

NORA 3.0

Principes voor samenwerking en dienstverlening



Colofon

Versie : 1.0

Datum : 29 september 2010

Status : Definitief

Auteurs : Hans Goutier en Jasper van Lieshout

Licentie

Dit document is beschikbaar onder de volgende Creative Commons licentie

<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/nl/>

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: van NORA 2.0 naar 3.0.....	4
1.1 Scope van NORA.....	4
1.2 De verschillen.....	4
1.3 Waarom kiest NORA voor de dienstoriëntatie ?.....	6
1.3.1 Diensten geven informatie-uitwisseling betekenis.....	6
1.3.2 Diensten hebben betrekking op proces en resultaat.....	6
1.3.3 Diensten nemen vraag en behoeften als uitgangspunt.....	6
1.3.4 Diensten (ont)koppelen processtappen.....	7
1.3.5 Diensten vergemakkelijken samenwerking.....	8
Hoofdstuk 2: Aan de slag met NORA.....	9
2.1 NORA als sturingsinstrument.....	9
2.2 NORA-principes toepassen.....	12
2.3 NORA-instrumenten.....	14
Hoofdstuk 3: NORA 3.0 afgeleide principes	15
3.1 Clustering van NORA-principes.....	15
3.2 Het format van de principebeschrijvingen.....	16
3.3 Overzicht van de basis- en afgeleide principes.....	17
3.3.1 De basisprincipes	17
3.3.2 Overzicht afgeleide principes.....	18
3.4 NORA afgeleide principes.....	20
Bijlage 1 Begrippenkader	71
Bijlage 2 Tabel Basisprincipes en afgeleide principes.....	76
Bijlage 3: Samenstelling van de NORA-redactieraad.....	77

Hoofdstuk 1: van NORA 2.0 naar 3.0

1.1 Scope van NORA

NORA gaat over interoperabiliteit: het vermogen van overheidsorganisaties om effectief en efficiënt relaties aan te gaan en informatie te delen met elkaar en met burgers en bedrijven. NORA beziet al deze relaties in termen van *diensten*, als afgebakende prestaties van een persoon of organisatie (de dienstverlener), die voorzien in een behoefte van de omgeving (de afnemers).

NORA concentreert zich op de relaties en op de afspraken daarover tussen overheidsorganisaties en hun omgeving. Deze benadering houdt rekening met de autonomie van overheidsorganisaties. NORA bemoeit zich niet met zaken die beter op een lager niveau kunnen worden geregeld (het subsidiariteitsbeginsel). Dat neemt overigens niet weg dat de NORA-principes ook kunnen worden toegepast op interne diensten die door het ene organisatie-onderdeel worden geleverd aan het andere.

1.2 De verschillen

NORA 3.0 volgt op de 2.0 versie uit 2007. NORA 2.0 ontving naast lof voor alle inzichten, ook commentaar. Zij was dik en daarmee ontoegankelijk en niet gemakkelijk in het gebruik. Deze nieuwe versie is ontwikkeld om NORA beter bruikbaar te maken voor een veel bredere groep van gebruikers.

Het eerste deel van NORA 3.0, het katern Strategie, is in 2009 gepubliceerd. Dit katern wordt bij de lezer bekend verondersteld. De staatssecretaris van BZK heeft toen ook bepaald dat NORA geldt als norm voor Nederlandse overheidsorganisaties. Dat NORA moet worden toegepast door overheidsorganisaties is dus een gegeven.

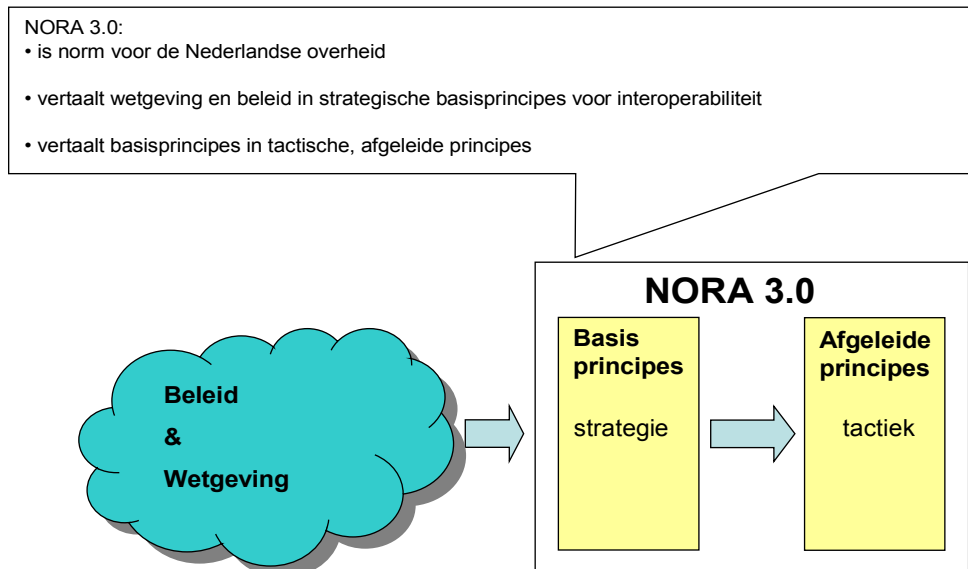
Op basis van het strategische katern zijn nu de detail principes uit NORA 2.0 herzien. De NORA Redactieraad, waarin alle overheden en een aantal ketens zijn vertegenwoordigd (zie bijlage 3) heeft dit proces begeleid.

Wat zijn nu de belangrijkste verschillen ten opzichte van NORA 2.0?

NORA 3.0:

- vervangt de 20 fundamentele principes door 10 basisprincipes. Deze zijn opgenomen in katern Strategie. De basisprincipes stellen eisen aan de kwaliteit van overheidsdienstverlening vanuit het perspectief van de afnemers: burgers, bedrijven en andere overheidsorganisaties. Net als bij NORA 2.0 het geval was, zijn deze basisprincipes gebaseerd op bestaand overheidsbeleid (nationaal en Europees) en op de instrumenten die in het kader van dat beleid zijn ontwikkeld, zoals wetten, regels, Kamerstukken.

Deze tien basisprincipes zijn in het document dat voor u ligt geconcretiseerd in 40 afgeleide principes. Deze vervangen de 137 detailprincipes uit NORA 2.0. Daarbij maakt NORA geen onderscheid meer tussen de jure-, interne- en e-overheidprincipes. De afgeleide principes zijn steeds geformuleerd vanuit het perspectief van een individuele dienst: zij stellen kwaliteitseisen aan deze dienst.



- is gericht op praktische ondersteuning van 'het werken onder architectuur' door een brede doelgroep van bestuurders, projectleiders en architecten. NORA 2.0 was nog uitsluitend gericht op architecten. NORA 3.0 stelt een brede groep van gebruikers in staat om, ieder op het eigen niveau, te sturen op het vermogen van hun organisatie of project om samen te werken met andere overheidsorganisaties en goede diensten te verlenen. Het gebruik van NORA in transformatieprocessen van overheidsorganisaties, op strategisch en tactisch niveau wordt toegelicht.
- bevat principes waarvan de formulering, vorm en omvang zo zijn gekozen, dat zij gemakkelijker te gebruiken zijn bij planvorming en toetsing. Er wordt nu minder diep op technische zaken ingegaan en veel beschouwingen over het architectuur-vakgebied zijn weggelaten.

De principes zijn beschreven volgens het TOGAF¹-raamwerk. Dit raamwerk kent een belangrijke rol toe aan *implicaties*, die het toepassen van een principe kan hebben. Deze implicaties werden in de 2.0 versie nog niet als zodanig benoemd.

