



Kwaliteitsaanpak ICTU Software Realisatie

versie 1.1.12

Inleiding

Met de verregaande automatisering en digitalisering wordt software meer en meer belangrijk. Ook binnen de overheid. Naast het op orde hebben van zaken als licenties van standaardsoftware ligt er een uitdaging als het gaat om de ontwikkeling van maatwerksoftware. Projecten waarin software wordt ontwikkeld of onderhouden kampen nog vaak met vertraging, budgetoverschrijding of een eindresultaat met te lage kwaliteit. Zo concludeerde de commissie-Elias bijvoorbeeld in haar eindrapport: 'De Rijksoverheid heeft haar ICT-projecten niet onder controle'.

Eén van de fundamentele problemen is dat de risico's die inherent zijn aan softwareontwikkeling door organisaties nog onvoldoende worden erkend en gemitigeerd.

Terwijl de risico's bij de ontwikkeling van maatwerksoftware inmiddels algemeen bekend zijn en er ook voor veel risico's passende maatregelen beschikbaar zijn.

ICTU werkt sinds 2010 met de agile softwareontwikkelaanpak Scrum en heeft deze aanpak aangevuld en uitgebreid om zoveel mogelijk de kans op die risico's te verminderen. Denk hierbij aan geautomatiseerde regressietesten om het risico op fouten bij nieuwe opleveringen van de software (die bij Scrum elke twee of drie weken plaatsvinden) te voorkomen. Een ander voorbeeld is het zeer frequent – meerdere keren per uur – geautomatiseerd rapporteren over de kwaliteit van de software om zogenaamde 'technische schuld' te voorkomen.

Met behulp van deze kwaliteitsaanpak heeft ICTU samen met andere overheden inmiddels enige tientallen projecten succesvol uitgevoerd. ICTU wil deze aanpak graag aanvullen met de ervaringen en geleerde lessen van andere organisaties en deze overdraagbaar maken en breder uitdragen. Daarom stelt ICTU deze kwaliteitsaanpak ter beschikking aan andere partijen en overheden die zelf maatwerk software ontwikkelen of dit laten doen.

Kwaliteitsaanpak ICTU Software Realisatie

De kwaliteitsaanpak heeft 3 doelstellingen:

1. Opdrachtgevers helpen bekende risico's bij softwareontwikkeling, zoals technische schuld, vertraging en defecten, zo veel mogelijk te voorkomen.
2. ICTU helpen om software te ontwikkelen die de missie van ICTU, namelijk bijdragen aan een betere digitale overheid, ondersteunt.
3. De overheid als geheel helpen bij het zo goed mogelijk ontwikkelen van software.

De kwaliteitsaanpak zelf is geformuleerd in de vorm van maatregelen die elke softwareontwikkelende organisatie kan treffen om risico's van softwareontwikkeling te mitigeren en de kans op succesvolle softwareontwikkeling en -onderhoudsprojecten te vergroten. De maatregelen zijn beschreven in algemene termen. Waar van toepassing is ook de ICTU-specifieke invulling van de maatregel telkens separaat bijgevoegd.

De beschrijving van de kwaliteitsaanpak in dit document is gebaseerd op de huidige aanpak van softwareontwikkeling en -onderhoud bij ICTU. Deze kwaliteitsaanpak is explicet bedoeld als een evoluerende aanpak, die verbeterd wordt op basis van praktijkervaringen bij ICTU en - op termijn – bij andere organisaties.

Leeswijzer

Dit document 'Kwaliteitsaanpak ICTU Software Realisatie' is bedoeld voor programmatuur en gerelateerde producten, voor processen waarbinnen die producten worden gerealiseerd en voor de overkoepelende organisatie waarin op projectbasis wordt gewerkt. Dit betekent dat deze kwaliteitsaanpak betrekking heeft op de drie aspecten van softwareontwikkeling:

1. Producten – Het eerste deel van de kwaliteitsaanpak betreft de eigenschappen van de ontwikkelde producten. De broncode valt hieronder, maar ook alle andere producten, zoals documenten en testscripts.
2. Processen – Het tweede deel van de aanpak betreft het ontwikkelproces; dit gaat over werkwijze, gebruik van hulpmiddelen en projectaanpak.
3. Het derde deel van de kwaliteitsaanpak heeft betrekking op de overkoepelende ontwikkelorganisatie waarbinnen projecten worden uitgevoerd (bij ICTU is dat de afdeling ICTU Software Realisatie (ISR)); dit gaat over de samenhang tussen projecten en de faciliteiten die projecten ter beschikking moeten hebben.

De drie aspecten komen hieronder in meer detail aan bod in de vorm van maatregelen die ICTU heeft getroffen om de risico's die samenhangen met softwareontwikkeling te mitigeren. Bijlage 1 beschrijft de relatie tussen risico's en maatregelen.

De beschrijving van elke maatregel is voorzien van een rationale: waarom behoort de maatregel tot de kwaliteitsaanpak? In gevallen waarbij een maatregel een specifieke invulling heeft bij ICTU, is daarvoor een aparte paragraaf voor opgenomen.

Bij de omschrijving van de maatregelen is gebruik gemaakt van de volgende 'rollen' om aan te geven wie verantwoordelijkheid draagt voor het uitvoeren van de maatregelen:

1. Projectenorganisatie (bij ICTU: de afdeling ICTU Software Realisatie (ISR))
2. Hoofd projectenorganisatie (bij ICTU: afdelingshoofd ISR)
3. Project (bij ICTU: project inclusief Scrumteam(s))
4. Projectverantwoordelijke (bij ICTU: software delivery manager en/of projectleider)
5. Kwaliteitsmanager (bij ICTU: 'quality lead')

Producten

Maatregel M25 : Randvoorwaardelijke producten (M25)

Voor aanvang van de voorbereidingsfase van een project (zie M14 Projecten splitsen in een voorbereidingsfase en een realisatiefase) stelt de opdrachtgever de volgende producten beschikbaar:

- een recente business impact analyse (BIA) voor het te ondersteunen proces,
- een recente privacy impact analyse (PIA) voor het te ondersteunen proces of een verklaring dat een PIA niet nodig is.

