



Het nut van best practices

Best practice is een term die vaak gebruikt wordt. Is dit wel terecht? En wat moeten we er eigenlijk mee als iets een best practice is? Kunnen ze het werk van een IT-professional makkelijker maken? Of is het een loze term die vooral dient als marketinginstrument?

JAAP ROMME

Helaas gebeurt het nog te vaak dat organisaties opnieuw het wiel uitvinden. Uit onderzoek blijkt dat het putten uit de ervaringen van anderen, of in het geval van IT het zelfs over kunnen nemen van bestaande software, zowel efficiëntie- als effectiviteitsvoordelen heeft. De doorlooptijd van projecten wordt korter, de (bewezen) oplossing sneller geaccepteerd, en het doel van de oplossing sneller bereikt. Het is daarom van belang dat organisaties meer en beter gebruik maken van best practices. De huidige financiële krapte versterkt deze noodzaak. Daar komt bij dat de middelen om best practices te ontsluiten, virtueel of reëel, in toenemende mate voor een breed publiek beschikbaar zijn.

Dit artikel is een betoog voor meer aandacht voor de mogelijkheden die best practices bieden. Het biedt daarbij handvatten om in de eigen praktijk best practices op een goede manier in te zetten.

BEST OF GOOD PRACTICE?

IT-professionals maken geregeld gebruik van referentiekaders om vast te stellen of iets op de juiste manier is ingericht. Deze referentiekaders zijn vaak samengesteld aan de hand van

praktijksituaties waarin gebleken is dat de oplossing goed werkt. Methodieken als ITIL en PRINCE2 zijn hier voorbeelden van. Op basis van de beste onderdelen van meerdere praktijkervaringen wordt de methodiek vastgesteld en voortdurend aangescherpt. Op deze manier wordt een best practice vormgegeven, de beste manier om met een bepaald onderwerp/project om te gaan. PRINCE2 is een best practice projectmanagementmethodiek, gebaseerd op ervaringen van verschillende overheidsorganisaties in het Verenigd Koninkrijk. Het Office of Government Commerce (OGC) verzamelde deze best practices en vormde gaandeweg de gestandaardiseerde methodiek zoals wij die nu kennen.

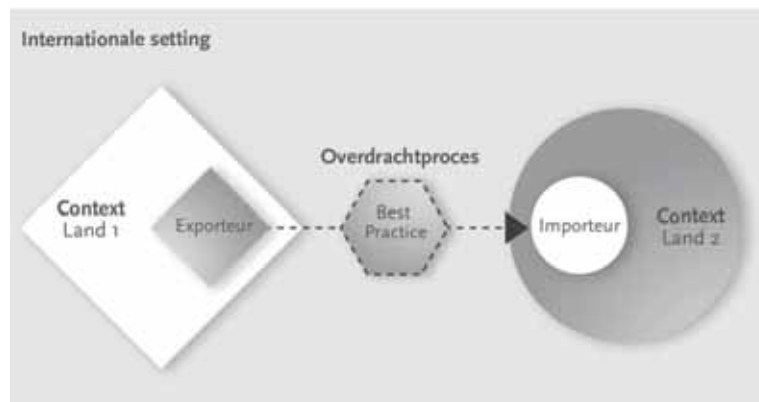
Een dergelijke best practice is geleidelijk opgebouwd uit vele verschillende 'beste' ervaringen en is daarmee met recht de 'beste praktijk' te noemen. Er zijn echter nog vele andere *practices* die gebruikt kunnen worden in het dagelijks werk van de IT-professional. Denk bijvoorbeeld aan de Londense Oyster Card. Duidelijk een goede practice op het gebied van ov-chipkaarten. Dergelijke practices zijn formeel wellicht geen

best practice. Het betreft slechts één voorbeeld. Ook is niet methodisch vastgesteld of het de beste practice is of slechts één van meerdere goede practices.

