

# E-OVERHEID MET BEHULP VAN G€A ÉN NORA



**ORDINA.OPGELOST.**

CONSULTING | ICT | OUTSOURCING

# TERUGBLIK

Ordina is in 2006, in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen, bedrijfsleven en Overheid een innovatietraject gestart onder de naam:

**General Enterprise Architecturing (G€A).** Dit is het vierde artikel uit een geplande reeks artikelen. Deze keer richten we ons op alle organisaties, die te maken hebben met het vraagstuk: **“Hoe geven we sturing aan de transitie richting elektronische dienstverlening en hoe kan de NORA<sup>1</sup> ons daar bij helpen?”.**

**De NORA bevat inrichtingsprincipes, modellen en standaarden voor ontwerp en inrichting van de elektronische overheid. Het accent ligt hierbij op dienstverlening van, samenwerking met, en koppelvlakken tussen overheden. Is het voldoende om ‘NORA-compliant’ te zijn, of is er meer nodig? We zullen in dit artikel zien op welke manier G€A en NORA gezamenlijk de invoering van elektronische dienstverlening ondersteunen. We laten zien dat G€A ons laat kijken naar alle relevante perspectieven zodat vooraf sturing op samenhang bij de invoering van de elektronische dienstverlening mogelijk wordt.**

In dit artikel wordt G€A voor het eerst uitgebreider toegepast op een concreet en voor veel (overheids-)organisaties spelend vraagstuk: Hoe zorgen we ervoor dat elektronische dienstverlening tot meerwaarde voor burgers en bedrijven leidt? En, afgeleid daarvan: hoe past NORA, dat door middel van architectuurprincipes richting geeft aan de ontwikkeling van de elektronische overheid, in onze organisatie c.q. principes? In vorige artikelen werden alleen losstaande voorbeelden van bedrijfsvraagstukken behandeld waarin de toegevoegde waarde van G€A werd duidelijk gemaakt. We gaan in dit artikel dus niet zozeer in op nieuwe theorie, maar leren G€A beter kennen door haar in te zetten in een concreet vraagstuk en zo haar kracht in de praktijk te beproeven. We laten zien hoe NORA en G€A **gezamenlijk** bijdragen aan het realiseren van de e-overheid.

<sup>1</sup> NORA staat voor Nederlandse Overheid Referentie Architectuur.

# ELEKTRONISCHE DIENST- VERLENING EN HET BELANG VAN NORA

Voor veel organisaties is de NORA van belang. Ze geeft richtlijnen en standaarden om doelstellingen uit het regeringsbeleid zoals betere dienstverlening aan burgers en bedrijven, administratieve lastenverlichting en betere samenwerking tussen overheidsorganisaties, te realiseren. Elke (semi)overheidsinstelling heeft hierdoor met de NORA te maken en zal zich afvragen welke impact deze referentiearchitectuur heeft op haar organisatie en hoe de principes en standaarden uit de NORA in te passen zijn.

Overheidsinstellingen zien de NORA in toenemende mate als een middel om de hiervoor verwoorde doelstellingen sneller en in samenhang te kunnen realiseren. Veel overheidsorganen stellen inmiddels op basis van de NORA meer toegespitste architecturen op of scherpen bestaande architecturen aan. Zo ontstaan modelarchitecturen voor bijvoorbeeld kerndepartementen, gemeenten en waterschappen.

In startarchitecturen van projecten, die in het kader van de e-overheid worden uitgevoerd, worden verwijzingen naar de NORA opgenomen: welke bouwstenen worden gebruikt, welke NORA-principes en -standaarden worden overgenomen? De NORA bevat een bijlage waarin wordt uitgelegd hoe de voor een specifiek project relevante onderdelen van de NORA opgenomen kunnen worden in een project-start-architectuur<sup>2</sup> en hoe het project hierop te sturen valt. Het belang van de NORA voor het inrichten van de elektronische dienstverlening wordt steeds prominenter. Zo heeft de Belastingdienst in haar bedrijfsplan 2007-2011 de NORA als kaderstellend benoemd. Aangezien vele profitorganisaties samenwerking zoeken met overheidsinstellingen is de NORA daarom ook voor hen van belang.

<sup>2</sup> “DYA: snelheid en samenhang in business- en ICT-architectuur”, 2001 Roel Wagter, e.a., Tutein Nolthenius ISBN 90-72194-62-4.



# TERUGBLIK G€A

In het eerste artikel hebben we een overview gegeven van het in begin 2006 gestarte ontwikkelingstraject van G€A. Wij zijn ingegaan op de aanleiding voor dit traject en het in dit kader uitgevoerde marktonderzoek. Vervolgens kwamen aan bod de fundamenten onder de visie, de visie zelf en de inhoud van G€A.

Betreffende de inhoud zijn aan de orde geweest:

- Wat is het en wat beoogt G€A?
- Uit welke stuurinstrument-elementen G€A bestaat en een toelichting hierop.
- Een aantal toepassingsvoorbeelden van deze elementen.
- De positionering van G€A.
- Relatie van de G€A processen en -producten met de besturingsprocessen.
- Een eerste beschouwing over een mogelijke organisatorische ophanging.
- De succesfactoren.

## General Enterprise Architecturing (G€A):

Wat is het?

General Enterprise Architecturing (G€A) is een geheel van uitspraken, processen, producten, mensen en middelen, dat richting geeft aan de ontwikkeling van een organisatie met de focus op samenhang.

Wat is het beoogde effect?

Implementatie van G€A vergroot het besturend vermogen van een organisatie en daarmee haar kracht, snelheid en flexibiliteit, benodigd in bepaalde situaties.