- is relatief compact: in de plaats van het 283 pagina's tellende NORA 2.0 komt nu een veel beknopter document. Het terugbrengen van het aantal principes was mogelijk door doublures te verwijderen en gelijksoortige principes samen te voegen. Principes die zuiver op de interne organisatie gericht zijn en weinig consequenties hebben voor de interoperabiliteit, zijn weggelaten omdat ze buiten de scope van NORA 3.0 vallen.
- gaat er steeds van uit dat iedere overheidsorganisatie individueel verantwoordelijkheid draagt voor het met andere overheidsorganisaties afstemmen van haar diensten. Dit geldt ook (of juist) wanneer een coördinerend platform hiervoor ontbreekt. Het uitgangspunt van NORA 3.0 is dat het ontbreken van een dergelijke regie voor individuele organisaties een stimulans is om binnen hun bereik en vermogen de samenwerking te zoeken en afspraken te maken.
- plaatst een dienstenoriëntatie centraal. De volgende paragraaf gaat hier dieper op in.

¹ The Open Group Architectural Framework: www.opengroup.org/togaf/

1.3 Waarom kiest NORA voor de dienstoriëntatie ?

NORA gaat over informatie-uitwisseling, maar de NORA-principes richten zich op diensten. Vanwaar deze keuze?

1.3.1 Diensten geven informatie-uitwisseling betekenis

NORA kiest voor de dienstoriëntatie omdat informatie-uitwisseling alleen in het kader van diensten betekenis krijgt. Anders gezegd: het formuleren van eisen ten aanzien van informatie-uitwisseling is alleen mogelijk wanneer daarbij rekening wordt gehouden met het doel dat die informatie-uitwisseling dient en met de behoeften of eisen van de ontvanger.

Voor alle duidelijkheid: het begrip 'dienst' wordt in NORA breder en fundamenteeler opgevat dan in het dagelijkse spraakgebruik vaak gebruikelijk is. Het omvat alle prestaties die een organisatie levert in het kader van haar wettelijke taken. Het begrip heeft daarmee niet alleen betrekking op publieke- of elektronische dienstverlening, zoals het verlenen van vergunningen of de verstrekking van informatie, maar ook op zaken die niet snel met 'dienstverlening' geassocieerd worden. Neem bijvoorbeeld het bemalen van een polder, het arresteren van een verdachte of zelfs het schrijven van een wet. Bij al deze zaken is sprake van diensten die verleend worden aan afnemers en de uitwisseling van informatie.

Door de dienst als uitgangspunt te nemen, verbindt NORA het streven naar samenwerking en doelmatigheid met het beleid gericht op het verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven.

1.3.2 Diensten hebben betrekking op proces en resultaat

Zoals al gezegd geeft de dienst betekenis aan informatie-uitwisseling. Het gaat daarbij niet alleen om het resultaat van het dienstverleningsproces (bv. de vergunning of de beschikking), maar ook om de informatie die wordt uitgewisseld om de dienst tot stand te brengen: de dialoog of interactie tussen dienstverlener en afnemer. Zo vraagt de afnemer om een prestatie van de dienstverlener, waarop deze zal antwoorden met wedervragen om authenticatie van de afnemer, voorkeuren, etc. Deze dialogen kunnen plaatsvinden tussen mensen, maar ook tussen mensen en applicaties en applicaties onderling. De dialoog heeft een groot aandeel in het totaal van uitgewisselde informatie. Daarom maakt NORA geen onderscheid tussen het *dienstverleningsproces* (de dialoog) en het *resultaat* van dit proces. Bij de dienst 'vergunningverlening' stelt NORA dus niet alleen eisen aan de kwaliteit van de vergunning, maar ook aan de wijze waarop het voorafgaande proces is vormgegeven, voor zover dit voor de afnemer relevant is.

1.3.3 Diensten nemen vraag en behoeften als uitgangspunt

Bij ontwerp en inrichting van diensten staat de vraag van de afnemer en de gebruikscontext voorop. Een dienstoriëntatie helpt dus om meer vraaggericht, van buiten naar binnen te denken.

Overigens laat de dienstoriëntatie de achtergrond van de vraag naar diensten buiten beschouwing. Het maakt niet uit of afnemers geheel uit vrije wil en op eigen initiatief een dienst willen afnemen (bijvoorbeeld een subsidie), of dat er een wettelijke verplichting geldt (belastingaangifte). In beide gevallen is er feitelijk een vraag en de behoefte om snel, nauwgezet en met een minimum aan rompslomp geholpen te worden.

1.3.4 Diensten (ont)koppelen processtappen

Diensten koppelen én ontkoppelen. Wat nodig is wordt afgesproken; wat buiten de afspraak kan blijven, blijft erbuiten. Die ontkoppeling brengt flexibiliteit in de e-overheid: diensten kunnen waar gewenst van verschillende aanbieders, zelfs van de markt, worden betrokken en door allerlei afnemers worden gebruikt en gecombineerd met andere diensten. En: de ene overheidsorganisatie kan zich intern herinrichten, zonder dat een andere daarvan meer last heeft dan strikt noodzakelijk.

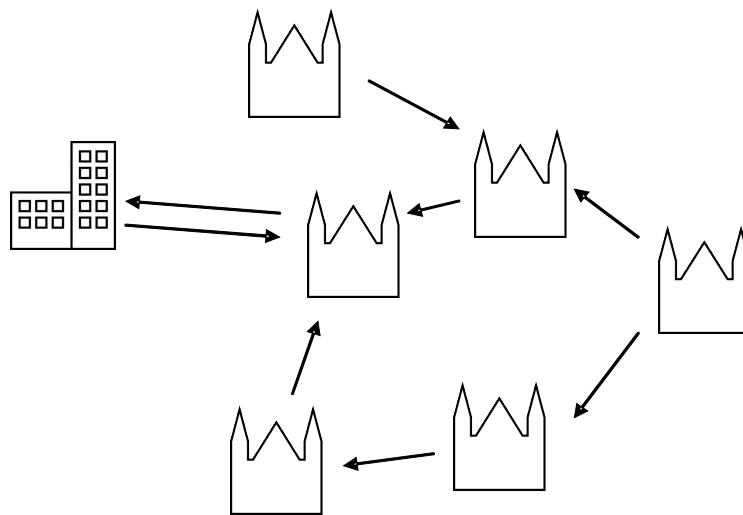
Heeft een bepaalde dienst in het proces wel voldoende meerwaarde? Zo niet, dan kan de opzet van de dienst worden aangepast. Eventueel kan de dienst worden afgenomen van een partij die haar goedkoper en beter kan leveren. Het tegenovergestelde is ook mogelijk: wanneer de dienst juist véél meerwaarde heeft -ook voor andere organisaties-, is het zaak om de dienst zó vorm te geven dat deze aan die andere organisaties kan worden aangeboden.

Voor alle duidelijkheid: de dienstoriëntatie is niet synoniem met marktwerking. De vraag of bepaalde diensten al dan niet geprivatiseerd zouden moeten worden, is een politieke afweging die los staat van dienstoriëntatie. De dienstoriëntatie is ook niet synoniem met concurrentie tussen overheidsorganisaties. Concurrentie is een zaak van de markt; tussen overheidsorganisaties impliceert concurrentie dubbel werk. Dat is vanuit het oogpunt van doelmatigheid onwenselijk. Bovendien schept dubbel werk verwarring en onduidelijkheid ten aanzien van de verantwoordelijkheden.

Het vraagt enige mate van standaardisatie en formalisering om een (maatwerk) processtap om te vormen tot een modulaire, in bredere context herbruikbare dienst. Het is het modulaire karakter van diensten dat organisaties in staat stelt om samen te werken zonder zich diepgaand in elkaars interne processen te hoeven verdiepen. Dit vergemakkelijkt samenwerking aanzienlijk.

1.3.5 Diensten vergemakkelijken samenwerking

Diensten moeten processtappen ontkoppelen en tegelijkertijd dienstverlener en afnemer verbinden. Zo worden overlap en dubbel werk voorkomen. Een dienstverlener kan een dienst aanbieden die is samengesteld uit verschillende diensten, die worden geleverd door andere dienstverleners, eventueel van buiten de overheid. Iedere organisatie kan zich richten op de diensten waarvoor zij het beste is toegerust. Kleinere diensten kunnen worden samengesteld tot een nieuwe 'grotere' dienst. Samenwerking in een netwerk van dienstverleners en afnemers ziet er dan bijvoorbeeld zo uit:



In dit netwerk kunnen alle actoren in principe diensten leveren én afnemen. Een organisatie kan diensten van meerdere organisaties assembleren tot een nieuwe dienst. De afnemer heeft slechts met één organisatie te maken en niet met de organisaties die aan deze ene organisatie diensten hebben geleverd. Neem bijvoorbeeld een complexe dienst als de omgevingsvergunning: hierbij verstrekt een gemeente een vergunning aan een bedrijf op basis van adviezen van waterschap en provincie en gegevens van het bedrijf, basisregistraties en anderen.