Toch zijn dergelijke practices van belang in het hedendaagse IT-vak. Laten we ter illustratie even bij het voorbeeld blijven. De Londense ov-chipkaart bestaat al sinds 2002 en is uitgegroeid tot het vervoersbewijs voor nagenoeg alle vormen van openbaar vervoer binnen de Londense periferie. Meer dan tien miljoen kaarten zijn in omloop. Daarmee heeft de Oyster Card zijn succes bewezen. In Nederland doet de ov-chipkaart sinds 2005 langzaam zijn nationale intrede. Bij het opzetten van deze chipkaart is actief gekeken naar bestaande voorbeelden als de Oyster Card. In het project van de Nederlandse ov-chipkaart zitten bedrijven uit Hong Kong om de ervaring die in Hong Kong sinds 1997 is opgebouwd met hun Octopus Card te kunnen benutten voor het Nederlandse project.

Als we op deze manier naar de term 'best practice' kijken is wellicht de term *good practice* meer van toepassing. De Hong Kongse ov-chipkaart is niet per se de beste ov-chipkaart ter wereld, of de beste voor Nederland om van te leren. Het is een goed voorbeeld dat zijn succes bewezen heeft en daarmee nuttige lessen voor Nederland kan bevatten. Voor dit artikel vatten we de term 'best practice' dus ruim op. Een voorbeeld dat duidelijk succesvol is geweest en benut kan worden door anderen benoemen we als best practice, hierbij maakt het niet uit of methodisch verantwoord is vastgesteld of het een best practice is. Het succes van de case moet wel onomstotelijk vaststaan. Zeker de eigenaren van een case zijn soms iets te snel geneigd het een best practice te noemen.

Tot slot kan het uitwisselen van best practices op vele niveaus plaatsvinden. Op een bepaald abstractie-niveau lijken bijvoorbeeld alle grote



Figuur 1: Overzicht van de uitwisseling van een best practice tussen twee landen

administratieve organisaties op elkaar. Internationaal gezien zijn vaak de meer aansprekende voorbeelden te vinden. Plus geldt voor veel organisaties dat er binnen Nederland maar één bestaat. Best practices zijn het snelst toepasbaar als ze van vergelijkbare omstandigheden komen, dus loont het naar soortgelijke organisaties in het buitenland te kijken. De focus van dit artikel ligt dan ook op het internationaal uitwisselen van best practices. Zie figuur 1. Als een ander land een Nederlandse best practice overneemt noemen we dit vanuit Nederlands perspectief het exporteren van een best practice. Andersom noemen we het importeren.

DE IT-AUDITOR

De IT-auditor kan op meerdere vlakken de uitwisseling van best practices inzetten. Best practices kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden als basis voor een toetsingskader. Ook kan een best practice gebruikt worden om risicofactoren te identificeren om deze vervolgens te gebruiken in een risicoanalyse.

Bij een audit kan de auditor gebruik maken van één of enkele referentiecasses waaruit blijkt hoe goed het te auditen object presteert. Dit kan bij multinationals binnen dezelfde organisatie, bij overheden kan men kijken naar andere landen. Verder kunnen toetsingskaders die gehanteerd worden in andere landen dienen als hulpmiddel in de eigen

praktijk. De International Organisation of Supreme Audit Institutions (Internationale Rekenkamers) biedt op haar website bijvoorbeeld een overzicht van toetsingskaders uit verschillende landen.¹

Waar het de adviezen van een auditor betreft kan deze op twee manieren aandacht hebben voor de best practices. Ten eerste kan de auditor de opdrachtgever van de audit adviseren over bestaande best practices die mogelijk interessant zijn om over te nemen. Ten tweede kan de auditor op basis van zijn ervaring best practices identificeren bij de opdrachtgever, waarvan het mogelijk interessant is om deze te exporteren.

ACHTERGROND

Er is een groeiende aandacht voor het fenomeen best practices in een internationale context. Binnen de EU bijvoorbeeld, groeit het best practices-platform epractice.eu jaarlijks in populariteit. Ook binnen de Nederlandse overheid komt het thema in toenemende mate aan bod. Het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) heeft bijvoorbeeld de 'best gejatte award' in het leven geroepen, de Rijksbrede Benchmark Groep beoordeelt ieder jaar hoe goed met name uitvoeringsorganisaties van elkaar leren, en vanuit de Rijksoverheid komen op diverse plekken geluiden op om Nederlandse best practices meer en beter onder de aandacht te brengen in het buitenland. ▀



De groeiende aandacht voor dit onderwerp is een logisch gevolg van een aantal ontwikkelingen.

