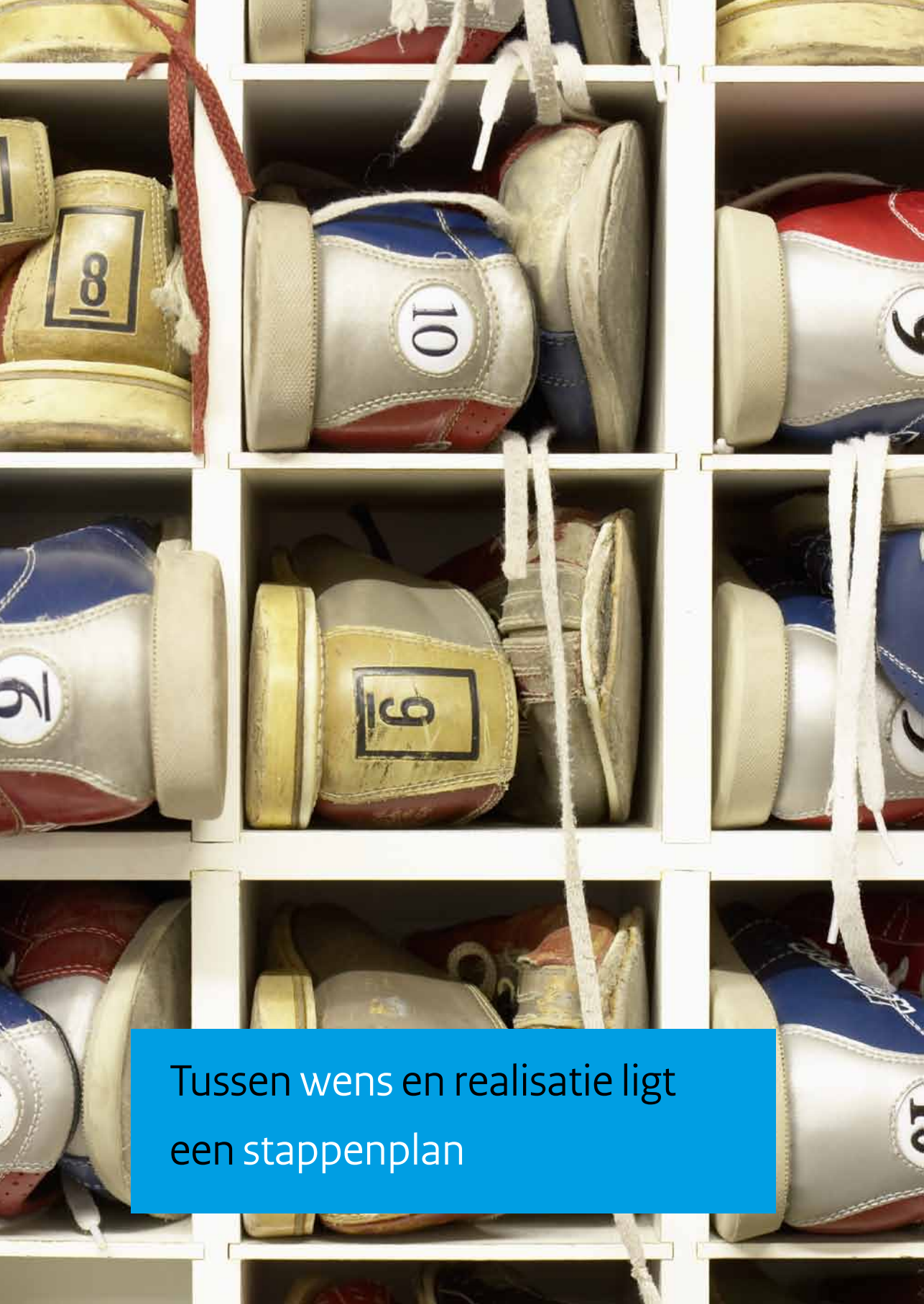
De samenhang tussen governanceprocessen maakt het wenselijk dat ook de instrumenten voor de adoptie van open standaarden samenhangen.

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 hoofdstuk 5 wordt beschreven welke governance instrumenten wanneer ingezet kunnen worden voor het bevorderen van het gebruik van open standaarden.

3.6 Samengevat

- Binnen IT-governance onderscheiden we verschillende processen : compliancemanagement, IT-beleid, architectuurmanagement, portfoliomanagement 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.