Hoe maakt het waar wat het beoogt?

G€A geeft deze richting door actieve deelname in de besturingsprocessen en biedt daartoe op permanente basis inzicht in de samenhang van de organisatieonderdelen en -aspecten en de relevante omgeving.

In het tweede artikel is ingegaan op de elementen van G€A. In het bijzonder de elementen perspectief en principe zijn nader uitgediept, aangezien ze een essentiële rol vervullen in de beschrijving van dit stuurmiddel.

Vervolgens is een eerste aanzet gegeven voor het G€A-Gebouw, dat een samenhangend model geeft van de elementen en tevens een hulpmiddel biedt voor invulling van alle stuurinstrument-elementen.

Tenslotte is een eerste inkijk gegeven in het G€A-procesmodel, dat beoogt zowel de 'going concern besturing' als de besturing van 'transities' te ondersteunen. Aangegeven is dat in deze cycli zowel de eigen G€A activiteiten, zoals het vervaardigen van een aantal architectuurproducten, als de toepassing van de G€A producten in de besturing worden gepland, gerealiseerd, gemeten en waar nodig bijgestuurd.

In het derde artikel is de G€A positiebepaler toegelicht. Dit model geeft individuele organisaties een eenvoudig hulpmiddel om zichzelf te positioneren op zowel het inhoudelijke ontwikkelingsniveau als de procesmatige operationalisering van enterprise architecturing conform G€A. Hierbij wordt rekening gehouden met situationele verschillen: respondenten kunnen zelf het relatieve belang aangeven van de twaalf onderkende succesfactoren.

Door deze positiebepaling in de loop van de tijd meerdere keren uit te voeren wordt zichtbaar gemaakt of men op de goede weg is betreffende het realiseren van de beoogde effecten.

# WAT IS DE NORA?

De Nederlandse Overheids Referentie Architectuur (NORA) levert een bijdrage aan de realisatie van de elektronische overheid (de e-overheid), door het aanreiken van principes (inclusief overzichtskaarten, modellen en standaarden) om de samenwerking tussen overheidsorganisatie te bevorderen.

De NORA geeft aan hoe:

- a. Voldaan kan worden aan de eisen van de e-overheid.
- b. Samenwerking in ketens gefaciliteerd kan worden met informatievoorziening.
- c. Gebruik is te maken van de generieke bouwstenen (DigiD, Overheidsstransactiepoort, etc.).

De principes zijn afkomstig uit uitgevoerde inventarisaties bij vertegenwoordigingen van burgers en bedrijven, wet- en regelgeving en uit afspraken en standaarden die gelden bij gegevensuitwisseling met andere instellingen. Ook worden principes verwoord die adviezen voor interne inrichting inhouden. Deze laatste categorie principes betreft het soevereiniteitsgebied van elke individuele organisatie.

Bij een naadloze verbinding tussen samenwerkende overheidsorganisaties dienen veel aspecten goed op elkaar te worden afgestemd, zodat van hieruit een betere dienstverlening aan burgers en bedrijven mogelijk wordt met lagere administratieve lasten.

De NORA wil een set van multilaterale afspraken bieden voor het gehele publieke domein gericht op diensten, processen, berichtformaten, gegevensdefinities, infrastructuur, privacy- en beveiligingsaspecten.

Op deze manier vormt de NORA een besturings-, toetsings- en ontwerpinstrument voor samenwerking en dienstverlening binnen de e-overheid.

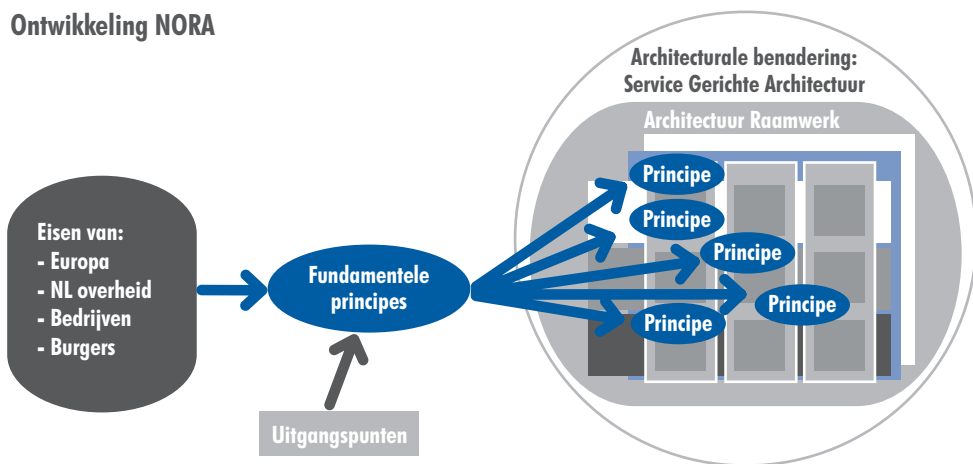
De NORA biedt een kader voor besluitvorming en afbakening en afstemming van programma's en projecten. Het gaat immers om veel organisaties die met elkaar dienen samen te werken. Er is een groot aantal generieke componenten (bouwstenen) beschikbaar, waar organisaties op aan gaan sluiten.

Voor bestuurders en managers die meer willen weten over de mogelijkheden die de NORA biedt bij het sturen van de ontwikkeling van de e-overheid verschijnt in 2007 een afzonderlijke publicatie.