CONVERGENTIE

Ten eerste is er een toenemende internationalisering van overheids-taken en markten. Mensen en bedrijven werken in toenemende mate over grenzen heen en ook overheden werken meer en meer samen in internationaal verband. Deze ontwikkelingen leidt tot een convergentie van beleid, het beleid in verschillende landen gaat gaandeweg meer op elkaar lijken [POLL01]. Dit geldt in het bijzonder voor landen die nauw samenwerken zoals bijvoorbeeld in de EU. De aanleiding voor convergentie is wanneer een bepaalde notie heerst als algemeen streefbeeld. Het concept New Public Management kan bijvoorbeeld gezien worden als zo'n algemeen streefbeeld. Vele landen hebben geaccepteerd dat overheden beter moeten presteren door effectiever en efficiënter te werken. Volgens de convergentie-theorie gaan overheden, doordat ze dit zelfde beeld nastreven, in organisatie en beleid vanzelf meer op elkaar lijken.

Verder krijgt convergentie vorm door verschillende vormen van isomorfisme² [POWE83]. De dwingende vorm beschrijft de situatie waarin een land min of meer gedwongen wordt zich te conformeren naar een algemeen geldende norm of aanpak. Deze vorm komt vaak voor in het kader van transnationale organisaties zoals de Wereldbank, het IMF en de Europese Unie. Deze instituties verplichten leden te voldoen aan bepaalde vormen van beleid en organisatie. Imitatie isomorfisme is een tweede vorm die er op duidt dat organisaties bewezen methoden en praktijken graag kopiëren. Deze vorm uit zich onder andere in de populariteit van benchmarks. Organisaties toetsen het eigen presteren aan dat van anderen, de aanpak van hoger scorende orga-

nisaties kan dan worden overgenomen om zelf beter te presteren. Het normatief isomorfisme is tot slot de situatie waarin de gelijkwaardige normenkaders van medewerkers en bestuurders ertoe leiden dat soortgelijk beleid vorm wordt gegeven. Deze normenkaders worden voor een belangrijk deel bepaald door opleiding. Een soortgelijke opleiding leidt dus tot soortgelijke normenkaders. Zo worden boeken uit Harvard en Oxford in vele opleidingen gebruikt, en de Europese Unie wil bijvoorbeeld minimum eisen stellen aan rijsscholen. Op deze manier bevordert men een meer uniform rijgedrag.

MIDDELEN EN NOODZAAK

Bovengenoemde meer abstracte ontwikkelingen vinden in samenwerking plaats met praktische ontwikkelingen die in hoge mate bijdragen aan de toenemende internationalisering. De afgelopen decennia heeft internationalisering vooral vorm gekregen door reizende mensen en bedrijven. Stages en studies in het buitenland zijn normaal, en na afronding van de studie gaan veel studenten op wereldreis. Daarbij komt dat reizen al lang niet meer voorbehouden is aan de elite; vakanties buiten Nederland of zelfs Europa zijn voor veel mensen toegankelijk. Verder is het voor bedrijven veel makkelijker om internationaal zaken te doen, zeker binnen een EU-context. Denk bijvoorbeeld ook aan *outsourcing*, dit komt veelvuldig voor zelfs al op kleine schaal, bijvoorbeeld een internetondernemer die een ontwikkelaar in India iets laat programmeren. Deze praktische ontwikkelingen leiden er toe dat meer en meer mensen ervaring hebben met internationale best practices.

Zie bijvoorbeeld de wekelijkse column in het nrc.next 'Waarom hebben wij dat niet'. Veel mensen komen in het buitenland zaken waarvan ze zich afvragen waarom we dat nog niet in Nederland hebben, of

waarom we als Nederlanders er niet voor zorgen dat het daar zo goed geregeld wordt als hier. Deze ontwikkeling versterkt ook de noodzaak voor de uitwisseling van best practices. Burgers en bedrijven verwachten het van hun overheden.