Tussen wens en realisatie ligt
een stappenplan

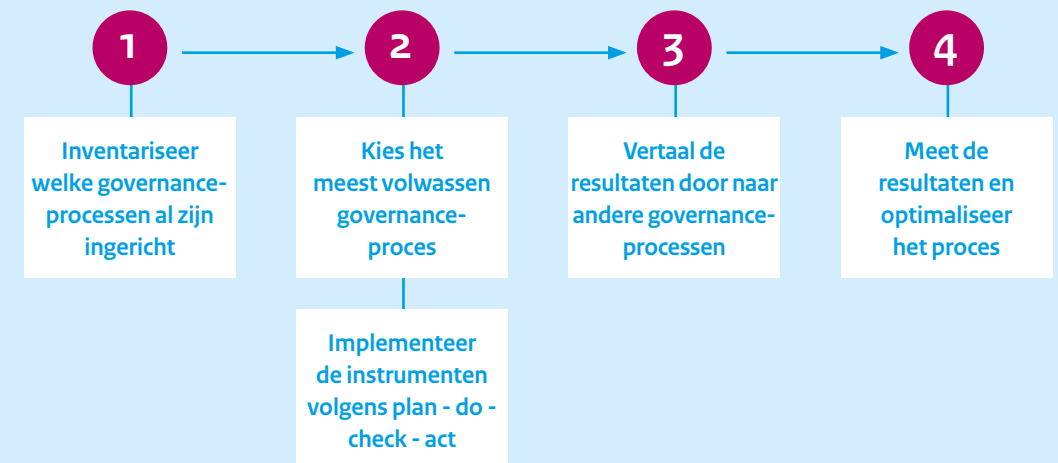
4 Stappenplan

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 governanceprocessen al zijn ingericht.
- 2 Kies het meest volwassen governanceproces 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 governanceprocessen.
- 4 Meet de resultaten en optimaliseer het proces.



Figuur 6: Stappenplan

4.2 Stap 1: Inventariseer welke governanceprocessen al zijn ingericht

Deze handreiking neemt de huidige situatie op het gebied van IT-governance als 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 governanceprocessen 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 governanceprocessen zijn ingericht en waar deze zijn ondergebracht.

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

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

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

Tabel 1: voorbeeld inventarisatie governance processen.

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

De eerste stap schetst een beeld van de governanceprocessen 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 governanceproces. Immers: de benodigde processen zijn daar al ingericht. Dat maakt het makkelijker om binnen deze processen aandacht te gaan besteden aan open standaarden.

4.3 Stap 2: Implementeer instrumenten in het meest volwassen governanceproces

Kies het meest volwassen governanceproces en implementeer binnen dat proces de relevante instrumenten uit de bijlage van deze handreiking.

Nu duidelijk is welk governanceproces het sterkst ontwikkeld is, kunnen binnen dit proces instrumenten worden toegepast om de adoptie van open standaarden te bevorderen. In hoofdstuk 5 van dit boekje zijn per governanceproces 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

Tabel 2: voorbeeld implementeren van instrumenten.

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

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.

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 karakter hebben, zoals de implementatie van een nieuwe werkplekomgeving, ondersteunende systemen voor elektronische dienstverlening en procesondersteuning, etc. 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 (portfoliomanagement); dit heeft alleen zin indien het project ook zinvol in meerdere deelprojecten opgesplitst kan worden.

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

4.4 Stap 3: Vertaal de resultaten door naar bovenliggende en onderliggende governanceprocessen

In het vorige hoofdstuk hebben we de onderlinge relaties aangegeven tussen de verschillende governanceprocessen. 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 governanceprocessen.

Nadat in één governanceproces de instrumenten zijn geïmplementeerd vertaalt u nu de resultaten door naar bovenliggende of onderliggende governanceprocessen.

Bijvoorbeeld:

- U bent gestart in het procesarchitectuur-management en heeft in uw architectuur een lijst met open standaarden opgenomen. Dit kan zich doorvertalen naar eisen op het gebied van portfoliomanagement. Het kan bijvoorbeeld betekenen dat u systemen met gesloten standaarden versneld vervangt.
- U schenkt in uw compliancemanagement meer aandacht aan open standaarden. Dit kan resulteren in het feit dat u in uw IT-beleid of architectuurmanagement 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 governanceproces '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 governanceprocessen 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.