Rationale

Een BIA en eventuele PIA zijn richtinggevend voor de in de voorbereidingsfase te selecteren beveiligingsmaatregelen.

In een BIA legt de vragende organisatie vast hoe belangrijk informatiebeveiliging is voor de eigen bedrijfsvoering/processen. Naast de gevoeligheid voor incidenten komt hierin ook de 'risk appetite' van de organisatie tot uiting. Alleen de organisatie zelf kan hierover een uitspraak doen.

In een PIA legt de vragende organisatie vast wat de privacy-gevoeligheid is van de gegevens die in een proces (of systeem) worden verzameld en verwerkt. Zicht op privacygevoelige gegevens en het (laten) treffen van adequate en afdoende beschermingsmaatregelen is een wettelijke plicht die een organisatie niet aan een andere partij kan verdragen

Maatregel 1: Op te leveren producten (M01)

Projecten zijn gesplitst in een voor-bereidingsfase en een realisatiefase (zie M14 Projecten splitsen in een voorbereidingsfase en een realisatiefase). De onderstaande tabel (zie volgende pagina) benoemt de producten die een project in die fasen moet opleveren; alle fasen kennen specifieke producten.

Als tijdens een project bestaande software dient te worden afgebouwd, onderhouden en/of herbouwd, vindt een onderzoek plaats naar de compleetheid van de bestaande softwareproducten aan de hand van de onderstaande tabel (inclusief de deliverables in de kolom realisatiefase) en wordt de kwaliteit van de bestaande software-producten getoetst (M02 Continu voldoen aan kwaliteitsnormen). Dit onderzoek is onderdeel van de voorbereidingsfase en wordt uitgevoerd door vertegenwoordigers van de projectenorganisatie en medewerkers van het desbetreffende project.

Product	Voorbereidingsfase	Voorbereidingsfase met onderzoek	Realisatiefase
beschrijving van functionele eisen	+	+	+
beschrijving van niet-functionele eisen	+	+	+
ontwerp- en architectuurdocumentatie (software, interactie, infrastructuur)	+	+	+
testdocumentatie: testplannen	+	+	+
testdocumentatie: testgevallen, rapportages			+
informatiebeveiligingsplan	+	+	+
projectplan	+	+	
kwaliteitsplan	+	+	
deploybare versie van de software			+
broncode, inclusief de benodigheden voor het bouwen van de software			+
regressietests, inclusief de benodigheden voor het uitvoeren van de regressietesten			+

vrijgaveadvies			+
release notes			+
deploymentdocumentatie			+
uitkomsten onderzoek (bevindingen, risico's, mitigerende maatregelen)		+	
transitieplan voor af te bouwen, te onderhouden en/of te herbouwen softwareproducten		+	
plan voor aflossen technische schuld, indien van toepassing		+	

Rationale

Het uniformeren van op te leveren producten biedt voordelen voor planning (het is bekend welke producten gemaakt moeten worden), voor bemensing (het is bekend welke expertise nodig is) en voor het uitwisselen van medewerkers.

De voorgeschreven producten stellen de ontvanger in staat om de opgeleverde software uit te voeren, te beheren en te onderhouden. Daarnaast is duidelijk welke eventueel openstaande punten er nog zijn. De voorgeschreven producten bieden voldoende verantwoording richting de ontvanger voor uitgevoerde werkzaamheden.

De genoemde producten uit de voorbereidingsfase hebben tot doel om enerzijds de omvang, kosten en doorlooptijd van de realisatiefase te kunnen schatten en anderzijds om de kaders voor de realisatiefase te bepalen zodat de scope, aanpak en oplossingsrichting in grote lijnen bekend zijn.

ICTU

ICTU hanteert de volgende documenten, templates en documentstandaarden voor softwarerealisatieprojecten:

- De beschrijving van niet-functionele eisen is gebaseerd op ISO-25010, BIR en SSD, en bevat een prioritering van de niet-functionele eisen. De beschrijving van niet-functionele eisen is gebaseerd op het ICTU NFE-template. De beschrijving bevat in ieder geval eisen aan toegangsbeveiliging, aan beheerfuncties, aan logging en aan het gewenste gedrag van de software bij uitval van infrastructurele diensten zoals een log-server;
- De beschrijving van functionele eisen bestaat uit een geprioriteerde backlog met epics en/of user stories. De beschrijving bevat in ieder geval eisen voor (ondersteuning van) beheerfuncties die door de beoogd beheerder gesteld worden en voor logging, inclusief de (globale) inhoud van te loggen business events (gebeurtenissen op procesniveau) en de daarvoor geldende bewaartijden;
- De ontwerp- en architectuurdocumentatie bestaat uit een projectstartarchitectuur (PSA), een softwarearchitectuurdocument (SAD), een infrastructuurarchitectuur (IA), een globaal functioneel ontwerp (GFO) bijvoorbeeld in de vorm van use cases, en een prototype en/of interactieontwerp. De SAD, IA en GFO zijn gebaseerd op de ISR-templates. De architectuurdocumenten moeten expliciet inzichtelijk maken hoe aan de niet-functionele eisen wordt voldaan door uit te werken welke (beveiligings)mechanieken gekozen zijn,

bijvoorbeeld voor identificatie, authenticatie, autorisatie, versleuteling of logging;