Er worden tussen overheidsorganisaties kansen gezien en ambities geformuleerd om te komen tot ketenintegratie en gemeenschappelijke voorzieningen. Deze vereisen horizontale afstemming binnen bestuurslagen (kerndepartementen, uitvoeringsorganisaties, provincies, gemeenten, waterschappen), verticale sectorale afstemmingen (landbouw, onderwijs, zorg, etc...) en diagonaal tussen bestuurslagen en sectoren. NORA spreekt in dit verband over ketengovernance: het waarborgen dat de wijze(n) van sturen gebeurt in onderlinge samenhang. Deze afstemmingen kunnen op de volgende wijzen plaatsvinden, of een combinatie hiervan:

- a. Op basis van vrijwillige acceptatie.
- b. Bestuurlijke overeenkomsten.
- c. Wet- en regelgeving.

## Ontwikkeling NORA



Figuur 1: De opzet van de NORA.

In de NORA zijn deze doelen (wensen) uitgewerkt tot 20 fundamentele principes en circa 140 afgeleide principes. Deze principes zijn afgeleid uit eisen vanuit Europese wet- en regelgeving, de Nederlandse overheid, bedrijfsleven en burgers, zie figuur 1.

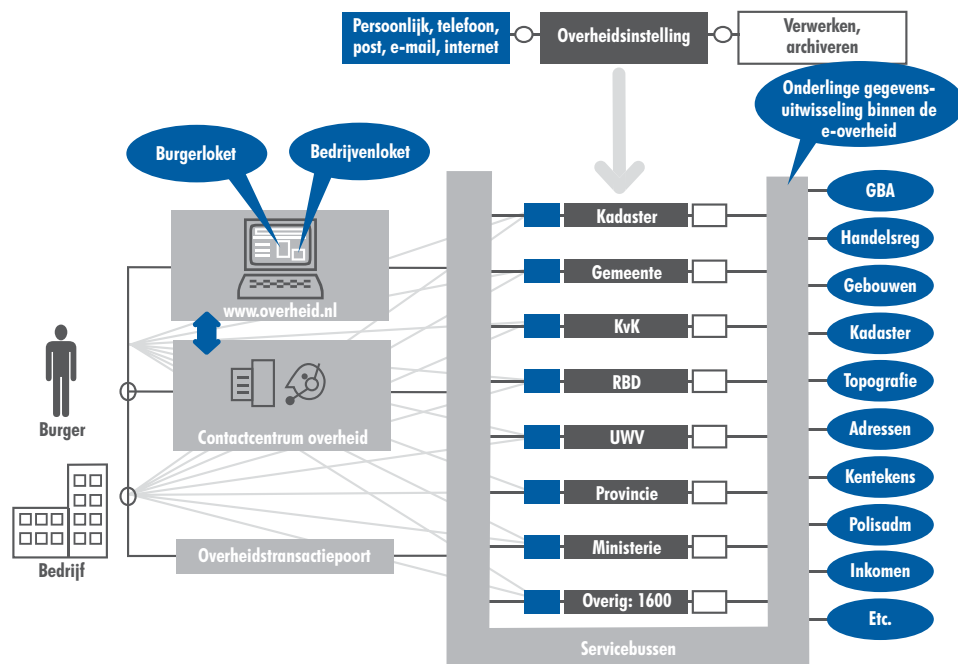
Deze verzameling principes vormt de kern van NORA. Via deze circa 140 principes krijgen architecten, ICT-projectleiders/-professionals en EDP-auditors handvatten aangereikt voor ontwerp en inrichting: de NORA als referentiekader met afspraken die de basis vormen voor concrete ontwerpen voor (onderdelen van) de e-overheid.

De eisen en wensen betreffende de inrichting van de e-overheid kunnen als volgt worden samengevat:

- Het merendeel van de diensten moet (met behoud van de traditionele kanalen zoals post) via internet verleend kunnen worden, aangezien internet bijdraagt aan een betere dienstverlening (snelheid, bereikbaarheid).
- Gegevens die al bekend zijn, niet opnieuw uitvragen.
- Diensten aanbieden in voor burgers en bedrijven zinvolle clusters, zodat geïntegreerde dienstverlening mogelijk wordt.
- De overheid moet transparant worden: wet- en regelgeving moet voor iedereen goed toegankelijk zijn.
- Administratieve lasten moeten fors gereduceerd worden.

## Elektronische overheid als dienstverlener

Gemeenschappelijke front office voorzieningen, koppelingen en basisregistraties



Figuur 2: De architectuur van de e-overheid in overview.

In figuur 2 is aangegeven hoe de NORA tegen samenwerkende overheidsorganisaties aankijkt. Er is een aantal landelijke gemeenschappelijke voorzieningen zoals de overheidstransactiepoort, een stelsel van samenwerkende servicebussen en een stelsel van basisregistraties. Het landelijke patroon van kanalen, processen en data is ook weer herkenbaar per individuele overheidsorganisatie. Er is een frontoffice te onderscheiden met meerdere 'kanalen' waarlangs diensten worden geleverd, verder bedrijfsprocessen die deze diensten leveren en gebruik maken van dataopslag.

De diensten worden via meerdere 'kanalen' (telefoon, post, e-mail, internet) geleverd. Deze kanalen worden 'door elkaar heen' gebruikt en leveren identieke resultaten voor de klant op. Aan de gegevenskant betekent dit dat verbinding nodig is met landelijke basisregistraties, omdat immers informatie die al binnen het overheidsdomein bekend is niet opnieuw uitgevraagd mag worden maar dient te worden hergebruikt.