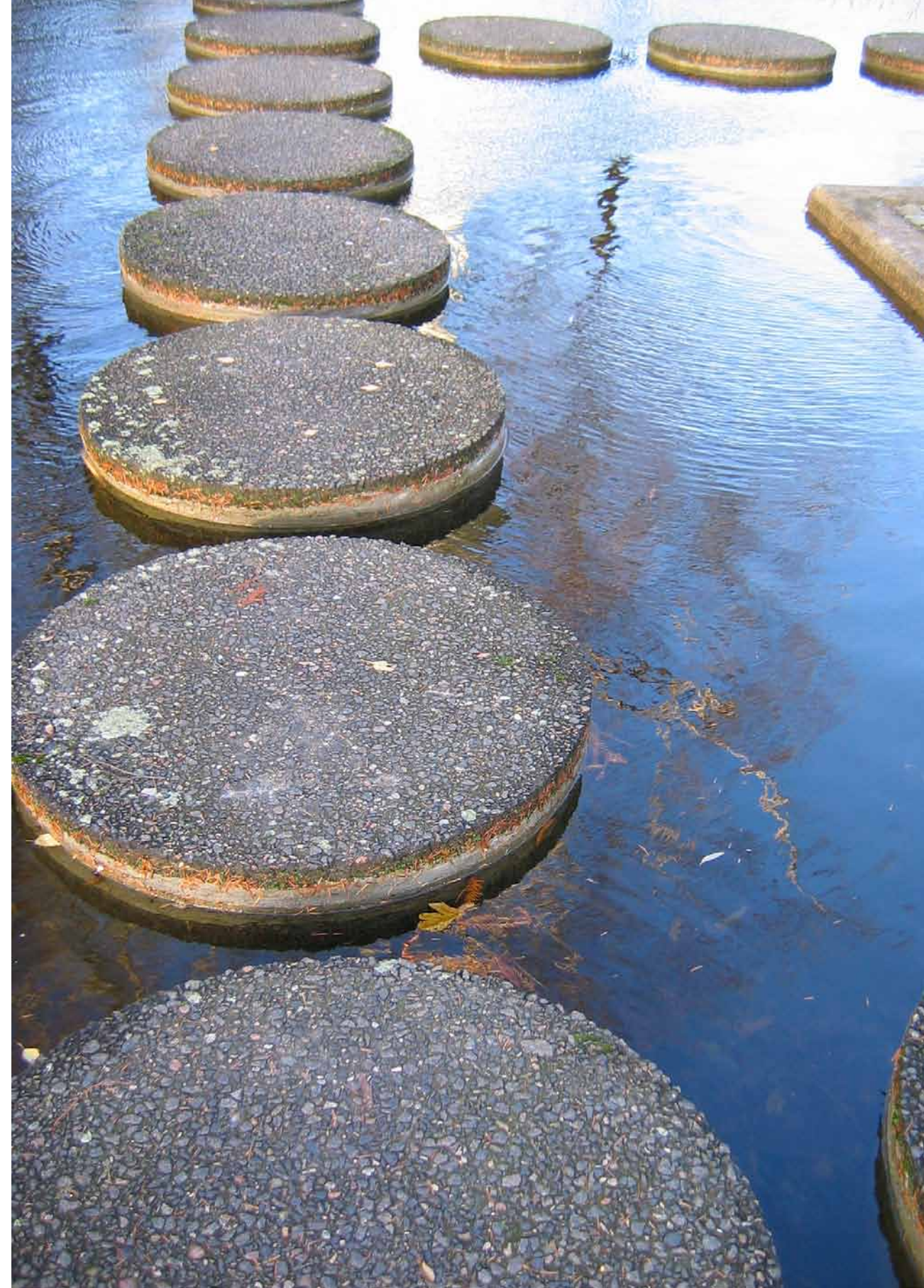
Wel is het van belang om – juist in het begin – goed overzicht te houden over de voortgang. Dit kan door gebruik te maken van de 'check' stap in ieder governanceproces.

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

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 governanceprocessen.
- Implementeer instrumenten uit de bijlage van deze handreiking in het meest volwassen governanceproces.
- Breid stap voor stap de adoptie uit naar andere governancevelden.
- Houd centraal zicht op de voortgang en stuur zo nodig bij.



5 Welke instrumenten kunt u inzetten?

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een overzicht van mogelijke instrumenten per governanceproces op het gebied van open standaarden. Afhankelijk van uw situatie kunt u één of meerdere van deze instrumenten inzetten.