- De testdocumentatie bestaat uit een master testplan, gemaakt op basis van een productrisicoanalyse (PRA). Beveiligingstesten zijn een integraal onderdeel van het mastertestplan en worden als zodanig afgestemd met de opdrachtgever;
- Het informatiebeveiligingsplan is gebaseerd op een dreigingen- en kwetsbaarhedenanalyse (TVA, threat and vulnerability assessment) en bevat een maatregelenselectie informatiebeveiliging. De TVA wordt tijdens de voorfase opgesteld op basis van de resultaten van de BIA, de eventuele PIA (zie maatregel M25 Randvoorwaardelijke producten) en inhoud van de ontwerp- en architectuurdocumentatie. Een TVA levert een deel van een traceerbare onderbouwing voor de te treffen beveiligingsmaatregelen.
- Het vrijgaveadvies bevat ten minste alle nog openstaande testbevindingen en geconstateerde beveiligingsbevindingen. Zie ook maatregel M26 Periodieke beoordeling informatiebeveiliging en M16 Verplichte tools. Indien er beveiligingsissues zijn, zijn deze voorzien van een beschreven voorziene impact.
- De deploymentdocumentatie bevat informatie over de eisen die een applicatie stelt aan een omgeving en de stappen die nodig zijn om de applicatie in die omgeving veilig te installeren en configureren. De documentatie bevat daartoe onder meer aanwijzingen voor de HTTP-header en -request configuratie van de webserver en voor het verwijderen van overbodige header-informatie zoals de 'Server'-header. Ook zijn er aanwijzingen voor veilige configuratie(s) van (externe) toegang tot de beheerinterface. De documentatie bevat daarnaast in ieder geval een beschrijving van de protocollen en services die de applicatie aanbiedt, de protocollen, services en accounts die het product gebruikt en de protocollen, services en accounts die de applicatie gebruikt voor beheer.

Zie Bijlage documenten voor maatregel M1 voor een uitgebreider overzicht van de documenten en documentstandaarden die ICTU hanteert voor softwarerealisatieprojecten.

Het genoemde onderzoek voert ICTU uit als onderdeel van een “due diligence”. Een due diligence wordt uitgevoerd in samenwerking met een potentiële opdrachtgever en biedt, naast het genoemde onderzoek, ook de opdrachtgever de kans zich een oordeel te vormen over de werkwijze van ICTU en de verwachte samenwerking.

Maatregel 2: Continu voldoen aan kwaliteitsnormen (M02)

Producten voldoen vanaf de start van een project aan de door de projectenorganisatie vastgestelde kwaliteitsnormen. Indien hieraan niet voldaan wordt, wordt herstel daarvan planmatig opgepakt (zie ook M08 Technische schuld). De kwaliteitsnormen zijn in deze versie van de kwaliteitsaanpak nog niet opgenomen.

Rationale

Het direct en continu voldoen aan de kwaliteitsnormen beperkt toekomstige hersteltijd. Het dwingt tevens een structurele kwaliteitscontrole af.

ICTU

Bij ICTU wordt tijdens de voorfase van softwarerealisatieprojecten het voldoen aan de kwaliteitsnormen met behulp van reviews gecontroleerd. Tijdens de realisatiefase van softwarerealisatieprojecten wordt het voldoen aan de kwaliteitsnormen diverse malen per uur

gemeten door het 'Kwaliteitssysteem' (HQ). Het project kijkt dagelijks of er afwijkingen van de normen zijn en onderneemt actie indien nodig. Ook de kwaliteitsmanager signaleert afwijkingen en meldt deze bij het project. De ICTU-specifieke invulling van de kwaliteitsnormen is te vinden in het helpmenu van de geautomatiseerde kwaliteitsrapportages van ICTU.

Maatregel 3: Traceerbaar voldoen aan eisen (M03)

Eisen zijn wederzijds traceerbaar naar bewijsmateriaal, zoals logische testgevallen, dat de eis gerealiseerd is; dat wil zeggen dat geadministreerd is bij welke eis bewijsmateriaal hoort en vice versa. Dit wordt waar mogelijk met tooling ondersteund.

Rationale

Door eisen en testgevallen te koppelen en traceerbaar te maken, is het mogelijk de dekking van tests ten opzichte van eisen te bepalen.

ICTU

Functionele eisen in de vorm van user stories zijn gekoppeld aan logische testgevallen. Ontwerpdocumentatie in de vorm van use cases is gekoppeld aan logische testgevallen. ICTU gebruikt hiervoor Jira. Logische testgevallen zijn gekoppeld aan fysieke testgevallen. De fysieke testgevallen worden geannoteerd met een identifier van de logische testgevallen. Het project is verantwoordelijk voor het traceerbaar voldoen aan de eisen.

Niet-functionele eisen zijn gekoppeld aan onder andere softwarearchitectuurdocument, mastertestplan en detailtestplannen. De traceerbaarheid hiervan is (nog) niet geadministreerd met behulp van tooling.

Maatregel 4: Geautomatiseerde regressietests (M04)

Regressietests - tests die verifiëren of eerder ontwikkelde software nog steeds correct werkt na wijzigingen in de software of aansluiting op andere externe koppelvlakken - zijn geautomatiseerd.

Rationale

Handmatig uitgevoerde regressietests zijn arbeidsintensief, foutgevoelig en afhankelijk van de aanwezigheid van specifieke medewerkers. Gelet op de vrijwel continue metingen op en leveringen van de programmatuur, zijn de nadelen van handmatige regressietests niet acceptabel. Door ze te automatiseren zijn ze herhaalbaar en kunnen ze onderdeel uitmaken van de 'continuous delivery pipeline' (zie M07 Continuous delivery pipeline).