# G€A ALS INTEGRAAL KADER VOOR DE TRANSITIE

Het realiseren van elektronische dienstverlening vergt grote aanpassingen. Deze beperken zich niet tot de informatievoorziening en technische infrastructuur. Uiteraard zijn voorzieningen en infrastructuur noodzakelijke randvoorwaarden voor het kunnen leveren van elektronische diensten (zonder website geen elektronische diensten!), maar de voornaamste succesfactoren zijn juist in andere perspectieven te vinden. Politieke steun, bereidheid om écht samen te werken met andere organisaties en klantgerichtheid van medewerkers zijn daarvan enkele voorbeelden. De invoering van elektronische dienstverlening vergt een blik op **alle** daarbij betrokken perspectieven, om te voorkomen dat een onsamenhangend en onevenwichtig resultaat ontstaat. G€A biedt bij uitstek het kader om de besturing van de transitie, om te komen tot succesvolle elektronische dienstverlening, ter hand te nemen.

De NORA biedt een stelsel van fundamentele principes en afgeleide principes die als handvat dienen voor het ontwerp van elektronische dienstverlening. Daarbij richt de NORA zich vooral op de samenwerkingsrelatie **tussen** overheidsorganisaties in ketens en netwerken, en niet zozeer op de inrichting binnen één overheidsinstelling. Hier is het subsidiariteitsbeginsel toegepast: "Wat binnen een overheidsorganisatie geregeld kan worden, wordt daar geregeld". Dat betekent dat het adopteren van de NORA-principes weliswaar een grote bijdrage levert aan het, samen met andere overheidsorganisaties, inrichten van de koppelvlakken als noodzakelijke randvoorwaarde voor elektronische dienstverlening op overheidsniveau, maar om de invoering binnen

één organisatie te sturen is er meer nodig. Enerzijds om te zorgen dat de principes die worden gebruikt voor elektronische dienstverlening worden getoetst aan c.q. gestroomlijnd met principes die vanuit andere taken (zoals handhaving) zijn gedefinieerd. Anderzijds om ervoor te zorgen dat de principes van de NORA worden aangevuld c.q. gestroomlijnd met principes vanuit perspectieven die door NORA niet worden geraakt (omdat ze vanuit het subsidiariteitsbeginsel binnen een overheidsorganisatie worden geregeld).

Als zodanig moet NORA niet gezien worden als dé enterprise architectuur van de Nederlandse overheid. Maar als **referentie**-architectuur kan het wel een basis vormen voor enterprise architecturing binnen individuele overheidsorganisaties. Vanuit dat standpunt kunnen we kijken hoe de NORA principes passen binnen het G€A-raamwerk. Het G€A-raamwerk is daarbij een methodische leidraad voor het ontwikkelen van de enterprise architectuur en NORA vormt inhoudelijke input daarvoor (naast mogelijke andere bronnen).

Binnen het G€A-raamwerk worden principes ingedeeld op basis van perspectieven. Welke perspectieven relevant zijn is afhankelijk van de organisatie en het doel waarvoor de architectuur ontwikkeld wordt. Als **referentie**architectuur hanteert NORA het begrip perspectief niet. NORA is immers niet toegespitst op één enkele organisatie.

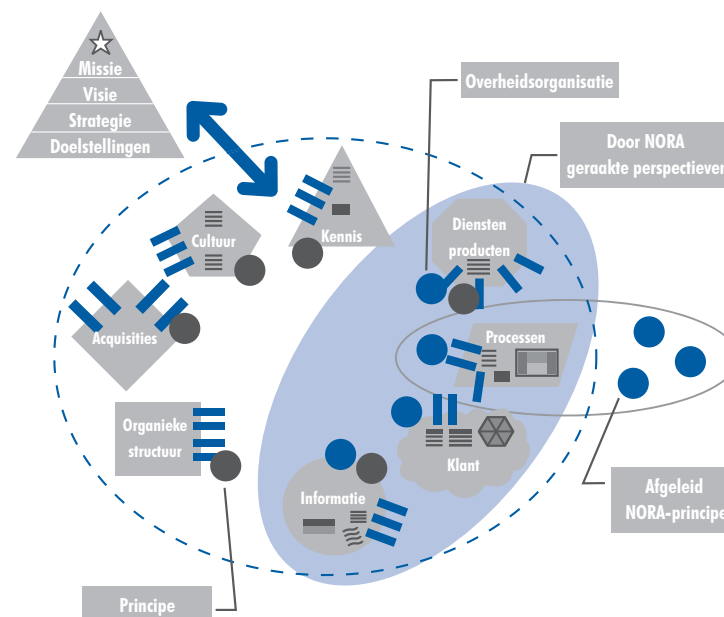
NORA kent wel een indeling van de **afgeleide** principes binnen het architectuurraamwerk van de Elektronische Overheid:

- Bedrijfsarchitectuur
  - Organisatie
  - Diensten en producten
  - Processen
- Informatiearchitectuur
  - Medewerkers en applicaties
  - Berichten en gegevens
  - Informatie-uitwisseling
- Technische architectuur
  - Technische componenten
  - Gegevensopslag
  - Netwerk
- Beheer
- Beveiliging

In tegenstelling tot de afgeleide principes zijn de **fundamentele** principes niet ingedeeld binnen dit raamwerk van de Elektronische overheid. G€A biedt hier een aanknopng om deze indeling alsnog te maken. Gepositioneerd op het G€A-raamwerk is de positie van de NORA-principes als volgt weer te geven:

In figuur 3 wordt aangegeven dat de NORA vanuit het gehanteerde principe van soevereiniteit niet alle relevante perspectieven raakt, maar alleen die welke een directe rol spelen bij de inrichting van de e-overheid tussen organisaties zoals klant, diensten&producten, proces en informatie.