Hoofdstuk 2: Aan de slag met NORA

2.1 NORA als sturingsinstrument

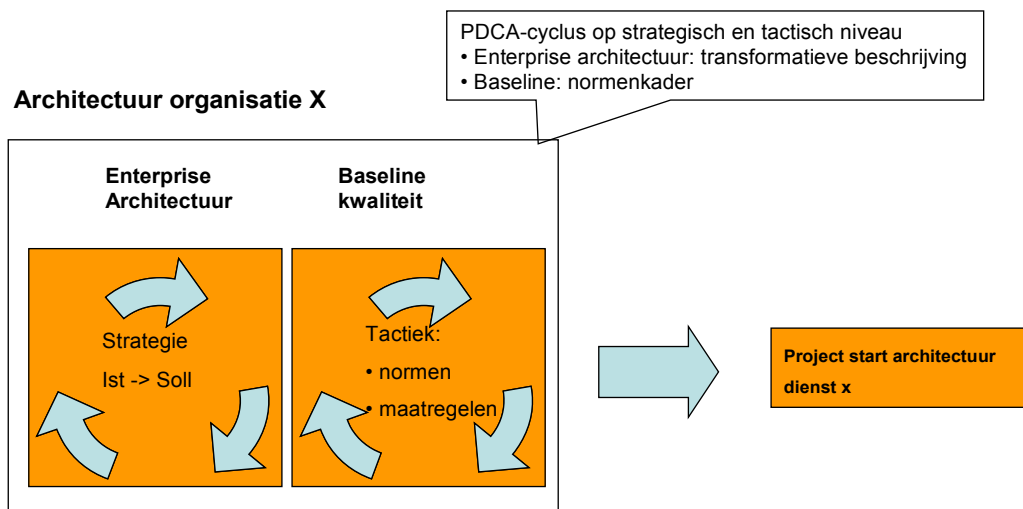
NORA gaat er van uit dat overheidsorganisaties willen transformeren naar een meer dienst- en afnemegerichte organisatie. Hiervoor is het noodzakelijk dat de organisatie bewust sturing geeft aan deze transformatie en onder architectuur gaat werken. De aanname daarbij is dat het transformatieproces een Plan-Do-Check-Act (PDCA) -cyclus volgt op zowel strategisch als tactisch niveau².

De *enterprise-architectuur* is bij het werken onder architectuur een belangrijk instrument. Deze enterprise-architectuur beschrijft zowel de huidige- als de toekomstige organisatie en informatiehuishouding en het transformatiepad daartussen ("van Ist naar Soll"). De enterprise-architectuur is een hulpmiddel om te sturen op de samenhang tussen de diverse ontwikkelingen in de organisatie.

Een ander, meer operationeel, instrument bij het werken onder architectuur, is de *baseline kwaliteit*³. Deze baseline is een organisatiebreed normenkader. Hierin beschrijft de organisatie bovendien alle concrete maatregelen die de kwaliteit van de diensten borgen. In de baseline gaat het bijvoorbeeld om normen en maatregelen in het kader van informatiebeveiliging, de toegankelijkheid van de dienst, het meten en verbeteren van klanttevredenheid en standaardisatie op het gebied van informatie-uitwisseling.

Beide documenten vormen de basis voor startdocumenten voor individuele nieuwe diensten. Denk hierbij aan een Project Initiatie Document (PID) of Project Start Architectuur (PSA).

Werken onder architectuur



Baseline

² In NORA wordt de term 'PDCA-cyclus' gebruikt om iedere systematische sturing op de verbetering van kwaliteit op basis van evaluatie en afnemers-feedback aan te duiden. Het gebruik van de term behelst geen keuze voor een bepaalde managementmethode.

³ Met de aandacht voor de baseline sluit NORA aan bij de ontwikkelingen. Verschillende overheidsorganisaties beschikken al over een baseline informatiebeveiliging. Daarnaast worden er binnen het Rijk 'referentie-baselines' opgesteld. Denk hierbij aan de Baseline Informatiebeveiliging Rijk (BIR) en de Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid. Met het NORA-principe AP 33 wordt de ontwikkeling van baselines verbreed naar alle aspecten van kwaliteit, omdat deze aspecten in samenhang bestuurd moeten worden.

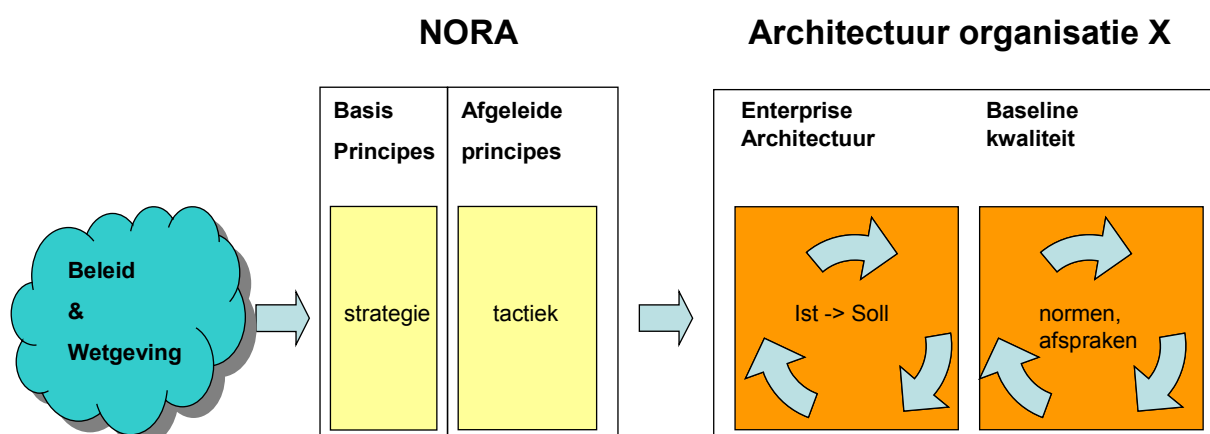
De baseline is niet alleen een sturingsinstrument voor de directie, maar ook een middel om transparantie te bieden aan afnemers en samenwerkingspartners. In lijn met het subsidiariteitsbeginsel schrijft NORA alleen voor dat de baseline de normen en maatregelen beschrijft die vanuit het perspectief van de afnemers relevant zijn. Het staat de organisatie echter vrij om de baseline te verdiepen tot meer interne kwaliteitsaspecten, zoals bijvoorbeeld maatregelen op ARBO gebied. De directie stelt de baseline vast en is verantwoordelijk voor de sturing op de consequente toepassing en het wijzigingsbeheer in een Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus. Hierover legt zij verantwoording af.

In het kader van de PDCA-cyclus worden diensten regelmatig geëvalueerd op basis van de baseline. Daarnaast kunnen doorlopend gebruiksgegevens en klanttevredenheid gemeten worden en klachten verzameld. Op basis van de bevindingen worden wijzigingen in de opzet van de dienst doorgevoerd, al dan niet in de vorm van een project. De bevindingen worden ook naar het strategische niveau van de organisatie teruggekoppeld. De bevindingen kunnen aanleiding zijn om de baseline of zelfs de strategie aan te passen. Zo grijpen de PDCA-cycli op strategische en tactisch niveau in elkaar.