ICTU

ICTU hanteert een norm voor de dekking van regressietests.

Maatregel 26 : Periodieke beoordeling informatiebeveiliging (M25)

Projecten laten periodiek een beveiligingstest uitvoeren. De code wordt zowel geautomatiseerd als handmatig onderzocht op veelvoorkomende kwetsbaarheden door een beveiligingsexpert van buiten het project. De projectorganisatie zorgt ervoor dat deze expertise op afroep beschikbaar gesteld wordt aan projecten. Bevindingen uit de beveiligingstest worden vastgelegd als onderdeel

van de werkvoorraad voor het ontwikkelproces (zie maatregel M05 Iteratief en incrementeel ontwikkelproces).

Rationale

Door het inschakelen van actuele, specifieke expertise wordt de kans vergroot dat eventuele kwetsbaarheden in de gerealiseerde software tijdig herkend worden. Doordat de projectenorganisatie deze expertise beschikbaar stelt, wordt voorkomen dat individuele projecten dat ieder voor zich moeten doen én dat beveiligingstesten als gevolg van (tijds)druk binnen projecten overgeslagen worden.

ICTU

Software wordt minimaal bij iedere grote release of tenminste twee keer per jaar onderworpen aan een beveiligingstest door beveiligingsexperts die ICTU daarvoor inhuren. Op basis van documentatie en architectuurstudie, crystalbox security audits (broncodescan) en penetratieaudits beoordelen deze experts of de software voldoet aan de projectspecifieke niet-functionele eisen die met betrekking tot beveiliging aan de software zijn gesteld, of bekende kwetsbaarheden (OWASP) vermeden zijn en in hoeverre voldoende invulling gegeven is aan de normen vanuit die vanuit BIR en SSD gelden.

Indien door de opdrachtgever gewenst kunnen securitytesten door een onafhankelijke derde partij worden uitgevoerd in een daarvoor door de opdrachtgever beschikbaar gestelde omgeving. Dit kan zowel incidenteel als structureel worden ingericht. Afspraken hierover worden bij voorkeur al in de voorbereidingsfase gemaakt.

De beveiligingstesten vinden plaats in aanvulling op de door tools uitgevoerde continue beveiligingsanalyse van de gerealiseerde software, zie maatregel M16 Verplichte tools. Bevindingen uit zowel een beveiligingstest als de continue analyse worden in Jira als issue – gemarkeerd als beveiligingsbugreport – vastgelegd op de backlog van het project.

Processen

Maatregel 5: Iteratief en incrementeel ontwikkelproces (M05)

Projecten werken iteratief en incrementeel; dit betekent dat een project in korte iteraties werkt, waarbij elke iteratie een werkende versie van de software wordt opgeleverd die extra waarde oplevert voor de opdrachtgever. Behalve de software worden iedere iteratie telkens ook alle andere producten (Zie maatregel M01 Op te leveren producten) bijgewerkt en opgeleverd. Elke iteratie worden verwachtingen en werkelijke resultaten vergeleken en de werkwijze aangescherpt op basis van inzichten en bevindingen. Dit leidt tot een zich continu verbeterend proces.

Rationale

De incrementele oplevering levert (vrijwel) iedere iteratie toegevoegde waarde en stelt opdrachtgevers, gebruikers en anderen in staat om gaandeweg ervaring op te doen en bij te sturen. Verder dwingt het vroegtijdige tests en kwaliteitscontroles af, die daarmee verankerd worden in het ontwikkel- en onderhoudsproces. Door naast de software telkens ook alle andere producten bij te werken en op te leveren wordt bereikt dat het product als geheel consistent blijft en dat er geen achterstallig onderhoud ontstaat.

ICTU

ICTU gebruikt hiervoor Scrum, een raamwerk voor productontwikkeling. ICTU propageert de kernwaarden van Scrum en vereist de volgende Scrum-aspecten:

- Scrum team bestaand uit product owner, ontwikkelteam en Scrum master,
- Proces: daily scrum, sprints, sprint planning, sprint review, sprint refinement,
- Definition of Done,
- Definition of Ready,
- Product backlog.

Vast onderdeel van de Definition of Done is dat producten actueel en onderling consistent zijn (M01 Op te leveren producten) en voldoen aan de door de projectenorganisatie vastgestelde kwaliteitsnormen (M02 Continu voldoen aan kwaliteitsnormen).

Maatregel 6: Frequentie meting (M06)

Het voldoen aan de kwaliteitsnormen die geautomatiseerd gemeten kunnen worden, wordt frequent – minimaal één keer per dag – gemeten. De projectenorganisatie voorziet hierin (mensen en middelen).

Rationale

Vaak meten maakt een vrijwel actueel inzicht op elk moment mogelijk. Projectleden kunnen snel reageren op afwijkingen, die in de regel ook pas recent zijn ontstaan en dus meestal gerelateerd zijn aan huidige activiteiten. Met name afwijkingen van de normen op het vlak van informatiebeveiliging komen zo snel aan het licht en kunnen dan ook snel worden beoordeeld en – indien nodig en mogelijk – opgelost.

ICTU

Bij een ICTU-softwareproject is het voldoen aan de normen onderdeel van de 'Definition of Done' en wordt het voldoen aan kwaliteitsnormen meermaals per uur gemeten. Projecten nemen de kwaliteitsrapportage door tijdens de stand-up en tijdens het wekelijks projectoverleg.