NORA bevat om deze reden geen fundamentele principes over perspectieven zoals cultuur, leiderschap, competenties van medewerkers, financiën, etc.



Figuur 3: NORA-principes in het G€A-raamwerk.

De blauwe bolletjes geven de NORA principes weer, de 20 fundamentele principes bevinden zich (dus) in de door de NORA geraakte perspectieven, de circa 140 afgeleide principes bevinden zich niet op enterprise niveau maar in de uitwerking per perspectief. Dit is voor het perspectief processen ingetekend.

De grijze bolletjes geven principes weer die de organisatie, welke elektronische dienstverlening wil invoeren, zelf heeft geformuleerd. Dit zullen zowel principes zijn op het gebied waarop de NORA zich richt, als op (interne) perspectieven die binnen de eigen autonomie vallen van de organisatie zelf (kennis, cultuur, organisatie, klant, etc).

We presenteren een stappenplan om de NORA-principes te integreren met de eigen, door de organisatie zelf geformuleerde principes. Maar allereerst gaan we nader in op de fundamentele en afgeleide principes van NORA zelf en trekken enkele conclusies door hier vanuit het G€A-gebouw en haar definities en eisen naar te kijken.



# FUNDAMENTELE PRINCIPES NADER BESCHOUWD

NORA kent fundamentele principes en afgeleide principes. De afgeleide principes zijn beschreven voor de 11 domeinen binnen het architectuur-raamwerk van de Elektronische Overheid. In het G€A-raamwerk is dit te vergelijken met het onderscheid tussen principes die behoren bij de perspectieven en detailprincipes die behoren bij de verdieping van een perspectief (in bovenstaand figuur geïllustreerd voor het perspectief 'processen'). In hoeverre passen de fundamentele principes van NORA binnen het G€A-raamwerk van perspectieven, kernbegrippen en principes? Om deze vraag te beantwoorden zijn de 20 fundamentele principes tegen de "eisen-meetlat" voor principes, zoals geformuleerd in artikel 2, gelegd. De belangrijkste inhoudelijke eisen aan principes zijn (Togaf, Lindström):

- De reikwijdte van een principe beperkt zich tot één perspectief.
- Principes zijn evenwichtig, niet overlappend.
- Principes dekken alle perspectieven gelijkelijk af.
- Principes zijn onderling consistent, niet tegenstrijdig en niet conflicterend met elkaar.

De set fundamentele NORA-principes zijn geanalyseerd en vertaald naar perspectieven en kernbegrippen. In figuur 4 is dit bijvoorbeeld

P4	Organisaties in het publieke domein bieden hun diensten (producten) bij voorkeur aan in voor de klant logische bundels per (soort) gebeurtenis aan de kant van de klant (geboorte, huwelijk, starten bedrijf) en werken daartoe samen met andere organisaties in het publieke domein. (one stop shopping)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diensten/producten</b></li> <li>• <b>Ketensamenwerking</b></li> <li>• <b>Klant</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gebeurtenisgestuurd</b> (Thematische toegang tot diensten)</li> <li>• <b>Gebeurtenisgestuurd</b> (Bundels per soort gebeurtenis)</li> <li>• <b>Dienstverlening</b> (One stop shopping)</li> </ul>

gedaan voor fundamenteel principe P4, die uiteen blijkt te vallen in drie perspectieven met het per perspectief genoemde kernbegrip. Dit principe uit NORA voldoet daarmee niet aan de G€A-eis dat de reikwijdte van een principe zich beperkt tot één perspectief. Het combineren van meerdere perspectieven in één fundamenteel principe betekent dat in het principe zelf ook de implicaties voor andere gebieden opgenomen zijn. Dit maakt een effectief gebruik van principes binnen het G€A-raamwerk een stuk lastiger. In feite is in G€A-termen het fundamentele principe P4 niet alleen een principe, maar ook een beschrijving van relevante relaties (relevant relationships, ook wel: implicatierelaties) tussen principes. Het blijkt dat 13 van de 20 fundamentele principes gaan over meer dan één perspectief en vaak ook de relaties tussen principes beschrijven. Het is daarmee de vraag of de fundamentele principes van NORA binnen het G€A-raamwerk als principe moeten worden beschouwd.

Wellicht kunnen ze beter als doelstellingen dan wel richtinggevende uitspraken worden opgevat. De twintig fundamentele principes blijken te verdelen te zijn over zes G€A-perspectieven, zie figuur 5. De zes dominante perspectieven zijn (met tussen haakjes de kernbegrippen):