5.2 Compliancemanagement

Maak periodiek een inventarisatie van verplichte open standaarden. (Plan)
Controleer periodiek de lijst van het Forum en College Standaardisatie en andere (sectorspecifieke) lijsten met open standaarden waar u verplicht aan moet voldoen.

Voer een jaarlijkse audit uit op het gebruik van open standaarden. Neem de resultaten mee in uw bedrijfsvoeringsrapportage. (Check)
Rapporteer over het gebruik van open standaarden. Geef aan of u voldoet aan de vereiste standaarden en hoe u hier mee om gaat.

5.3 IT-beleid

Neem openheid en standaarden op als algemene richtlijn op het gebied van IT. (Do)
Openheid is een belangrijke kwaliteitsfactor. Neem dit op als algemene richtlijn waar projecten en programma's zich aan moeten houden.

Neem specifieke standaarden of belangrijke voorzieningen op in het IT-beleid. (Do)
Soms zijn er specifieke standaarden of belangrijke voorzieningen die cruciaal zijn voor het functioneren van een organisatie. Denk bijvoorbeeld aan basisregistraties met gegevens voor overheidsorganisaties. Neem het gebruik daarvan op in uw IT-beleid.

Maak periodiek een beleidsevaluatie en belicht daarin de rol van open standaarden. (Check/Act)
Evalueer uw beleid en kijk daarbij ook naar de ervaringen met open standaarden. Gebruik deze evaluatie voor het eventueel bijstellen van het beleid.

Binnen het IT-beleid komen meerdere velden bij elkaar. Hierin kan de keuze voor open standaarden worden vastgelegd.

5.4 Architectuurmanagement

Neem in de doelarchitectuur voor uw organisatie op aan welke open standaarden moet worden voldaan. (Plan)

Schets het toekomstige landschap van processen, informatie en applicaties. Bepaal welke richtinggevendende principes daarbij een rol spelen. Neem daarin op aan welke standaarden moet worden voldaan.

Toets of het huidige ICT-landschap voldoet aan open standaarden. (Check)

Controleer of het huidige ICT-landschap werkt conform de standaarden die zijn opgenomen in een doelarchitectuur of die zijn voorgeschreven door externe organisaties.

Stel indien nodig de doelarchitectuur bij op het punt van open standaarden. (Act)

Neem nieuwe vereisten op in het doelbeeld, bijvoorbeeld nieuwe open standaarden.

5.5 Portfoliomanagement

Ken budget toe aan projecten waarmee versneld open standaarden geïmplementeerd kunnen worden. (Plan)

Soms kan het wenselijk zijn versneld te voldoen aan een bepaalde open standaard of open standaarden. Ken budget toe aan projecten waarmee dat gerealiseerd kan worden.

Houd in de business case per project rekening met open standaarden. (Plan)

Maak per project een business case – waarom doen we dit en wat levert het op? Ga in deze business case in op de rol van open standaarden.

Stel een project start architectuur op per project en neem daarin open standaarden mee als toetsingscriterium. (Do)

Maak bij ieder project een project start architectuur. Dit vormt het inhoudelijke kader waarbinnen het project moet opereren. Controleer of in deze project start architectuur de vereiste open standaarden zijn benoemd.

Voer een Gateway Review uit op grote projecten en programma's en neem daarin open standaarden mee als kwaliteitscriterium. (Check)

Open standaarden zijn een belangrijk kwaliteitscriterium voor projecten en programma's. Neem ze daarom op in een Gateway Review.

Stuur projecten bij wanneer blijkt dat deze onvoldoende aan open standaarden voldoen. (Act)
Als uit een evaluatie of toetsmoment blijkt dat een project onvoldoende voldoet aan open standaarden, stuur dan bij.

5.6 Inkoop- en leveranciersmanagement

Maak een analyse van uw inkoopmarkt: bepaal of u het gebruik van open standaarden bevordert door selectie van leveranciers of samenwerkingsverbanden (Plan)
Zorg voor inzicht in uw inkoopmarkt. Voorkom een lock-in door nadrukkelijk te kijken naar de rol van open standaarden in uw inkoopmarkt.

Borg open standaarden binnen de inkoopstrategie en neem een lijst van open standaarden op in bestekteksten. (Do)

Bij het aanschaffen van producten is het van belang dat deze voldoen aan de vereiste open standaarden. Vaak zijn dit dezelfde standaarden. Maak hier afspraken over met uw leveranciers, bijvoorbeeld via (standaard) bestekteksten.