Maatregel 7: Continuous delivery pipeline (M07)

Er is een geautomatiseerde continuous delivery pipeline die aantoonbaar correct werkt en ten minste de volgende activiteiten uitvoert:

- bouw van de software,
- kwaliteitscontroles,
- regressietests,
- performance tests,
- beveiligingstests,
- unit tests,
- installatie van de software,
- oplevering van het totale product, dus inclusief alle deliverables, in de vorm zoals bruikbaar voor en afgesproken met de opdrachtgever.

De projectenorganisatie voorziet in mensen en hulpmiddelen, zodat projecten deze pipeline kunnen toepassen. Projecten zijn verantwoordelijk voor de correcte werking van de pipeline.

Rationale

Software incrementeel opleveren (zie M05 Iteratief en incrementeel ontwikkelproces) vereist dat de software frequent gebouwd, getest en opgeleverd kan worden. Om dit efficiënt en foutvrij te doen, dient het proces van bouwen, testen en opleveren geautomatiseerd te zijn; een continuous delivery pipeline faciliteert dit.

ICTU

ICTU gebruikt Jenkins of Team Foundation Server (TFS) als tool voor de implementatie van de continuous delivery pipeline. De ICTU release manager ondersteunt de laatste stap (oplevering van het totale product).

Maatregel 8: Technische schuld (M08)

Technische schuld is inzichtelijk en wordt planmatig aangepakt. De kwaliteitsmanager is verantwoordelijk voor het inzichtelijk maken van de technische schuld. De projectverantwoordelijke is verantwoordelijk voor het planmatig aanpakken van de technische schuld.

Rationale

De aanwezigheid van technische schuld heeft nadelige invloed op de kwaliteit van de eindproducten. Anderzijds is het ontstaan van technische schuld gedurende een project vaak onvermijdelijk. Het is daarnaast ook mogelijk dat een deel van de technische schuld bij aanvang van het project al bestond en mogelijk niet wordt opgelost. In alle gevallen is het verstandig om te weten welke technische schuld bestaat. Om te voorkomen dat technische schuld niet wordt opgelost en uitsluitend toeneemt, is het zaak om het verminderen van technische schuld planmatig aan te pakken.

ICTU

ICTU gebruikt HQ (een door ICTU ontwikkeld, open source, geautomatiseerd kwaliteitssysteem) om bestaande technische schuld inzichtelijk te maken en de planning van het aflossen van de schuld vast te leggen, voor zover het technische schuld betreft van kwaliteitseigenschappen die HQ kan meten.

Maatregel 9: Implementatie kwaliteitsaanpak (M09)

Projecten implementeren nieuwe versies van kwaliteitsaanpak en kwaliteitsnormen binnen de door de projectenorganisatie gestelde termijn (zie M12 Publicatie kwaliteitsaanpak en -normen voor het tot stand komen van de gestelde termijnen). De projectverantwoordelijke is verantwoordelijk voor de implementatie.

De projectverantwoordelijke organiseert periodiek een zelf-assessment van het project tegen de kwaliteitsaanpak, identificeert de belangrijkste verschillen tussen kwaliteitsaanpak en werkwijze in het project en rapporteert hierover aan de projectenorganisatie. In overleg tussen projectverantwoordelijke en projectenorganisatie wordt besloten of het verschil tijdelijk of permanent wordt geaccepteerd. In het geval van tijdelijke acceptatie stelt de projectverantwoordelijke een verbeteractie op. Merk op dat de verbeteractie ook kan bestaan uit het opstellen van een verbetervoorstel voor de kwaliteitsaanpak.

Voor de belangrijkste verschillen beschrijft de projectverantwoordelijke:

- Geconstateerde verschil
- Reden voor het verschil
- In geval van acceptatie: waarom het verschil geaccepteerd wordt
- In geval van verbeteractie: planning om het verschil weg te werken

Rationale

De implementatie van een nieuwe versie van de kwaliteitsaanpak kost tijd. De introductie en aanpassing van normen en tools, kunnen verschillende consequenties hebben. Bestaande broncode blijkt niet meer volledig te voldoen aan de normen, een nieuwe tool moet in de ontwikkelstraat worden toegevoegd, enzovoort.

Anderzijds is het voor de uniformiteit van kwaliteitsmeting en rapportage en de doorontwikkeling van de kwaliteitsaanpak van belang de implementatieperiode zo kort mogelijk en voorspelbaar te houden. Daarom stemt de projectenorganisatie met de projecten een implementatiemoment en implementatieperiode af.

Omdat implementatie van maatregelen in een project tijd kost is de zelf-assessment gericht op het in kaart brengen van de belangrijkste verschillen tussen kwaliteitsaanpak en de in het project toegepaste werkwijze en niet op het uitputtend inventariseren van alle verschillen.

ICTU

Bij ICTU speelt de software delivery manager de rol van projectverantwoordelijke zoals in deze maatregel beschreven. De software delivery manager stemt periodiek de zelf-assessmentresultaten af met het afdelingshoofd ISR.

Maatregel 10: Periodiek projectoverleg (M010)

De projectverantwoordelijke organiseert een periodiek projectoverleg. Dit overleg vindt wekelijks plaats en duurt niet langer dan een uur.

Vereiste aanwezigen zijn de project-verantwoordelijke, een vertegenwoordiger uit het projectteam en een kwaliteits-manager. Andere aanwezigen kunnen zijn: opdrachtnemer, architecten en coaches.