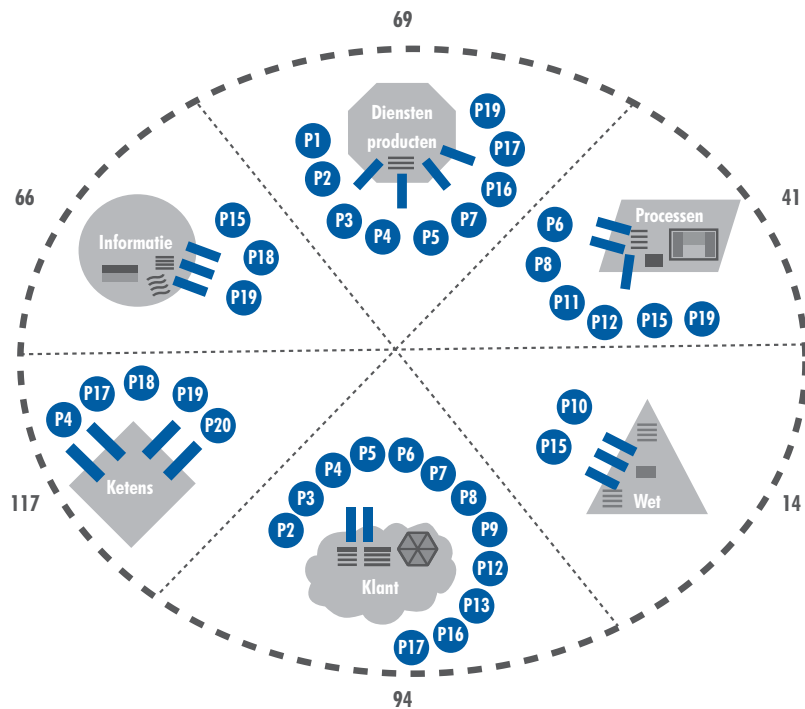
1. **Klanten** (keuzevrijheid contact, dienstverlening, identiteit, klachten, administratieve lasten verlichting, regellast, verantwoording, zelfwerkzaamheid).
2. **Diensten & Producten** (kanaal, transparantie, gebeurtenisgestuurd, identiteit, klachten, proactief, individueel, kwaliteit, genericiteit).

Figuur 4: Voorbeeld analyse fundamenteel principe met G€A.

3. **Processen** (controle, eenmalig inwinnen, meervoudig gebruik, transparantie, planning, genericiteit).
4. **Ketensamenwerking** (koppelbaarheid, één overheid, gebeurtenisgestuurd, gegevens, genericiteit, standaardisatie).
5. **Informatievoorziening** (transparantie, gegevens, genericiteit).
6. **Wet- en regelgeving** (eenvoud, transparantie).

De getallen buiten het ovaal geven het aantal verwijzingen aan dat vanuit de afgeleide onderliggende NORA-principes is gedaan naar de betreffende fundamentele principes. Daarmee lijken de NORA-principes redelijk te voldoen aan de algemene GEA-eis dat principes perspectieven gelijkmatig afdekken. Deze conclusie is echter niet zonder vervolgonderzoek te trekken.

Ontdubbelen van de afgeleide principes bij een perspectief heeft bijvoorbeeld niet plaatsgevonden. De verwachting is overigens dat de afgeleide NORA-principes eenduidiger van aard zijn en daardoor waarschijnlijk beter toe te wijzen zijn aan één enkel perspectief. Het vervolgonderzoek valt buiten de kaders van de doelstellingen van dit rapport. Ook zijn er fundamentele principes zonder afgeleide principes (P6, P7 en P11), dit roept vragen op. Het betreft principes over omgaan met controles, eisen aan een klacht- en bezwaarprocedure en het kunnen aangeven van processtappen welke doorlopen moeten worden. Het is echter denkbaar dat bij een specifieke toepassing van NORA deze principes wel verder worden uitgewerkt in afgeleide principes.



Figuur 5: Voorbeeld analyse fundamenteel principe met GEA.

Tot slot maakt GEA onderscheid in twee typen relaties tussen principes, de NORA doet dit tot op heden niet en onderscheidt alleen afgeleide principes:

#### A. Detailleringprincipes

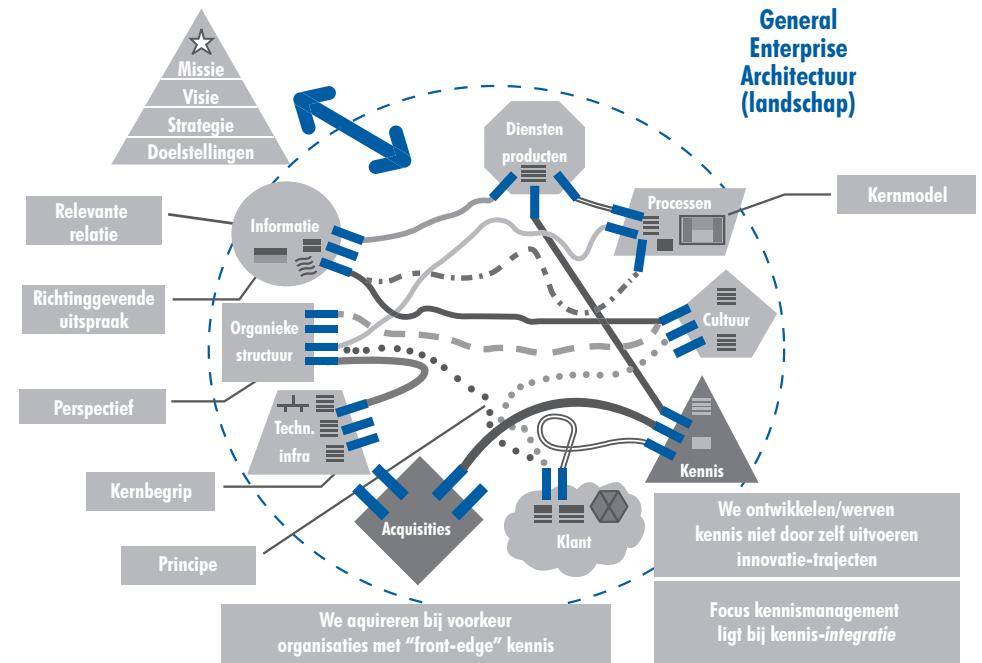
Detailleringprincipes vormen nadere detailleringen van hoofdprincipes binnen één perspectief (deze vallen buiten het enterprise niveau en behoren tot het specialistische gebied).