Bronnen voor de architectuur van de organisatie

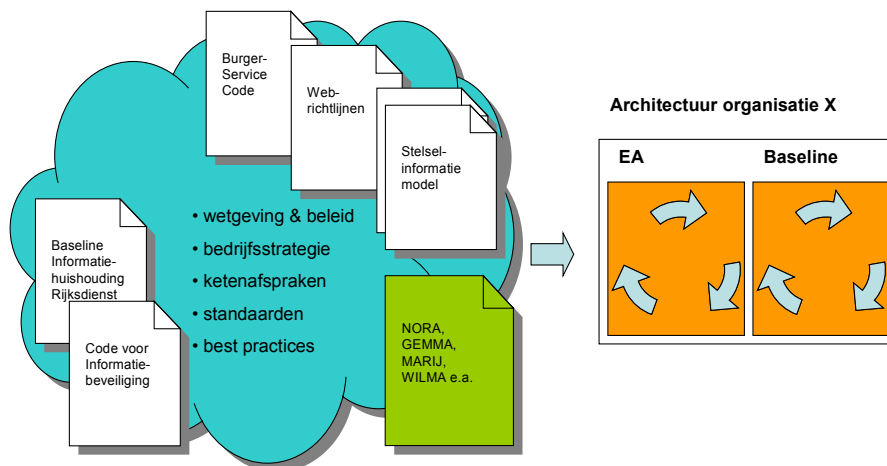
Op het strategische niveau kunnen bestuurders de NORA basisprincipes gebruiken bij het schrijven en bijstellen van strategische plannen waarmee zij richting geven aan de transformatie van hun organisatie. De enterprise-architectuur en de baseline kwaliteit worden gebaseerd op de afgeleide principes uit NORA.

Op tactisch niveau kan men de afgeleide principes uit NORA gebruiken bij het opstellen van startdocumenten (PSA, PID) voor een project of programma. In de daaropvolgende fasen, zoals de aanbesteding, ontwikkeling, implementatie en beheer, kunnen de afgeleide principes worden gebruikt als toetsingskader. De startdocumenten dienen uiteraard ook te worden getoetst aan de baseline kwaliteit van de eigen organisatie. De baseline is immers richtinggevend voor de normen waaraan diensten moeten voldoen. Omdat de baseline mede is gebaseerd op de NORA-principes, speelt NORA op deze manier dus ook een indirecte rol.



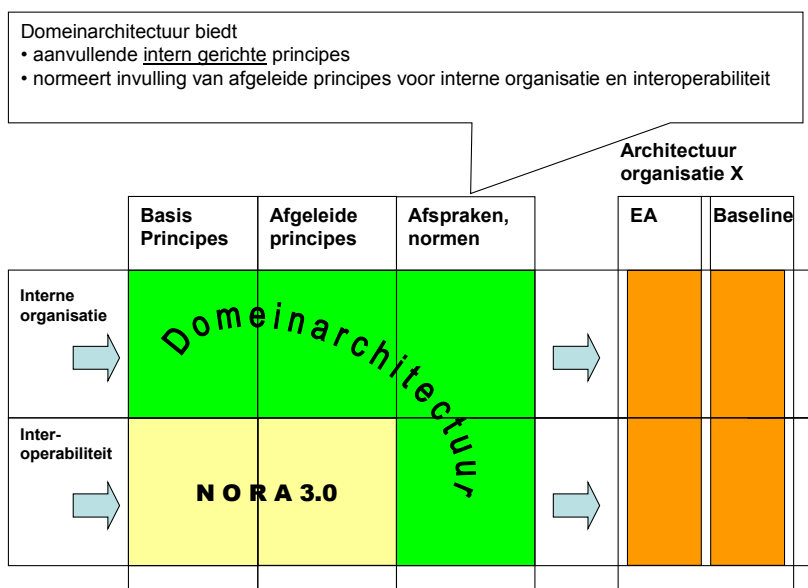
NORA is niet de enige bron voor de architectuur en strategische plannen van de organisatie. Ook wet- en regelgeving, beleid, bedrijfsdoelstellingen, standaarden en andere referentie-architecturen kunnen hierin verwerkt worden. Met name voor de baseline kwaliteit is het essentieel dat deze voldoet aan alle relevante standaarden en best practices, omdat anders het risico bestaat dat de getroffen maatregelen de interoperabiliteit niet bevorderen, maar hinderen.

Vele bronnen bij het werken onder architectuur ...



Naast NORA zijn er nog andere referentie-architecturen. Voorbeelden zijn GEMMA voor gemeenten en MARIJ voor het Rijk. Enerzijds bevatten deze architecturen concretisering van de principes van NORA voor hun respectievelijke domeinen. Aan de andere kant kunnen zij een breder gebied bestrijken, bijvoorbeeld doordat ze ook interne principes bevatten.

NORA wordt aangevuld door domeinarchitecturen...



2.2 NORA-principes toepassen

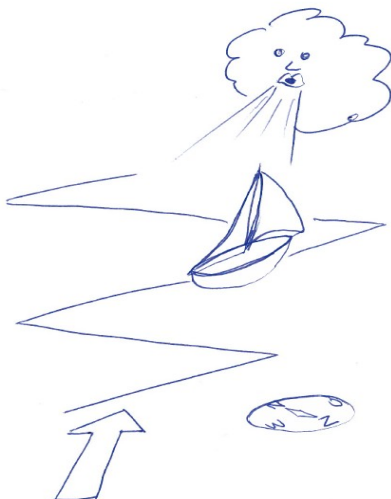
NORA 3.0 bestaat uit tien basisprincipes en 40 principes die daarvan zijn afgeleid (zie paragraaf 3.3 voor een overzicht).

De tien basisprincipes beschrijven de kwaliteit van overheidsdienstverlening vanuit het perspectief van de afnemer. Het zal in de praktijk moeilijk zijn om in één keer volledig aan deze principes te voldoen. Dat is ook niet nodig. Waar het om gaat, is dat overheidsorganisaties het streven naar samenwerking onderschrijven, zich aan de principes committeren en actief sturen op het voldoen aan de principes waar dat mogelijk is. De basisprincipes zijn vooral richtinggevend en bieden ruimte voor interpretatie. Als zodanig zijn ze niet toetsbaar.

De 40 afgeleide principes geven een concretere invulling aan de basisprincipes. Zij zijn te beschouwen als een checklist van kwaliteitskenmerken. Voor elke dienst vertaalt de dienstverlener deze kwaliteitskenmerken (in de vorm van ontwerpprincipes) naar kwaliteitsnormen (in de vorm van ontwerpbeslissingen). Door het hanteren van de checklist worden belangrijke keuzes op het juiste moment en de juiste plaats aan de orde gesteld. NORA is dus geen blauwdruk die één op één kan worden overgenomen, maar een document dat naar de eigen situatie moet worden vertaald.

In de beschrijving van de principes is met deze vertaalslag rekening gehouden. Waar nodig zijn de principes voorzien van verhelderende voorbeelden. Bovendien zijn bij ieder principe mogelijke implicaties van de toepassing van dit principe meegegeven. Onder het kopje "Implicaties" worden zowel eventuele directe gevolgen van de toepassing van een principes beschreven, als zaken die voorwaardelijk zijn voor de toepassing ervan. Het betreft geen limitatieve opsomming. Wellicht zijn andere implicaties mogelijk en zijn sommige implicaties niet van toepassing. Dienstverleners zullen zelf moeten aangeven welke implicaties de toepassing van een principes in hun specifieke situatie heeft.

Voor het toepassen van de NORA-principes geldt het pas-toe-of-leg-uit- principe. Overheidsorganisaties geven aan hoe zij invulling geven aan de afgeleide principes. Bij het toetsen of ontwerpen van een dienst worden alle principes afgewogen. Hiermee voorkomt een organisatie dat belangrijke zaken over het hoofd worden gezien. Met goede argumenten kan van principes worden afgeweken, bijvoorbeeld omdat de dienst pas op termijn in de gewenste richting kan worden vormgegeven. Waar het uiteindelijk om gaat, is dat men een goede afweging maakt en vastlegt waarom men afwijkt.



De kapitein wil een N-O koers varen, maar heeft daarbij de wind pal tegen. Het schip zal hoog aan de wind zeilend moeten laveren, om die koers te kunnen aanhouden. Het is aan het vakmanschap van de kapitein te danken dat de serie rakken het schip naar het gewenste doel brengen.