Communiceer richting leveranciers dat gesloten standaarden niet worden geaccepteerd. (Do)
Zorg voor een signaalwerking naar leveranciers.

Betrek leveranciers vroegtijdig bij de selectie van open standaarden. (Do)

Leveranciers kunnen u helpen bij de keuze voor open standaarden. Zeker wanneer u zelf onvoldoende technische kennis in huis heeft. Voorkom echter een lock-in en kies voor een passende samenwerkingsvorm met uw leveranciers.

Evalueer leveranciers en producten op het gebruik van open standaarden. (Check/Act)
Beoordeel voorkeursleveranciers niet alleen op prijs en productkwaliteit, maar ook op het gebruik van open standaarden.

5.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk is een overzicht opgenomen van mogelijke instrumenten.

In de bijlage bij dit boekje wordt dieper ingegaan op specifieke hulpmiddelen en best practices. Daarnaast wordt bovendien dieper ingegaan op de plan-do-check-act cyclus. Dit

tweede deel wordt uitgegeven als een apart document en is ook online beschikbaar via www.forumstandaardisatie.nl/sturen-op-open-standaarden.



Goed voorbeeld doet goed volgen

6 Voorbeeld van een actieplan

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk willen we een voorbeeld geven van een actieplan in een fictieve organisatie.

6.2 Situatieschets

Een uitvoeringsorganisatie heeft te maken met een grote hoeveelheid ICT-systemen, waarvan sommige al vele jaren in gebruik zijn. Door de opkomst van e-dienstverlening en het Nationaal Uitvoeringsprogramma e-Overheid (NUP) moet het ICT-landschap flink onder handen genomen worden. De organisatie in kwestie heeft daarbij te maken met verplichte open standaarden, maar wil binnen de eigen sector ook zoveel mogelijk gebruik maken van sectorale open standaarden.

Hoe kan deze organisatie hier nu op sturen?

6.3 Stap 1: Inventarisatie van governanceprocessen

De organisatie heeft in de afgelopen jaren de eerste stappen gezet op het gebied van architectuurmanagement. Het IT-beleid is opnieuw vormgegeven vanwege de gewenste veranderingen. Om kosten beter in de hand te houden is portfoliomanagement ingericht, maar dit staat nog in de kinderschoenen.

Tabel 3 Overzicht van ingerichte governanceprocessen

Proces	Aanwezig	Verantwoordelijk	Plan	Do	Check	Act
Compliance-management	Nee	-	-	-	-	-
IT-beleid	Ja	Directeur Informatisering	x	x	-	-
Architectuur-management	Ja	Concernarchitect	x	x	x	x
Portfolio-management	Ja	Directeur Informatisering	-	x	-	-
Inkoop-/leveranciers-management	Nee	-	-	-	-	-

De inventarisatie levert onderstaand beeld op:

6.4 Stap 2: Implementeer instrumenten in het meest volwassen governanceproces

Het blijkt dat architectuurmanagement het meest volwassen is. Daarnaast zijn ook IT-beleid en portfoliomanagement ingericht.

De organisatie kiest daarom voor de volgende instrumenten:

Architectuur

- Binnen de doelarchitectuur wordt een lijst opgenomen met verplichte standaarden.
- Er wordt een gerichte analyse gemaakt met de verschillen tussen de huidige ICT-architectuur en de doelarchitectuur.

Portfoliomanagement

- Op grote projecten wordt een Gateway review uitgevoerd. Daar worden open standaarden als kwaliteitsaspect in meegenomen.
- In het project dashboard worden 'open standaarden' meegenomen als criterium.
- Voor ieder project wordt een Project Start Architectuur opgesteld; getoetst wordt of de projecten voldoen aan open standaarden.
- In de projectselectie wordt voorrang gegeven aan projecten die bijdragen aan de transitie van de huidige naar toekomstige architectuur – en daarmee aan de adoptie van open standaarden.

6.5 Stap 3: Vertaal de resultaten door naar bovenliggende en onderliggende governanceprocessen

Nadat de instrumenten zijn ingevoerd is gebleken dat de organisatie te weinig zicht heeft op verplichte standaarden in de omgeving en de impact daarvan. Ook blijkt het wenselijk om open standaarden beter mee te nemen in bestekteksten.

IT-beleid

Organisatiebreed worden open standaarden tot norm verheven.