De agenda voor dit overleg bestaat tenminste uit de volgende onderwerpen:

- mededelingen – pro-actief informeren over voor het project relevante ontwikkelingen,
- actie- en besluitenlijst,
- personele zaken – bespreking van samenwerking binnen het team, in- en uitstroom, op- en afschalen,
- planning en voortgang – bespreking van voortgang ten opzichte van voorspelling en daaraan gerelateerde afwijkingen en knelpunten, leidend tot acties,
- kwaliteit en architectuur – bespreking van kwaliteit en architectuur (voor borging van inhoudelijke koers) en eventuele afwijkingen en benodigde acties,
- risico's en aandachtspunten.

Rationale

Het doel van het periodiek projectoverleg is alle direct-betrokkenen, breder dan het realiserende team, op hetzelfde informatieniveau te brengen en te houden. Direct-betrokkenen zijn alle medewerkers die geen onderdeel uitmaken van het realiserende team, maar wel

eindverantwoordelijk of uitvoerend verantwoordelijk zijn voor het projectsucces.

ICTU

Bij periodiek projectoverleg zijn de software delivery manager, een vertegenwoordiger uit het kernteam en de scrum master vereist.

Maatregel M27 - Projecten explicet afsluiten (M27)

Na afronding van de realisatiefase worden projecten afgesloten. Alle documentatie, broncode, referentiedata en credentials die in de realisatiefase nodig waren of zijn opgeleverd, worden gearchiveerd en van werkstations van projectmedewerkers verwijderd.

Rationale

Archiveren faciliteert het eventueel herstarten of overdragen van het project op een later tijdstip. Verwijderen neemt een onnodig risico op inbreuk op vertrouwelijkheid weg en vrijwaart projectmedewerkers en de projectenorganisatie van verdenking en aansprakelijkheid wanneer een incident optreedt.

ICTU

De software delivery manager is verantwoordelijk voor het archiveren. De SDM geeft het projectteam opdracht de archivering voor te bereiden en geeft het technisch beheerteam de opdracht de archivering uit te voeren.

Project Organisatie

Maatregel 11: Beheer en onderhoud kwaliteitsaanpak en -normen (M011)

De projectenorganisatie onderhoudt en beheert de kwaliteitsaanpak en de kwaliteitsnormen. Aanpassingen volgen uit praktijkervaring, nieuwe inzichten en nieuwe mogelijkheden voor meting en analyse. Iedereen kan wijzigingsvoorstellen indienen bij de projectenorganisatie.

Wijzigingsvoorstellen bevatten tenminste:

- het doel van de wijziging,
- een beschrijving van de wijziging,
- de sponsor van de wijziging,
- impact van de wijziging op lopende projecten (eenmalig en structureel),
- eventuele kosten (in euro's) van de wijziging (eenmalig en structureel),
- de belanghebbenden bij de wijziging,
- oplossingsvarianten,
- een onderbouwd advies ter besluitvorming.

De projectenorganisatie behandelt de wijzigingsvoorstellen, beslist de te nemen actie bij elk wijzigingsvoorstel en legt de wijzigingsvoorstellen en besluiten vast.

Rationale

Explicit beheer en onderhoud van de kwaliteitsaanpak is nodig om lessen geleerd in projecten te

kunnen verwerken, om nieuwe inzichten uit bijvoorbeeld wetenschappelijke literatuur te kunnen verwerken en om nieuwe technische mogelijkheden voor meting en analyse te verwerken. De kwaliteitsaanpak wordt door de projectenorganisatie – en niet door een project – onderhouden, zodat deze bij meerdere projecten kan worden toegepast.

Wijzigingsvoorstellen moeten een sponsor hebben zodat het duidelijk is dat iemand zich hard maakt voor het realiseren van de wijziging.

Wijzigingsvoorstellen bevatten een advies ter besluitvorming aan de projectenorganisatie. NB: het advies kan ook zijn de wijziging niet door te voeren.

ICTU

Iedereen die betrokken is bij softwarerealisatieprojecten kan een wijzigingsvoorstel indienen bij het hoofd van de afdeling ICTU Software Realisatie (ISR). Het ISR-coördinatieteam behandelt de wijzigingsvoorstellen en faciliteert besluitvorming door het afdelingshoofd.

Maatregel 24: Implementatie van wijzigingen aan de kwaliteitsaanpak en -normen (M024)

Bij elke wijziging aan de kwaliteitsaanpak en/of -normen stelt de projectenorganisatie vast of de wijziging leidt tot een wijziging in de werkwijze van de projecten. Als dit het geval is wijst de projectenorganisatie een sponsor van de wijziging aan die een implementatieplan voor de wijziging maakt en uitvoert. Het implementatieplan bevat ten minste:

- het doel van de wijziging,
- een beschrijving van de wijziging,
- de sponsor van de wijziging,
- de implementatie-aanpak (big bang, project-voor-project, incrementeel, etc.),
- de informatie die wordt gecommuniceerd met de projectmedewerkers en andere belanghebbenden en de manier waarop,
- de opleiding, training en/of instructies die gegeven zullen worden aan de projectmedewerkers en andere belanghebbenden en de manier waarop,
- de hulpmiddelen (templates, tools, rapportages) die geïmplementeerd en/of gewijzigd zullen worden en de manier waarop,
- de manier waarop feedback die uit de projecten over de wijziging zal worden verzameld en verwerkt,
- de manier waarop de compleetheid van de implementatie zal worden bepaald (verificatie van de wijziging),
- de manier waarop bepaald zal worden of het doel van de wijziging is gerealiseerd (validatie van de wijziging).

Rationale

Wijzigingen aan de kwaliteitsaanpak en -normen hebben tot doel de organisatie in staat te stellen betere kwaliteit te leveren en/of op een efficiëntere manier te werken. Door wijzigingen te implementeren aan de hand van een implementatieplan met genoemde onderdelen dwingt de organisatie zich de implementatie doordacht uit te voeren én om de implementatie te verifiëren en te valideren.