2.3 NORA-instrumenten

Er is een aantal instrumenten ontwikkeld die het toepassen van NORA-principes in de praktijk ondersteunen. Ze zijn te vinden via de website <http://e-overheid.nl/onderwerpen/architectuur-en-nora/814> Het betreft:

NORA-dossiers

Best-practices van de toepassing van NORA. Voorbeelden:

- het dossier informatiebeveiliging
- het dossier geo-informatie

9-vlaksmodel

Het 9-vlaksmodel (zie de afbeelding in paragraaf 3.1) is een architectuurraamwerk dat wordt gebruikt voor het rangschikken en geordend presenteren van principes en implicaties. Het raamwerk bestaat uit drie architectuurlagen (bedrijfs-, informatie en technische architectuur) en drie kolommen (wie, wat en hoe)

NORA-spel

Het NORA-spel is vooral bedoeld om te gebruiken ter oriëntatie en biedt een informele manier om NORA-conformiteit aan de orde te stellen. Zowel de NORA-toets als het NORA-spel zijn zodanig opgezet dat ze ook bruikbaar zijn voor andere architecturen dan NORA. Mits deze, net als NORA, gebaseerd zijn op het toepassen van principes.

NORA-toets

De NORA-toets wordt gebruikt om de kwaliteit van diensten te toetsen en knelpunten in de interoperabiliteit te signaleren. Dit toetsen kan zowel plaatsvinden in de plan-fase (bijvoorbeeld een project om een nieuwe dienst te ontwikkelen) als in de check-fase, bij evaluatie van de dienst. Het ligt voor de hand om bij nieuwe diensten altijd vroeg in de planfase te toetsen, omdat de bevindingen uit de toets nog kunnen worden meegenomen in het ontwerp.

NORA-beeldtaal

De beeldtaal is gericht op het in samenhang positioneren en ordenen van voorzieningen, bouwstenen en standaarden. Door gebruik te maken van deze beeldtaal en de daarin gebruikte begrippen, worden de architectuurplaten van een organisatie vergelijkbaar met die van een groot aantal andere organisaties, wat bevorderlijk is voor de interoperabiliteit.

Hoofdstuk 3: NORA 3.0 afgeleide principes

3.1 Clustering van NORA-principes

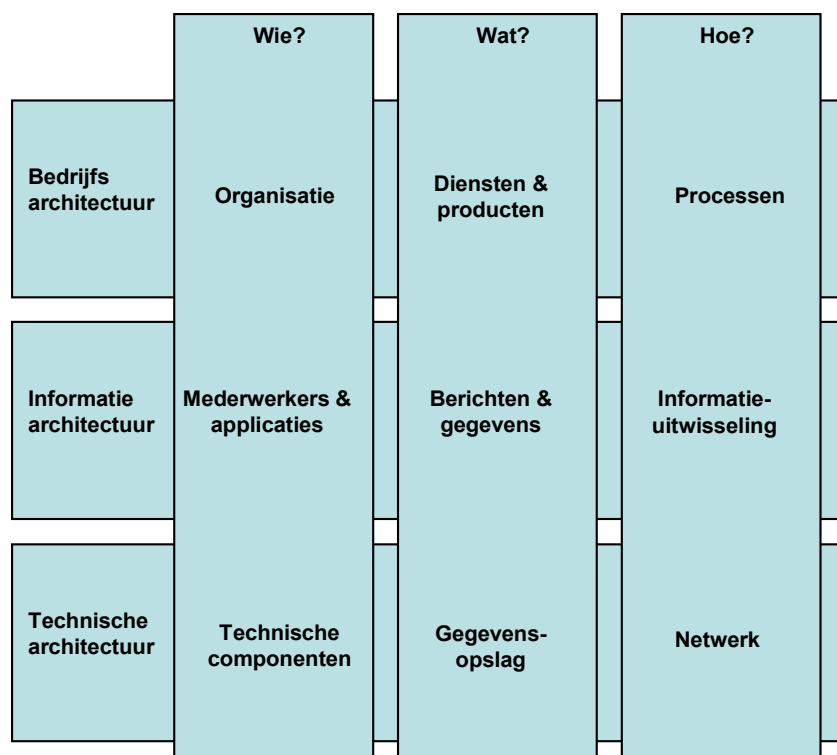
De principes hebben allemaal te maken met diensten en interoperabiliteit. Het is dus niet verbazingwekkend dat er allerlei samenhangen tussen principes kunnen bestaan. De meest voor de hand liggende relaties zijn aangegeven door de bundeling waarin ze worden gepresenteerd. De volgende clusters worden onderscheiden:

- Dienstenaanbod
- Standaardoplossingen
- Kanalen
- Informatie
- Vraaggerichtheid op een hoger plan
- Sturing en verantwoordelijkheid
- Betrouwbaarheid

De principes die onder een cluster worden gebracht hebben een sterke relatie met elkaar.


Relaties tussen principes kunnen verder worden aangegeven onder het kopje "Relatie" bij de Rationale van een principe. Van dit veld is alleen gebruik gemaakt wanneer daar een bijzondere reden voor is, bv. wanneer principes op het eerste oog erg veel op elkaar lijken.

In NORA 2.0 werden de afgeleide principes geclusterd volgens het onderstaande 9-vlakmodel. Deze clustering is in NORA 3.0 losgelaten. Wel is er bij ieder principe een icoontje afgebeeld dat de positie van het betreffende principe in het 9-vlakmodel aangeeft.



3.2 Het format van de principebeschrijvingen

De principebeschrijvingen zijn gebaseerd op het format dat bekend is van TOGAF: statement, rationale en implicaties. Hier onder volgt een uitleg van de verschillende onderdelen die in de beschrijvingen voorkomen.

AP 20	Persoonlijke benadering
	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Positie in 9-vlaks model</div>
Statement	<i>De dienst benadert geïdentificeerde afnemers op persoonlijke wijze.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Afnemers verwachten dat de dienstverlener hun voorkeuren en specifieke wensen onthoudt en daarmee rekening houdt. Wanneer de afnemer geïdentificeerd is, zijn diens gegevens en mogelijke voorkeuren ook bekend. De dienst moet het mogelijk maken om op basis van deze informatie het verdere contact vorm te geven. Dit principe is met name relevant voor diensten waarbij de afnemer bekend is, zoals vertrouwelijke of zaakgerelateerde diensten.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Ziekenhuizen houden rekening met het medicijngebruik, speciale dieetwensen, en allergieën van patiënten. Bij veel diensten kan de afnemer een voorkeur aangeven voor e-mail of post, voor het ontvangen van berichten.</p> <p>Relatie</p> <p>Net als bij AP 23 (Automatische dienstverlening) en 24 (Proactief aanbieden) gaat het bij dit principe om dienstverlening op maat, op basis van klantbeelden en klantcontactinformatie.</p> <p>Afgeleid van BP 1 (Proactief) en BP 3 (Toegankelijk)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • De dienstverlener slaat klantcontactinformatie op (contactmomenten, personen, afgenomen diensten en voorkeuren) en bouwt op basis hiervan klantbeelden (zie definitie) op. • De dienst wordt aangevraagd en geleverd op basis van deze klantbeelden. • Dit klantbeeld is beschikbaar in alle contactfuncties (zie definitie) wanneer er contact is met de afnemer • Bij de verzameling van klantcontactinformatie informeert de dienstverlener de betrokkenen over alle verwerkingen. • De dienstverlener deelt klantcontactinformatie met andere dienstverleners in het kader van persoonsgerichte dienstverlening. Juridische en praktische implicaties hiervan zijn onderzocht. <p style="text-align: right;">Niet-limitatieve beschrijving van een aantal implicaties en randvoorwaarden</p>

AP	=	afgeleid principe
BP	=	basisprincipe
Statement	=	het principe zelf
Rationale	=	toelichting, voorbeelden, relaties met andere afgeleide principes en verwijzing naar het bijbehorende basisprincipe
Relatie	=	afgeleide principes die een relatie hebben met dit principe (niet uitputtend, alleen aangegeven als een geconstateerde relatie uitleg behoeft).
Afgeleid	=	basisprincipe waarvan het principe is afgeleid
Implicaties	=	randvoorwaarden en/of mogelijke gevolgen van de toepassing van een principe