Een tweede praktische ontwikkeling betreft de middelen die bestaan om internationaal zaken te doen. Er is nagenoeg geen plek op aarde te bedenken waar je niet binnen 36 uur kan zijn. Reisvoorzieningen zijn, zeker in de grote wereldeconomieën, veelvuldig voorhanden en vaak niet duur. Daarbij zorgt de ontwikkeling van internet er voor dat we vaak niet eens meer ter plaatse hoeven te zijn. Via videoconferencing en online samenwerkingsruimten kunnen mensen virtueel met elkaar samenwerken. Het internet vergemakkelijkt bovendien de toegang tot kennis en maakt het mogelijk de vaardigheden van velen te ontsluiten voor iedereen.

CRISIS

De economische crisis van de afgelopen jaren vormt een aanleiding om zoveel mogelijk slim te hergebruiken, en eigen investeringen te beschermen. Convergentie betekent dat veel landen met soortgelijke vraagstukken te maken hebben. De oplossingen voor deze vraagstukken kunnen dus hergebruikt worden, met de bijbehorende kostenbesparing tot gevolg. Daarnaast zal de houder van een best practice willen voorkomen dat hij, vanwege bijvoorbeeld internationale regelgeving, zijn best practice moet veranderen met bijbehorende desinvesteringen tot gevolg. Deze houder heeft er belang bij te zorgen dat zijn best practice internationaal aanzien krijgt en erkend wordt.

ONDERKENNING VOORDELEN

In zijn algemeenheid krijgen de voordelen van het uitwisselen van best practices meer aandacht. De crisis lijkt hier zijn uitwerking te tonen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het rapport van de Algemene Rekenkamer over de bestuurbaarheid en financiering van

ICT-projecten bij het Rijk [ALGE08]. In dit rapport concludeert de Algemene Rekenkamer dat meer geleerd kan worden van het buitenland. Een van de aanbevelingen luidt letterlijk: 'Benut meer de mogelijkheden om te leren van elkaar en van ervaringen in het buitenland.'

WAT GING ER MIS BIJ DE OV-CHIPKAART?

De invoering van de Nederlandse ov-chipkaart gaat niet zonder slag of stoot. Het lijkt dat de ervaring uit Hong Kong dit niet heeft kunnen voorkomen. Reden hiervoor zijn de verschillen in de context van de twee landen. Het Nederlandse tariefstelsel is anders, de infrastructuur is in handen van het bedrijfsleven, in Hong Kong is deze in handen van de overheid, en er zijn in Nederland meerdere vervoersbedrijven, in Hong Kong is er maar één.

Deze verschillen zijn niet voldoende meegenomen in de overname van de Hongkongse best practice. Het succes van een case ontstaat in een bepaalde context. Om dit succes over te kunnen nemen, moet de context waarin het succes is ontstaan worden meegewogen. Alleen dan kan een land dat een case importeert de succesfactoren van een case 'vertalen' naar de eigen situatie.

THE NEXT STEP

Nu is het tijd voor de volgende stap. We zien de aandacht voor best practices toenemen en de omstandigheden voor de uitwisseling van best practices tussen landen zijn beter dan ooit. Toch gebeurt het in beperkte mate. De vraag is waarom. Een eerste belemmering is dat in tijden van crisis organisaties voornamelijk een interne focus hebben. Vaak zijn er reorganisaties gaande die veel aandacht vragen van het management en personeel. Het *not invented here*-syndroom vormt de tweede belemmering. Over het algemeen genomen zijn mensen liever de bedenker van een oplossing dan degene die hem overneemt van een ander. Zo organiseren overheden

regelmatig studiereizen naar andere landen om te leren van de best practices ter plaatse. De bezoekende partijen nemen echter niet vaak de bekeken best practices ook daadwerkelijk rechtstreeks over. Het argument dat zij hier bij gebruiken is dat de thuis-situatie toch dusdanig anders is dat de best practice niet zou passen. De vraag is echter of dit klopt. Gegeven de convergerende internationale setting is het aannemelijk dat best practices over het algemeen genomen voor een groot deel universeel toepasbaar zouden moeten zijn. Een voorzichtige conclusie kan zijn dat het *not invented here*-syndroom de werkelijke reden is voor het uitblijven van concrete uitwisseling.