#### B. Implicatieprincipes (Relevante relaties)

Implicatieprincipes zijn hoofdprincipes die aan elkaar gerelateerd zijn, bijvoorbeeld de ene impliceert de andere, of heeft impact op, of is ondersteunend aan (deze relaties worden via "wandelingen" zichtbaar, zie figuur 6). In de beschrijving van principes (acroniem NORIA, zie artikel 2) worden onder de I van implicaties van een principe deze principes benoemd.

De bevindingen bij het analyseren van NORA met GEA zijn:

- Koppelen van principes aan perspectieven helpt om de kern van het principe scherp te krijgen
- Koppeling van principes aan perspectieven biedt beter zicht op de onderlinge relaties van fundamentele principes én hun relatie met afgeleide principes
- Koppeling van principes aan perspectieven geeft zicht op perspectieven die onderbelicht zijn gebleven (en opent daarmee de discussie of dat erg is!) en biedt bij adoptie van de betreffende principes het inzicht wat de consequenties bij de onderbelichte perspectieven zijn.
- Opdeling van relaties tussen principes naar detaillering en naar implicaties helpt om de verzameling principes overzichtelijker te ordenen en 'witte vlekken', 'inconsistenties' en dergelijke op te sporen.



Figuur 6: voorbeeld van relevante relaties tussen perspectieven/kernbegrippen.

# EIGEN PRINCIPES AANPASSEN AAN NORA-PRINCIPES M.B.V. G€A

Bovenstaande conclusies laten onverlet, dat het adopteren van NORA-principes bijdraagt aan het realiseren van elektronische dienstverlening op overheidsniveau en dat het van belang is om de principes (en bijbehorende modellen) te adopteren. Met andere woorden: om NORA-compliant te zijn. Het besturen van de transitie om elektronische dienstverlening te realiseren met gebruik van G€A én NORA, zien wij als volgt voor ons. Wij zien in hoofdlijn twee basisfiguren:

- Doorvoeren in totaliteit
- Doorvoeren aan de hand van concrete vraagstukken

Onderstaand stappenplan gaat uit van de eerste basisfiguur.

Dit stappenplan gehanteerd voor de tweede basisfiguur impliceert dat het binnen de stappen gaat om deelverzamelingen van principes, e.d.

## STAP 1: KOPPELEN VAN NORA-PRINCIPES AAN PERSPECTIEVEN EN KERNBEGRIPPEN

In deze stap worden met behulp van het G€A-raamwerk de principes van de NORA geanalyseerd. Eerder in dit artikel zijn de resultaten getoond van een dergelijke analyse. Daarin is niet uitgegaan van een reeds vastgestelde set van perspectieven, hetgeen in een bestaande situatie natuurlijk wel zo kan zijn. Elke organisatie zal dus vanuit haar eigen samenstel van perspectieven, de NORA-principes vertalen. Dit resulteert in een per organisatie situationele set “NORA-principes” en de perspectieven waarop de NORA principes heeft benoemd. Dit noemen wij de dominante perspectieven.

## STAP 2: ANALYSE DOMINANTE PERSPECTIEVEN

Hierbij worden (voor zover nog niet beschikbaar) de eigen richtinggevendende uitspraken, kernbegrippen, principes, enzovoorts van de dominante perspectieven in kaart gebracht en geordend volgens de onderdelen van het G€A-raamwerk. Tevens worden ook de eigen principes langs de G€A-meetlat gelegd: voldoen ze hieraan en zo nee, waar zitten verbetermogelijkheden in formulering?

## STAP 3: FIT/GAP ANALYSE

In stap 3 worden de NORA en de eigen architecturen, beiden beschreven in “G€A-taal”, op elkaar gelegd, zodat helder wordt waar de overeenkomsten en verschillen zitten en of deze verklaarbaar zijn, wenselijk c.q. onwenselijk.

Het niet (kunnen of willen) adopteren van een NORA-principe zal beoordeeld moeten worden op de risico's die dat met zich meebrengt.

## STAP 4: ANALYSE IMPACT OP OVERIGE PERSPECTIEVEN

In deze stap worden de perspectieven betrokken die niet het aandachtsgebied vormen van de NORA. Welke perspectieven dit zijn, kan per organisatie verschillen. In ieder geval kan hier worden gedacht aan: kennis, competenties, cultuur, leiderschap, financiën, politiek, innovatie en communicatie. De relevante principes op deze perspectieven vanuit het vraagstuk elektronische dienstverlening vormen, gecombineerd met de fundamentele “NORA-principes”, het stelsel van principes, waarvan moet worden geanalyseerd of ze voldoen aan de eisen die aan principes worden gesteld (geen tegenstrijdigheden, evenwichtig verdeeld).

## STAP 5: BEPALEN AANPAK TOTALE TRANSITIE

In deze fase worden de inhoudelijke keuzes voor aanpassing van de eigen architecturen gemaakt en tevens aangegeven wat hiervan de impact is op lopende en nog te starten projecten. In de NORA zijn twee bijlagen (A en D) opgenomen met tips en voorbeelden hoe dit te doen. In de G€A terminologie zal gezien het integrale karakter er al gauw sprake zijn van Programma-Start-Architecturen, waarbinnen meerdere inter-acterende projecten (dus ook bijvoorbeeld op het gebied van Cultuur) leiden tot het gewenste doel.