Maatregel 12: Publicatie kwaliteitsaanpak en -normen

(M012)

De projectenorganisatie publiceert periodiek, op een vaste, bekende locatie, een nieuwe versie van de kwaliteitsaanpak en/of de kwaliteitsnormen.

Rationale

Medewerkers moeten te allen tijde de actuele kwaliteitsaanpak en –normen kunnen raadplegen. Welke versie actueel is en wanneer een nieuwe versie actueel wordt, is essentiële informatie voor de planning van werkzaamheden binnen de projecten en binnen de afdeling als geheel.

ICTU

De kwaliteitsaanpak is te vinden op de afdelingsbrede wiki. Publicatie van een nieuwe versie wordt aangekondigd via een e-mail naar belanghebbenden en, indien relevant, 'de ICTU Software Realisatie-zeepkist'.

Bij ICTU zijn de kwaliteitsnormen (op dit moment) te vinden in elke kwaliteitsrapportage, in het 'helpmenu'.

Maatregel 13: Dekking ISO-25010 (M013)

De door de projectenorganisatie vastgestelde kwaliteitsnormen dekken een significant deel van de ISO-25010-kwaliteitskenmerken af.

Rationale

De standaard ISO-25010 biedt een model voor kwaliteitseigenschappen die van toepassing kunnen zijn op een software-product. De standaard biedt weliswaar geen concrete maatregelen, maar beoogt wel het volledige spectrum van mogelijk relevante kwaliteitseigenschappen af te dekken. Het afzetten van de dekking van de kwaliteitsnormen tegen de standaard geeft zicht op de breedte van het toepassingsgebied van de kwaliteitsnormen.

ICTU

De kwaliteitsnormen van ICTU voor softwareproducten betreffen de productkwaliteitskenmerken:

- prestatie-efficiëntie
- beveiligbaarheid
- onderhoudbaarheid
- functionele compleetheid (subkarakteristiek van functionele geschiktheid)

Maatregel 14: Projecten splitsen in een voorbereidingsfase en een realisatiefase (M014)

Projecten hebben een voorbereidingsfase, voorafgaand aan de realisatiefase. Voor het uitvoeren van de voorbereidingsfase zijn vertegenwoordigers van de opdrachtgever en beoogde beheerpartij beschikbaar – dezelfde als betrokken zullen zijn in de realisatiefase – die meewerken aan het realiseren van een deel van de op te leveren producten (zie M01 Op te leveren producten). Tijdens de realisatiefase vindt de bouw en het onderhoud van de software plaats.

Rationale

Het doel van de voorbereidingsfase is ten eerste om uitgangspunten, risico's en randvoorwaarden voor verdere projectuitvoering te bepalen en ten tweede om te zorgen dat aan de randvoorwaarden wordt voldaan en voor zoveel mogelijk project-specifieke risico's maatregelen genomen zijn. Het doel van de realisatiefase is het daadwerkelijk bouwen en onderhouden van de software. Een expliciete splitsing zorgt ervoor dat projecten doordacht van start gaan.

Al tijdens de voorfase moeten keuzes gemaakt worden die invloed hebben op de beveiligingsmaatregelen. Aanwezigheid van een voldoende gemanageerde vertegenwoordiger van de opdrachtgever zorgt dat deze keuzes gemaakt en bekrachtigd kunnen worden. De keuzes komen onder meer tot uitdrukking in de ontwerp- en architectuurdocumentatie, zie M01 Op te leveren producten. De infrastructuur gerelateerde documentatie wordt opgesteld door de beoogd beheerder en dekt een deel van de totale beveiligingsmaatregelen af. Aanwezigheid van de beoogd beheerder in de voorfase zorgt dat dekking van dit deel van de beveiligingsmaatregelen geborgd blijft gedurende de realisatie en exploitatie.

ICTU

Bij ICTU heet de voorbereidingsfase van softwarerealisatieprojecten de 'voorfase'. In de realisatiefase wordt het Scrumteam aangestuurd door een product owner van de opdrachtgever. Bij aanvang van de voorfase is deze beoogde product owner bekend en hij/zij werkt ook mee in de voorfase.

Maatregel 15: Open source tools (M015)

Bij de selectie van tools ter ondersteuning van de projectuitvoering geeft de projectenorganisatie voorkeur aan open source tools.

Rationale

Conform de NORA rationale voor het gebruik van open source tools zoals beschreven in NORA v3.0 drijfveer "beleid open standaarden"

(http://www.noraonline.nl/wiki/Beleid_open_standaarden).

ICTU

Tools die ICTU ontwikkelt ter ondersteuning van softwarerealisatieprojecten, worden bij voorkeur als open source beschikbaar gesteld.

Maatregel 16: Verplichte tools (M016)

De projectenorganisatie stelt het gebruik van de volgende tools voor alle projecten verplicht:

1. Een tool dat agile werken ondersteunt. Een dergelijk tool voorziet in het opvoeren van eisen, het opvoeren van logische testgevallen en het koppelen van logische testgevallen aan eisen, het bijhouden van een werkvoorraad, het plannen van iteraties en het toewijzen van eisen aan iteraties.
2. Een tool dat het inrichten en uitvoeren van een continuous delivery pipeline ondersteunt.
3. Een tool dat het monitoren van de kwaliteit van broncode ondersteunt.
4. Een tool dat het releasen van software ondersteunt.
5. Een tool dat het maken van testrapportages ondersteunt.
6. Een tool dat het maken van kwaliteitsrapportages ondersteunt.