Uit onderzoek naar twee cases is gebleken dat het uitwisselen van best practices wel degelijk mogelijk is, ook in complexe projecten, en dat het voordelen biedt [ROMM10]. De manier waarop de uitwisseling van best practices in deze cases is vormgegeven biedt interessante lessen.

EXPORT VAN STANDARD BUSINESS REPORTING NAAR AUSTRALIË

In 2004 begon in Nederland het Nederlands Taxonomie Project (NTP). Dit project was erop gericht de administratieve lasten van het leveren van financiële verantwoordingsgegevens van bedrijven aan overheden te reduceren. Het project ontwikkelde een taxonomie die meerdere overheden en intermediairs gebruiken waardoor de rapportagestromen van bedrijven aan de overheid konden worden versimpeld. Het NTP werkte op basis van een internationale ICT-standaard genaamd XBRL. Binnen de internationale setting was Nederland een van de eersten die op grote schaal aan de slag ging met XBRL. Binnen korte tijd ontstond er aandacht vanuit Australië voor het NTP. De aanpak die NTP hanteerde om XBRL in te voeren werd gezien als een van de belangrijkste oplossingen voor Australië in hun administratieve lastenverlichtingprogramma voor

bedrijven. Australië heeft na aanpassing van NTP aan de lokale situatie de aanpak en oplossingen van NTP volledig overgenomen en in nauwe samenwerking met Nederland 'NTP Australië' vormgegeven. Na Australië volgden meerdere landen die de aanpak van het NTP wilden overnemen. Inmiddels is de Nederlandse NTP-methodiek omgedoopt naar een internationale naam Standard Business Reporting (SBR) omdat hij door verschillende landen en de OESO omarmd is als best practice.

IMPORT VAN GATEWAY NAAR NEDERLAND

De *Gateway*-methodiek is ontwikkeld door OGC, ook wel bekend van de ITIL en PRINCE 2-methodieken, in het Verenigd Koninkrijk (VK). De *Gateway*-methodiek is gericht op het periodiek reviewen van (grote) projecten. Middels een *peer review* wordt de opdrachtgever van het project geholpen keuzes te maken en te sturen rond belangrijke faseovergangen in het project. Hij was bedoeld voor de 'interne' markt en dus ook ontwikkeld volgens de daar geldende contextuele setting. Het Expertise Centrum (HEC) heeft de *Gateway*-methodiek naar Nederland gehaald en overgedragen aan het ministerie van BZK. Daar is deze licht aangepast om beter aan te sluiten bij lokale normen en waarden en de lokaal heersende situatie. Sinds begin 2010 is het Bureau Gateway van Binnenlandse zaken als eerste land buiten het gemenebest van het VK officieel gecertificeerd als beheerder van de *Gateway*-methodiek.

LESSONS LEARNED

Beide cases laten interessante lessen zien. Ten eerste bevestigen ze de voordelen voor het uitwisselen van best practices.

De betrokkenen beamen bovendien dat zowel voor de 'importeur' als de 'exporteur' in beide gevallen voordelen te behalen zijn. Tabel 1 toont een overzicht van de benoemde voordelen. ▣



Geert Hofstede

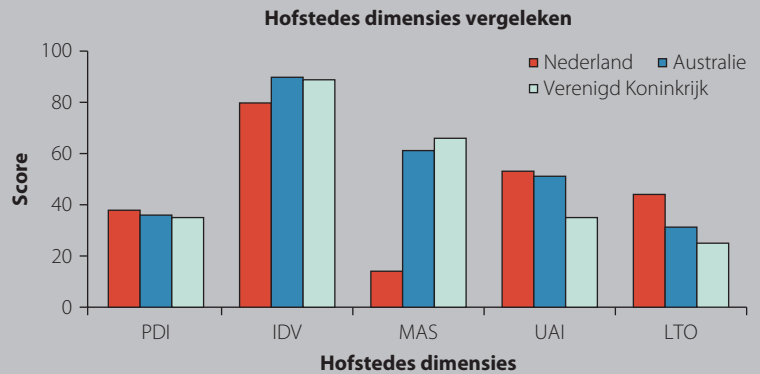
IT-professionals die best practices uit andere landen willen inzetten, moeten kunnen omgaan met cultuurverschillen. Een veel gebruikte methodiek om cultuurverschillen inzichtelijk te maken is die van Geert Hofstede.³ Hij ontwikkelde een cultuurmodel met als doel beter inzicht in cultuurverschillen te geven en die daarmee beter overbrugbaar te maken. Zijn model bestaat uit vijf onderdelen:

- **Machtafstand (PDI)** – De mate van afstand tussen machthebbers en maatschappij. Dit is een indicatie voor de mate waarin hiërarchie gebaseerd is op toegeschreven macht. Macht die hangt aan een functie, of een titel, en niet aan de persoonlijke ervaringen en prestatie.
- **Individualisme (IDV)** – Een individualistische versus een collectivistische maatschappij.
- **Masculiniteit (MAS)** – De mate van masculiniteit of femininiteit geeft aan in hoeverre waarde wordt gehecht aan stereotype mannelijke waarden als competitiviteit, assertiviteit, ambitie en het vergaren van rijkdom en weelde, tegenover vrouwelijke waarden als bescheiden

gedrag, dienstbaarheid en solidariteit. Ook de rolverdeling tussen mannen en vrouwen wordt in deze dimensie onderzocht.

- **Onzekerheidsvermijding (UAI)** – De mate van onzekerheidsvermijding door regelgeving, formele procedures en rituelen. Hoe hoger de score, hoe meer men geneigd is om berekend te werk te gaan in het internationale zakendoen.

- **Lange- of kortetermijndenken (LTO)** – oorspronkelijk ontwikkeld met als doel het verschil in Oosterse en Westerse opvattingen te verklaren. Een hoge score betekent meer gericht op traditie en volharding. Een lage score betekent meer gericht op korte termijn winst en persoonlijk belang. Hieronder staan de Hofstede Dimensies vergeleken voor de landen betrokken in de cases.



De dimensies van Hofstede voor Nederland, Australië en het Verenigd Koninkrijk

Ten tweede laten de cases zien hoe de uitwisseling van best practices beter benut en succesvol vormgegeven kan worden:

Internationale focus: Het begint met een internationale focus van de medewerker en de organisatie. De blik naar buiten is essentieel om te zien welke best practices mogelijk interessant zijn, zowel voor het

importeren, als het exporteren. Hierbij is de rol van het individu van groot belang. In beide cases is de uitwisseling ontstaan omdat twee individuen elkaar vonden rondom een case en voldoende vertrouwen hadden in elkaar om hier een samenwerking rondom op te zetten. Daarbij was er voldoende *senior sponsorship* vanuit de leiding van beide

betrokken organisaties om de uitwisseling te laten ontstaan. Nog regelmatig worden buitenlandse reizen als snoepreisjes op kosten van de baas gezien. Deze mentaliteit moet veranderen om de rijpe vruchten van het uitwisselen van best practices te kunnen plukken.

Het is van belang de fit van de case goed te onderzoeken. Vooral bij de

Voordeel	Importeur	Exporteur
Kostenbesparing	Kopiëren van een bestaande oplossing is goedkoper. Scheelt onderzoek naar effecten en ontwikkelkosten.	Door te exporteren vermindert de kans later anderomstandigheden te moeten nemen.
Snelheid	Kopiëren is sneller	
Kopiëren techniek	Minder eigen ontwikkeltijd en kosten, minder kinderziektes	Techniek in buitenland herkenbaar voor nationale achterban (bijv. bedrijven)
Verbetering kennis/kunde	De exporteur kan bijstaan met raad en daad	Na verloop van tijd kan de importeur de exporteur ook helpen
Aansluiting bij internationale ontwikkelingen	Als internationaal een ontwikkeling geaccepteerd is, is het handig hier bij aan te sluiten	De internationale ontwikkelingen kunnen worden vormgegeven
Doorontwikkeling	Door aan te sluiten bij de internationale ontwikkeling heb je invloed op de doorontwikkeling	Eigen oplossing wordt sterker door internationale samenwerking
Reputatie verbetering		Door autoriteit te zijn op het onderwerp en de kennis te willen delen
Legitimatie eigen maatregelen	Een beproefde aanpak wordt makkelijker geaccepteerd	

Tabel 1: Voordelen van importeren en exporteren van best practices



Figuur 2: De context van een best practice bepaalt het succes

import van een best practice is van belang rekening te houden met de context waarin de best practice is ontstaan [DOLO00]. Zie figuur 2. Deze context bestaat uit vele zaken, maar is grofweg op te splitsen in de *bestuurlijke structuur* (institutionele setting van een land, bijvoorbeeld centraal of decentraal, meerderheid versus consensus); de *beleidsmatige setting* (de inhoudelijke achtergrond van de case, inclusief bijbehorende wet en regelgeving); en de *zakelijke cultuur*.