3.3 Overzicht van de basis- en afgeleide principes

3.3.1 De basisprincipes

- BP1: Proactief: afnemers krijgen de dienstverlening waar ze behoefte aan hebben.
- BP2: Vindbaar: afnemers kunnen de dienst eenvoudig vinden.
- BP3: Toegankelijk: afnemers hebben eenvoudig toegang tot de dienst.
- BP4: Standaard: afnemers ervaren uniformiteit in de dienstverlening door het gebruik van standaardoplossingen.
- BP5: Gebundeld: afnemers krijgen gerelateerde diensten gebundeld aangeboden.
- BP6: Transparant: afnemers hebben inzage in voor hen relevante informatie.
- BP7: Noodzakelijk: afnemers worden niet geconfronteerd met overbodige vragen.
- BP8: Vertrouwelijk: afnemers kunnen erop vertrouwen dat informatie niet wordt misbruikt.
- BP9: Betrouwbaar: afnemers kunnen erop vertrouwen dat de dienstverlener zich aan afspraken houdt
- BP 10: Ontvankelijk: afnemers kunnen input leveren over de dienstverlening'.

3.3.2 Overzicht afgeleide principes

Dienstenaanbod

- AP1 De dienst is zodanig opgezet, dat andere organisaties deze in eigen diensten kunnen hergebruiken.
- AP2 De stappen uit het dienstverleningsproces zijn ontsloten als dienst.
- AP3 De dienst vult andere diensten aan en overlapt deze niet.
- AP4 De dienst is helder gepositioneerd in het dienstenaanbod.
- AP5 De dienst is nauwkeurig beschreven.

Standaard oplossingen

- AP6 De dienst maakt gebruik van standaard oplossingen.
- AP7 De dienst maakt gebruik van de landelijke bouwstenen van de e-overheid.
- AP8 De dienst maakt gebruik van open standaarden.

Kanalen

- AP9 De dienst kan via internet worden aangevraagd.
- AP10 De dienst kan, behalve via internet, via minimaal één ander kanaal voor persoonlijk contact worden aangevraagd.
- AP11 Het resultaat van de dienst is gelijkwaardig, ongeacht het kanaal waarlangs de dienst wordt aangevraagd of geleverd.

Informatie

- AP12 Afnemers wordt niet naar reeds bekende informatie gevraagd.
- AP13 Alle gebruikte informatie-objecten zijn afkomstig uit een bronregistratie.
- AP14 De dienstverlener meldt twijfel aan de juistheid van informatie aan de bron.
- AP15 Het doel waarvoor informatie wordt (her)gebruikt is verenigbaar met het doel waarvoor deze is verzameld.
- AP16 Alle gebruikte informatie-objecten zijn uniek geïdentificeerd.
- AP17 Alle gebruikte informatie-objecten zijn systematisch beschreven.
- AP18 De dienst ontsluit ruimtelijke informatie locatiewijze

Vraaggerichtheid op een hoger plan

- AP19 De dienst is opgezet vanuit het perspectief van de afnemer.
- AP20 De dienst benadert geïdentificeerde afnemers op persoonlijke wijze.
- AP21 De dienst is gebundeld met verwante diensten zodat deze samen met één aanvraag afgenomen kunnen worden.
- AP22 Overheidsloketten verwijzen gericht door naar de dienst.
- AP23 De dienst wordt na bepaalde signalen automatisch geleverd.
- AP24 De dienst ondersteunt proactiviteit van dienstverleners binnen en buiten de organisatie.
- AP25 De afnemer wordt geïnformeerd over de stand van zaken bij de gevraagde dienst.
- AP26 De afnemer heeft inzage in de eigen informatie en het gebruik ervan.

Sturing en verantwoordelijkheid


- AP27 Eén organisatie is verantwoordelijk voor de dienst.
- AP28 Dienstverlener en afnemer hebben afspraken vastgelegd over de levering van de dienst.
- AP29 De dienstverlener draagt zelf de consequenties wanneer de dienst afwijkt van afspraken en standaarden.
- AP30 De wijze waarop de dienst geleverd is, kan worden verantwoord.
- AP31 De kwaliteit van de dienst wordt bestuurd op basis van cyclische terugkoppeling.
- AP32 Sturing op de kwaliteit van de dienst is verankerd op het hoogste niveau van de organisatie.
- AP33 De dienst voldoet aan de baseline kwaliteit.
- AP34 De dienstverlener legt verantwoording af over de mate van control, in overleg met de afnemer.


Betrouwbaarheid

- AP35 De levering van de dienst is continu gewaarborgd.
- AP36 Wanneer de levering van de dienst mislukt, wordt de uitgangssituatie hersteld.
- AP37 Dienstverlener en afnemer zijn geauthenticeerd wanneer de dienst een vertrouwelijk karakter heeft.
- AP38 De betrokken faciliteiten zijn gescheiden in zones.
- AP39 De betrokken systemen controleren informatie-objecten op juistheid, volledigheid en tijdigheid.
- AP40 De berichtenuitwisseling is onweerlegbaar.

3.4 NORA afgeleide principes


Dienstenaanbod


AP 1 	Diensten zijn herbruikbaar
Statement	<p><i>De dienst is zodanig opgezet, dat afnemers deze in eigen diensten kunnen hergebruiken.</i></p>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>De opzet van de dienst anticipeert op onvoorziene afnemers en gebruik. Toepassing van dit principe maakt de dienst interoperabel en bruikbaar voor een zo groot mogelijke groep afnemers. Dit draagt bij aan een hoger rendement van de dienst.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor het onderwijsveld levert Kennisnet een aantal basisvoorzieningen, zoals een metadata-zoekmachine voor leermateriaal (Edurep) en een federatieve authenticatie-voorziening (Entree). Steeds meer aanbieders van educatieve diensten en onderwijsinstellingen maken voor hun dienstverlening gebruik van deze bouwblokken. • Het hergebruik van geo-informatie in gegevensdiensten is al sterk gegroeid door standaardisatie. Bijna alle overheidsorganisaties maken al gebruik van de (grootschalige) topografie. <p>Relatie met</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 4 (Standaard)</p>
Implicaties	<p>De dienst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • is zó beschreven dat de resultaten en voorwaarden ook in een andere context begrepen kunnen worden • maakt maximaal gebruik gemaakt van (open) standaarden om zo min mogelijk drempels op te werpen voor gebruik • kent een minimum aan gebruiksvoorwaarden • De dienst is aangemeld bij een landelijk serviceregister


AP 2 	Ontkoppelen met diensten
Statement Rationale	<p><i>De stappen uit het dienstverleningsproces zijn ontsloten als dienst.</i></p> <p>Toelichting</p> <p>Interne processtappen in het dienstverleningsproces kunnen ook voor afnemers grote meerwaarde hebben⁴. Het 'open stellen' van deze processtappen voor gebruik door afnemers, of juist de uitbesteding aan andere dienstverleners, is van groot belang voor het vermogen om samen te werken en de interoperabiliteit. De dienstverlener kan daartoe de processtappen als diensten ontkoppelen en positioneren.</p> <p>Toepassing van dit principe draagt bij aan het rendement van de dienstverlening door méér diensten aan afnemers aan te kunnen bieden. Ook bevordert het uitbesteding en daarmee een concentratie op kerntaken. Dit alles maakt de organisatie doelmatiger en doeltreffender.</p> <p>Het aanbieden van voorheen op eigen processen toegesneden diensten aan externe afnemers, is een logische keuze wanneer de dienst goed aansluit bij de wettelijke taak en expertise van de organisatie. Het herbruikbaar maken van het werk van overheidsorganisaties buiten de oorspronkelijke context, is echter een grote uitdaging. Het vraagt van organisaties dat zij de door hen geleverde meerwaarde beschouwen binnen het grotere geheel van de overheid en de interne- en procesgerichtheid loslaten.</p> <p>Voorbeeld</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neem de intake van cliënten door een zorgverlener. De zorgverlener zou deze intake niet langer alleen voor zichzelf, maar ook voor andere organisaties kunnen gaan uitvoeren. Dit is een logische keuze wanneer de dienst goed aansluit bij de wettelijke taak en expertise van de organisatie, bijvoorbeeld wanneer de zorgverlener beschikt over een goed netwerk van loketten en goed geschoolde consultants. • Een ander voorbeeld zijn de gegevensdiensten van de basisregistraties. Deze waren oorspronkelijk bedoeld voor een specifieke taak van de eigen organisatie. Inmiddels zijn deze diensten beschikbaar voor alle overheidsorganisaties. <p>Relatie</p> <p>AP 13: kan gezien worden als een invulling van dit principe.</p> <p>Afgeleid van BP 7: Noodzakelijk</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • De dienstverlener heeft afgewogen welke ondersteunende processtappen, handelingen en informatie-objecten uit het dienstverleningsproces meerwaarde hebben voor andere organisaties