Tot zover het stappenplan om te komen tot een weloverwogen aanpassing van de eigen architecturen zodat deze NORA-compliant zijn. De beoordeling of dit gelukt is ligt binnen de soevereiniteit van elke organisatie afzonderlijk. Duidelijk is gemaakt dat G€A hierbij een ondersteunende rol vervult, zowel in het matchen van NORA-principes met eigen principes als met het uitbreiden van de NORA-principes op perspectieven die (ook) cruciaal zijn om elektronische dienstverlening te realiseren. Tot slot is het voor iedere overheidsorganisatie natuurlijk van belang eerst na te gaan of een sectorale referentiearchitectuur voorhanden is c.q. in ontwikkeling.





## HOE VERDER MET G€A

De verdere ontwikkeling van G€A wordt in nauwe samenhang met een aantal geselecteerde partijen uit de markt en i.s.m. de Radboud Universiteit Nijmegen doorontwikkeld naar concrete producten en diensten. De planning van deze 2e fase loopt tot ca. 1 januari 2008.

Graag brengen wij u in een volgend artikel op de hoogte van onze vorderingen.



## SAMENVATTING

In dit artikel hebben we ons gericht op alle organisaties, waarin in enigerlei vorm als vraagstuk naar voren komt:

“Hoe besturen wij in samenhang onze transitie richting elektronische dienstverlening en welke rol speelt NORA daarin voor ons?”.

Er is een korte introductie gegeven op de NORA en relevante delen uit G€A.

G€A is geïntroduceerd als kader om de transitie naar elektronische dienstverlening te besturen en de plaats van NORA-principes daarin is aangegeven.

Vervolgens is bekeken hoe de NORA-principes passen binnen het G€A-raamwerk.

Tot slot is een stappenplan gepresenteerd om NORA-principes in te bedden en uit te breiden naar andere, niet door NORA geraakte, perspectieven. In de laatste stap worden de aanpassingen geformuleerd voor de eigen architectuur (architecturering) en voor het implementatieplan elektronische dienstverlening. Als vervolgstappen worden gezien om ook NORA vervolgviesies aan deze analyse te onderwerpen en om ook afgeleide principes op dezelfde wijze als de fundamentele NORA-principes te vertalen naar G€A.

# COLOFON

Wij danken verder de volgende organisaties en personen voor hun werk aan en betrokkenheid bij de tweede fase van G€A.

## G€A leden:

- Dienst Justitiële Inrichtingen, Hr. D.A. Groeneveld MBA, Mr. O.E.J. van den Brink
- ANWB, Ir. K.J. van der Bent
- PGGM, Dr. R.B. Lugtigheid
- Politie Nederland, Hr. J.A. Spaan MBA
- ICTU, Ir. L.P. Geubbels, Dr. E.H. Saaman
- Rijkswaterstaat, Mw. F.K. Middeljans
- UWV, Hr. J.W. Schoenmakers MIM, Hr. R. M.M. Schenau
- Nederlandse Spoorwegen, Ir. J. Herbrink

## Commissie van aanbeveling:

- Prof. dr. ir. N.H.G. Baken, Leerstoel bedrijfscommunicatie faculteit ITS, Technische Universiteit Delft; strategie KPN
- Prof. dr. M.R. Creemers, Hoogleraar Informatie Systemen, Faculteit Economie, VU, Amsterdam
- Prof. dr. ing. T.W. Hardjono, Bijzonder Hoogleraar, Vakgroep Management van Technologie en Innovatie, Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Prof. dr. A.P. de Man, Hoogleraar Alliantiemangement, Faculteit Technologie Management, Technische Universiteit Eindhoven
- Prof. dr. H.A. Proper, Professor, Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Computing and Information Sciences
- Drs. F. van der Reep, Lector E-Business INHOLLAND; strategie KPN
- Drs. H. Wagter RA, Lid Raad van Bestuur, Royal Wessanen N.V.
- Drs. R. Kasteel, Voorzitter Raad van Bestuur, Ordina N.V.

## Onze collega's van de klankbordgroep:

Frank Abendroth, Hans Bosma, Jan Campschroer, Sjako ten Haken, Rik Hurkmans, Stef Joosten, Peter Klaus, Frans van Koppen, Loren Kruseman, Willem Krijgsman, Gert Jan Landwaart, Martijn Leseman, Art Ligthart, Harry Meijer, Gerrit Jan Obers, Roel van der Plank, Erwin Rossen, Jan Schipper, Léon van Steen, George Verheijen, Lourens van der Weerd, Axel Wiertz, Paul Zunderdorp.

## Onze collega's van de kerngroep:

Frits Bussemaker, Gerrit Nijkamp, Max Kopijn, Martin Misseyer, Rob Stovers, Denis Verhoef, Roel Wagter.

## Roel Wagter

College van Partners Ordina

## Gerrit Nijkamp

Management Consultant Ordina

## Rob Stovers

Management Consultant Ordina

## Erik Proper

Radboud Universiteit Nijmegen

Regievoering	Roel Wagter,
G€A	Ordina Consulting, Nieuwegein
Design	La Torsa, Eindhoven
Production	La Torsa, Eindhoven



## ORDINA

Ordina Consulting

Postbus 7501

3430 JC Nieuwegein

Tel 030 – 663 75 00

Fax 030 – 663 75 99

Internet [www.ordina.nl](http://www.ordina.nl)

© Ordina Business & Enterprise Solutions BV, 2007.

© Roel Wagter, 2007. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur. Deze uitgave is in het kader van een promotieonderzoek aan de Radboud Universiteit Nijmegen in voorbereiding ter publicatie in de internationaal wetenschappelijke vakpers.



**ORDINA.OPGELOST.**

CONSULTING | ICT | OUTSOURCING