De zakelijke cultuur is een belangrijke determinant van de context van een best practice. Verschillende methodieken en kaders bestaan om zakelijke culturen te typeren, zie bijvoorbeeld de methodiek van Hofstede in het tekstkader.

Als de context van een case onvoldoende is onderzocht kan het voorkomen dat de succesfactoren van een case onvoldoende in beeld zijn gebracht waardoor deze onvolledig kunnen worden overgenomen.

Maak voor een importtraject een business case op basis van de best practice voor de eigen situatie. Deze business case zorgt er ten eerste voor dat alle succesfactoren, inclusief de afhankelijkheden van de context, voldoende in kaart zijn gebracht. Ten tweede kan de business case gebruikt worden om de gevoelens van 'not

invented here' in de importerende organisatie te adresseren.

Voor het exporteren van een case moet belangstelling bestaan bij (potentiële) afnemers. Deze belangstelling kan gevoed worden door bijvoorbeeld een duidelijke marketingstrategie op te zetten voor de best practice. Het makkelijk maken om de case over te kunnen nemen kan een onderdeel van die strategie uitmaken. Toen het overheidportaal voor bedrijven 'Antwoord voor Bedrijven' vanwege de EU-dienstenrichtlijn verantwoordelijk was voor het inrichten van een Point of Single Contact (PSC) voor buitenlandse EU dienstverleners, deden ze dit op basis van *open source*. Op deze manier kon de software gemakkelijk beschikbaar worden gesteld aan andere EU-lidstaten. Dit betekende dat de buitenlandse PSCs herkenbaar zouden zijn voor Nederlandse dienstverleners en dat Antwoord voor Bedrijven niet geconfronteerd zou worden met andermans standaard.

TOT SLOT

Dit artikel heeft laten zien waarom de noodzaak bestaat voor meer internationale uitwisseling van best practices. Het toont aan welke voordelen er te behalen zijn, zowel voor organisaties in zijn geheel als individuen daarin. De geleerde lessen van twee cases bieden concrete handvatten om in de praktijk mee aan de slag te gaan.

Het is daarbij van belang de term best practice breed op te vatten. Goede voorbeelden verdienen de aandacht, wel moet vaststaan dat het voorbeeld daadwerkelijk succesvol is en niet slechts een poging tot goede PR van de eigenaar van de case. De IT-professional heeft op verschillende manieren baat bij de inzet van best practices. Ze helpen bij het uitvoeren van eigen werkzaamheden, maar kunnen ook opdrachtgevers en klanten helpen bij het verbeteren van hun eigen IT praktijk. ■

Literatuur

- [ALGE08] Algemene Rekenkamer rapport: *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid*; Deel B, 1 juli 2008.
- [DOLO00] Dolowitz, D. P. & Marsh D. (2000). Learning from Abroad: *The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making*. *Governance: An International Journal of Policy and Administration* 13(1): 5-24.
- [POLL01] Pollitt, C. (2001). *Convergence: the useful myth?* *Public Administration* 79(4): 933-947.
- [POWE83] Powel en Dimagio (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review* 48, No. 2 pp. 147-160 1983.
- [ROMM10] Romme, J. (2010). *Beter slim gejat, dan slecht bedacht – Over de internationale uitwisseling van ICT best practices*.

Noten

1. Zie www.intosai.org.
2. Isomorfisme betekent letterlijk 'gelijke vorm'.
3. Zie www.geerthofstede.com.



Drs. J. (Jaap) Romme MPIM is werkzaam als adviseur bij Het Expertise Centrum. Vanuit zijn internationale achtergrond adviseert hij overheidsorganisaties over het EU ICT beleid en helpt hij bij de uitwisseling van best practices.