Compliancemanagement

Besloten wordt meer actief te volgen welke standaarden verplicht zijn, o.a. van de 'pas toe of leg uit'-lijst voor open standaarden van het College Standaardisatie.

Inkoop

De afdeling inkoop neemt in modelbestekken een kop 'open standaarden' op. Hierin wordt per aanbesteding vermeld aan welke open standaarden het product of project moet voldoen.

6.6 Stap 4: Meet de resultaten en optimaliseer

Architectuur blijkt het meest geëigende stuurinstrument in deze organisatie. Periodiek wordt daarom bekeken hoe groot de 'gap' is tussen de huidige architectuur en de doelarchitectuur. Deze 'gap' wordt gebruikt bij het plannen van nieuwe projecten, maar ook om te bekijken in hoeverre er nog (gesloten) standaarden zijn die vervangen moeten worden door open standaarden. Halfjaarlijks wordt deze 'gap' geanalyseerd en besproken in het directieteam.

Op basis hiervan wordt de cyclus van 'plan-do-check-act' aangezwengeld, met als resultaat dat het gebruik van open standaarden binnen de organisatie toeneemt.

6.7 Samenvatting

Het voorbeeld toont aan dat:

- Het belangrijk is instrumenten te kiezen die passen bij de organisatie.
- Er een geleidelijke groei mogelijk en nodig is, eventueel door stap voor stap de IT-governance zelf te verbeteren.
- Het belangrijk is ergens een start te maken en van daaruit door te groeien.



Forum Standaardisatie biedt de instrumenten. Het is aan u om ze in te zetten.

7 Conclusies

Open standaarden zijn de norm volgens overheidsbeleid. Ze bieden voordelen op het vlak van interoperabiliteit en zorgen tegelijkertijd voor leveranciersafhankelijkheid.

De praktijk laat echter 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.

Sturen op open standaarden

De voordelen van open standaarden kunnen enkel behaald worden indien u er gericht op stuurt. Dit kan via een proces van adoptie, implementatie en gebruik binnen IT-ontwikkelingen in uw organisatie. U kunt hier op sturen door open standaarden onderdeel te maken van de verschillende processen voor IT-governance.

U moet aan de slag

In dit boekje zijn verschillende instrumenten geschetst waarmee uw organisatie kan sturen op de adoptie van open standaarden.

Waar u begint hangt af van uw specifieke situatie, bijvoorbeeld: Werkt u al veel onder architectuur? Gebruik dan architectuurmanagement als sturingsmiddel. Zet u meer in op het verbeteren van het projectenportfolio? Gebruik dan portfoliomanagement.

Bovenal: zorg voor een olievlekwerking. Leer van ervaringen en benut successen.

Uw reactie

Graag horen we uw 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.forumstandaardisatie.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.forumstandaardisatie.nl

Voor vragen kunt u een bericht sturen naar forumstandaardisatie@logius.nl

Referenties

- 1 Actieplan Nederland Open in Verbinding, zie: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/07/01/actieplan-nederland-open-in-verbinding.html>
- 2 European Interoperability Framework 1.0, zie: <http://ec.europa.eu/idabc/servlets/Doc?id=19529>
- 3 Pas toe of leg uit lijst voor open standaarden, zie: <http://www.open-standaarden.nl/open-standaarden/lijsten-met-open-standaarden/lijst-voor-pas-toe-of-leg-uit/>
- 4 Forum Standaardisatie, zie: <http://www.open-standaarden.nl/organisatie/>
- 5 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
- 6 Zie o.a. het project BServed, zie: <http://www.novay.nl/okb/projecten/bserverd/2376>
- 7 Deming cycle, zie o.a. <http://www.balancedscorecard.org/thedemingcycle/tabid/112/default.aspx>

Colofon

Heeft u vragen of wilt u meer informatie over open standaarden?

Neem dan contact op met het secretariaat van het Forum Standaardisatie.

<i>Bezoekadres</i>	Logius Wilhelmina van Pruisenweg 104 2595 AN Den Haag
<i>Postadres</i>	Bureau Forum Standaardisatie Postbus 84011 2508 AA Den Haag
<i>Telefoon</i>	070-888 7692
<i>E-mail</i>	forumstandaardisatie@logius.nl
<i>Website</i>	www.forumstandaardisatie.nl
<i>Project</i>	Adoptie open standaarden
<i>Projectleider</i>	drs. J. Gresnigt
<i>Auteurs</i>	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)



Deze brochure is een uitgave van:

Forum Standaardisatie
Oktober 2010