- Deze handelingen en objecten zijn beschreven en ontsloten als afzonderlijke en herbruikbare diensten
- De resulterende diensten zijn zó beschreven dat de resultaten en voorwaarden ook in een andere context begrepen kunnen worden
- De diensten zijn gepubliceerd in een landelijk serviceregister of dienstencatalogus.

⁴ Zie ook paragraaf 1.3.4

AP 3	Diensten vullen elkaar aan
	
Statement	<i>De dienst vult andere diensten aan en overlapt deze niet.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Diensten moeten vanuit het perspectief van de afnemer meerwaarde hebben ten opzichte van andere diensten. Dit draagt bij aan de eenduidigheid en vindbaarheid van diensten en voorkomt verwarring. Daarnaast draagt het terugdringen van overlap bij aan efficiency binnen de overheid. Het stelt dienstverleners in staat om te excelleren in een beperkter pakket van diensten.</p> <p>Het is van groot belang dat individuele organisaties zélf verantwoordelijkheid nemen voor het aanbieden van 'unieke' diensten, omdat een organisatie overstijgende regie op diensten niet altijd bestaat. Wanneer blijkt dat elders een zelfde of overlappende dienst wordt aangeboden, dwingt dit de dienstverlener om afstemming te zoeken met de andere aanbieder en de dienst van opzet te veranderen.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Twee organisaties kunnen in lijn met dit principe dezelfde informatie aanbieden in een vorm die is toegespitst op de eigen doelgroep. De meerwaarde berust hierin de communicatie naar verschillende doelgroepen. Wanneer daarentegen vergelijkbare, maar inconsistente informatie aan één doelgroep wordt aangeboden, is er sprake van onwenselijke en verwarrende overlap in de dienstverlening.</p> <p>Relatie met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AP 4 (Positioneer de dienst), over de presentatie en communicatie van de dienst. Principe 3 heeft betrekking op de te leveren prestatie zelf. • AP 12 en 13 kunnen beschouwd worden als een specifieke invulling van AP 3. <p>Afgeleid van BP 5 (Gebundeld)</p>
Implicaties	<p>De dienst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • is beschreven • de opzet is afgestemd met dienstverleners van verwante diensten om overlap en dubbel werk te voorkomen • sluit aan op de verwante diensten.

AP 4 	Positioneer de dienst
Statement	<i>De dienst is helder gepositioneerd in het dienstenaanbod.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Een heldere positionering draagt bij aan het gebruik van de dienst. Het maakt diensten gemakkelijker vindbaar voor afnemers. Het draagt ook bij aan het begrip bij afnemers van wat de dienst wel en niet te bieden heeft, ten opzichte van andere verwante diensten. De dienstverlener zelf krijgt ook greep op de toegevoegde waarde van de eigen dienstverlening. Veranderingen in het bredere dienstenaanbod kunnen aanleiding zijn om de eigen dienst aan te passen, uit te breiden of juist in te krimpen. Dit leidt tot een effectievere en efficiëntere invulling van de eigen taak.</p> <p>De dienstverlener is zelf verantwoordelijk om met andere dienstverleners contact te leggen en afspraken te maken op het gebied van de positionering van diensten.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Diensten zijn verwant vanuit het perspectief van de afnemers. Deze verwantschap kan gelegen zijn in de aard van de diensten zelf ('belastingen', 'uitkeringen'), de doelgroep (diensten voor bijvoorbeeld studenten), levensgebeurtenissen (bijvoorbeeld huwelijk of verhuizing) of de locatie waarvoor de dienst relevant is (een wijk of regio). Overigens kunnen ook particuliere diensten vanuit afnemersperspectief verwant zijn aan een overheidsdienst.</p> <p>Relatie</p> <p>AP 21: Bundeling van diensten gaat een stap verder dan alleen maar samenhangende positionering: hier biedt de dienstverlener zijn dienst geïntegreerd met die van andere organisaties aan. Wanneer mogelijk en zinvol vanuit afnemers perspectief, heeft integratie van diensten de voorkeur. Dit vereist echter meer afstemming over verantwoordelijkheden e.d.</p> <p>Afgeleid van BP 2 (Vindbaar) en van BP 5 (Gebundeld)</p>
Implicaties	<p>De dienst wordt in de context van de bredere overheidsdienstverlening beschreven, gecommuniceerd en ontsloten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het domein van verwante diensten is geïdentificeerd (op basis doelgroep, levensgebeurtenis etc.) • er is onderzocht hoe dit domein ontsloten wordt: via welke organisaties, loketten, websites, formulieren etc. • de dienst is beschreven in relatie tot het verwante dienstendomein • de dienst wordt aangeboden via de in dit domein gebruikelijke contactfuncties.

AP 5 	Nauwkeurige dienstbeschrijving
Statement	<i>De dienst is nauwkeurig beschreven.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Door een nauwkeurige beschrijving van de dienst weten alle afnemers waar zij aan toe zijn en worden misverstanden voorkomen.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Wat is het resultaat en de kwaliteit van de dienst? Wat is het verschil met bepaalde verwante diensten? Aan welke voorwaarden moeten afnemers voldoen? Welke documenten moeten zij opsturen?</p> <p>Het vraagt afstemming met andere, verwante dienstverleners en afnemers om vast te stellen aan welke maatstaven een goede dienstbeschrijving precies moet voldoen.</p> <p>Relatie</p> <p>AP22: een goede beschrijving stelt overheidsorganisaties in staat om burgers en bedrijven die aan het verkeerde loket zijn, gericht door te verwijzen naar de juiste organisatie.</p> <p>Afgeleid van BP 2 (Vindbaar) en BP 6 (Transparant)</p>
Implicaties	<p>Zorg voor een adequate beschrijving van de dienst. Deze beschrijft o.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> • begrippenkader of semantisch model • resultaat van de dienst voor afnemers • verantwoordelijke organisatie. Zie AP 26 • wettelijke basis • prijs en leveringsvoorwaarden • wijze van ontsluiting <ul style="list-style-type: none"> ◦ website, Klantcontactcentrum, formulieren ◦ vereiste authenticatie • dialoog. De dienst kan alleen geleverd worden na afronding van een dialoog tussen afnemer en dienstverlener. Denk aan: de aanvraag van de dienst door de afnemer, de wedervraag van de dienstverlener om meer informatie en het antwoord daarop.. <p>Deze dialoog stelt voorwaarden aan de afnemer. De afnemer moet de beschrijving van deze dialoog begrijpen, wil hij aan de voorwaarden kunnen voldoen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsindicatoren voor aspecten als toegankelijkheid, vindbaarheid,

beschikbaarheid, uitwisselbaarheid, betrouwbaarheid, authenticiteit en volledigheid. Deze indicatoren maken sturing op kwaliteit mogelijk. Op basis daarvan kan de dienstverlener verantwoording afleggen aan opdrachtgevers, afnemers en derde partijen (b.v. toezichhouders). Zie AP 29 en 30

- De kwaliteit van de dienst is vastgelegd in algemene leveringsvoorwaarden. Afspraken met afnemers worden vastgelegd in bijvoorbeeld Service Level Agreements (SLA's). De leveringsvoorwaarden en SLA's leggen zowel eisen op aan de leverende partij als aan de afnemer (randvoorwaardelijk voor de levering).