7. Een tool dat de configuratie van de applicatie en de omgeving waarbinnen die applicatie draait controleert op bekende en veelvoorkomende kwetsbaarheden.
8. Een tool dat de door de applicatie gebruikte versies van externe bibliotheken, raamwerken of andersoortige bouwblokken scant op bekende kwetsbaarheden.
9. Een tool dat de broncode geautomatiseerd beoordeelt op het voorkomen van bekende kwetsbare constructies.

Rationale

Projecten hebben een redelijke vrijheid bij het kiezen van tools, maar het gebruik van een aantal is verplicht gesteld. Deze tools zijn nodig voor een efficiënte uitvoering van deze kwaliteitsaanpak. Uniform gebruik van deze tools maakt het mogelijk koppeling tussen die tools voor alle projecten te standaardiseren. Daarnaast bevordert het de uitwisselbaarheid van medewerkers en neemt het risico op het gebruik van onvolwassen tools af.

ICTU

ICTU gebruikt hiervoor de volgende tools:

1. Jira – De 'eisen' worden, conform Scrumterminologie, geregistreerd als epics en/of user stories, de werkvoorraad als backlog, de iteraties als sprints.
2. Jenkins voor Java-projecten en Team Foundation Server (TFS) voor DotNet-projecten.
3. SonarQube, inclusief ICTU-specifieke kwaliteitsprofielen die aansluiten bij de ICTU-kwaliteitsnormen.
4. Releasemanager.
5. Reporting (Birt).
6. Kwaliteitsrapportage (HQ).
7. OpenVAS en OWASP ZAP.
8. OWASP Dependency Checker.
9. Checkmarx.

Maatregel 17: Snel beschikbare tools (M017)

De projectenorganisatie zorgt dat bij start en uitvoering een aantal tools snel beschikbaar is. Hieronder vallen alle verplichte tools, aangevuld met de volgende tools:

1. Een tool voor het snel beschikbaar stellen en installeren van tools.
2. Een tool voor de vastlegging van vluchtige, niet op te leveren projectinformatie.
3. Een tool voor ondersteuning van actie- en besluitlijsten en risicologs.

Rationale

Snelle beschikbaarheid van tools betekent dat projecten snel kunnen beginnen. De niet-verplichte tools geven daarnaast de voorkeur van de projectenorganisatie weer.

ICTU

ICTU gebruikt hiervoor de volgende tools:

1. Docker dashboard
2. MediaWiki
3. Wekan

De tools zijn beschikbaar via een eigen cloud (vergelijkbaar met een 'app store'), binnen een werkdag na aanvraag.

Maatregel 18: Ondersteuning verplichte tools (M018)

De projectenorganisatie zorgt voor technische en functionele ondersteuning aan projecten bij het gebruik van alle verplichte tools.

Rationale

De keuze om het gebruik van een aantal tools verplicht te stellen (M16 Verplichte tools) volgt uit de belangrijke rol die die tools spelen in de ontwikkelstraat en in het kwaliteitssysteem. Met de verplichting komt ook een verantwoordelijkheid: om projecten in staat te stellen snel en effectief met deze tools te werken, moeten die projecten ondersteund worden. Uiteraard staat het de projectenorganisatie vrij ook niet-verplichte tools te ondersteunen.

De verplicht gestelde tools zijn beperkt in aantal, bewezen en gangbaar; veel medewerkers zullen deze tools al kennen.

Maatregel 19: Digitale werkomgeving (M019)

De projectenorganisatie geeft de projecten de beschikking over eigen, afgeschermd digitale werkomgevingen, waarbinnen ze de door het project ontwikkelde software en tools kunnen installeren.

Rationale

Door het bieden van een afgeschermd digitale omgeving zijn de afhankelijkheden en invloeden tussen projecten minimaal en worden beveiligingsrisico's verkleind.

ICTU

ICTU ondersteunt dit met Docker en/of virtuele machines (VM) en een VLAN per project. Een nieuwe digitale werkomgeving is binnen een werkweek na aanvraag beschikbaar.

Maatregel 21: Kwaliteit van medewerkers (M021)

Bij de inzet van medewerkers gaat kwaliteit boven andere aspecten, zoals beschikbaarheid, prijs en doorlooptijd. Dit is een organisatiebrede verantwoordelijkheid.

Rationale

Goede kwaliteit van producten ontstaat primair door het werk van mensen; standaardisatie, kwaliteitsnormen en monitoring zijn hulpmiddelen. De kans dat kwalitatief goede medewerkers ook goede producten maken is groter dan bij minder goede medewerkers.

Maatregel 22: Betrokkenheid bij inzet (M022)

De projectverantwoordelijke betreft de projectenorganisatie bij het inzetten van nieuwe medewerkers op de projecten.

Rationale

Medewerkers moeten zowel een goede match hebben met het project en de projectspecifieke behoeften aan kennis en vaardigheden als een goede match met de projectenorganisatie als geheel. Van medewerkers wordt namelijk verwacht dat ze zowel bijdragen aan de projectdoelstellingen als aan de projectoverstijgende doelen van de kwaliteitsaanpak.

ICTU

Bij het inzetten van medewerkers zijn één of meer leden van het ISR-kernteam betrokken.

Maatregel 23: Warme kennisoverdracht (M023)

De projectverantwoordelijke zorgt ervoor dat bij nieuwe projecten wordt gestart met ten minste twee projectleden die bekend zijn met de kwaliteitsaanpak.

Rationale

Het inzetten van teamleden die bekend zijn met de kwaliteitsaanpak zorgt voor een soepeler start van een nieuw project omdat zij bekend zijn met de inhoud van de kwaliteitsaanpak, zoals kwaliteitsnormen en tools, en omdat zij al doende nieuwe teamleden bekend kunnen maken met de kwaliteitsaanpak.