Standaard oplossingen

AP 6



Gebruik standaard oplossingen

Statement

De dienst maakt gebruik van standaardoplossingen.

Rationale

Toelichting

Dit principe is er op gericht dat afnemers de overheid in haar dienstverlening zo veel mogelijk zullen ervaren als één organisatie. Dit vraagt om standaardisatie en uniformiteit in dienstverlening en ondersteunende processen. Organisaties hoeven minder zelf te ontwikkelen en het rendement van oplossingen neemt toe.

Voorbeelden

Standaardoplossingen kunnen overheidsbreed zijn, of sectorspecifiek. Uiteraard moet steeds worden beoordeeld of de kwaliteit van de oplossing voldoet. Is vertrouwelijkheid van informatie gewaarborgd? Voldoet de oplossing aan vereisten zoals webrichtlijnen? Treedt er geen concurrentievervalsing op?

- Sectorale voorzieningen:
 - het landelijke Electronisch Patiënten Dossier (EPD) in de zorg,
 - de Gemeenschappelijke e-Voorziening SUWI (GeVS) voor de SUWI-keten
 - het Leerlingdossier in het onderwijs
- Geo-informatie: overheidsorganisaties maken voor kennisgeving van voorgenomen nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de ruimtelijke ordening gebruik van de Staatscourant en het bijbehorende Informatie Publicatie Model. Nieuweplannen.nl wordt gebruikt om abonnees te attenderen op alle nieuwe (ontwerp-) bestemmingsplannen en andere ruimtelijke plannen die online geplaatst zijn.
- Particuliere voorzieningen: deze kunnen in een aantal gevallen worden beschouwd als de facto standaard: het bekendste voorbeeld is wel Google voor het zoeken op internet. Een minder bekend voorbeeld is Populator. Dit is een particuliere dienst die geanonimiseerde populatiegegevens (overheidsinformatie) aggregereert (en dus hergebruikt). De Populator wordt door het ministerie van VROM (en ketenpartners) gebruikt in een webapplicatie voor calamiteiten.

Relatie:

AP 6 (Gebruik de landelijke bouwstenen) en 7 (Gebruik open standaarden) zijn specifieke invullingen van dit principe: zij schrijven het gebruik van respectievelijk de landelijke bouwstenen uit de basisinfrastructuur e-overheid en open standaarden voor.

Afgeleid van BP 4 (Standaard)


Implicaties

- De voor de dienst relevante standaardoplossingen zijn geïnteriseerd, bijvoorbeeld op de volgende gebieden:
 - identificatie
 - authenticatie
 - autorisatie
 - onweerlegbaarheid. zie AP 39
 - encryptie
 - semantiek
 - toegankelijkheid
 - presentatie en vormgeving
 - berichtenverkeer
- Oplossingen zijn op geschiktheid beoordeeld. Bij geschiktheid zijn ze opgenomen in de dienst

AP 7 	Gebruik de landelijke bouwstenen
Statement	<i>De dienst maakt gebruik van de landelijke bouwstenen van de e-overheid.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Dit principe leidt er toe dat organisaties minder voorzieningen zelf hoeven te ontwikkelen en het rendement van landelijke bouwstenen toeneemt. Het leidt bovendien tot standaardisatie en uniformiteit in dienstverlening en ondersteunende processen en draagt er aan bij dat de afnemers de overheid in haar dienstverlening als één bedrijf ervaren.</p> <p>Voorbeelden</p> <p>In 2010 zijn DigiD, DigiD Machtigen⁵, Samenwerkende Catalogi, het stelsel van basisregistraties voorbeelden van landelijke bouwstenen. Zie voor een actueel overzicht www.e-overheid.nl</p> <p>Relatie</p> <p>AP6: AP 7 is hiervan een specifieke invulling.</p> <p>Afgeleid van BP 4 (Standaard)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • De voor de dienst relevante bouwstenen zijn beoordeeld • Bij geschiktheid zijn ze opgenomen in de dienst.

⁵

Gemeenschappelijke Machtigings- en Vertegenwoordigings- voorziening.

AP 8 	Gebruik open standaarden
Statement	<i>De dienst maakt gebruik van open standaarden.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Het gebruik van open standaarden bevordert de interoperabiliteit, bijvoorbeeld in het berichtenverkeer. Open standaarden kunnen door alle partijen vrijelijk worden gebruikt. Er zijn geen door private partijen afgedwongen beperking aan het gebruik.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • In het onderwijs wordt in de Educatieve Content Keten - het maken, aanbieden, zoeken, arrangeren en gebruiken van leermateriaal - gebruik gemaakt van een scala aan open standaarden: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Content Packaging (IMS-CP) voor het maken van digitaal leermateriaal ◦ NL-LOM (IEEE LOM) voor de metadatering van het materiaal ◦ OAI-PMH en SRU/SRW voor het verzamelen en doorzoekbaar maken van leermateriaal. <p>De keuzes voor deze standaarden en enkele Nederlandse toepassingsprofielen, zijn in een open proces met vertegenwoordigers van alle betrokkenen tot stand gekomen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geo-domein: Raamwerk geo-standaarden, Nationaal Geo-register en NEN3610 <p>Een overzicht van vastgestelde open standaarden waarvoor het 'pas toe - of leg uit' - regime geldt, is te vinden op http://www.open-standaarden.nl/</p> <p>Relatie met</p> <p>AP6: AP 8 is hiervan een specifieke invulling.</p> <p>Afgeleid van BP 4 (Standaard)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Met afnemers zijn afspraken gemaakt over de te gebruiken open standaarden. Hierbij wordt tijdig geanticipeerd op de ontwikkeling van de open standaarden • Volgens open standaarden zijn beschreven: <ul style="list-style-type: none"> de interactieprocessen het berichtenverkeer applicatieportfolio • Organisaties werken volgens een open standaard voor procesmodellering die door alle samenwerkende partijen op uniforme wijze wordt toegepast. De gekozen open standaard is bepalend voor de keuze van modellersystemen die deze standaard ondersteunen.

Kanalen

AP 9 	Voorkeurskanaal internet
Statement	<i>De dienst kan via internet worden aangevraagd.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Afnemers verwachten 24 uur per dag, 7 dagen per week zaken te kunnen afhandelen. Internet maakt het mogelijk om 7/24 diensten te verlenen en informatie te verstrekken. Daarbij vergemakkelijkt internet allerlei vormen van samenwerking; bijvoorbeeld een gebundeld aanbod van diensten van verschillende organisaties. De ontsluiting van diensten via internet draagt bij aan hun toegankelijkheid voor afnemers en vergroot het aantal mogelijkheden voor dienstverlening aanzienlijk. Internet is daarom het voorkeurskanaal voor de overheid.</p> <p>Dit principe betekent overigens niet dat telefoon, balie en post geen rol meer zouden spelen; deze kanalen blijven onmisbaar voor veel vormen van dienstverlening, of voor bepaalde stappen in de dienstverlening.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>-</p> <p>Relatie met</p> <p>AP 10: waar AP 9 internet als voorkeurskanaal voorschrijft, schrijft AP 10, in aanvulling daarop, een alternatief kanaal voor persoonlijk contact voor.</p> <p>Afgeleid van BP 3 (Toegankelijk)</p>
Implicaties	De organisatie is in staat om communicatie met de afnemer via internet en de andere gekozen kanalen af te wikkelen.

AP 10 	Aanvullend kanaal
Statement	<p><i>De dienst kan, behalve via internet, via minimaal één ander kanaal voor persoonlijk contact worden aangevraagd.</i></p>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>De ontsluiting via internet draagt bij aan toegankelijkheid van de dienst. Er moet echter altijd een alternatief kanaal beschikbaar zijn voor afnemers die geen toegang hebben tot internet en voor situaties waarin internet niet gebruikt kan worden, bijvoorbeeld in het geval van een storing. Afnemers kunnen zonder bezwaar bij ieder contactmoment het voor hen optimale kanaal kiezen.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>De belastingdienst bevordert de digitale aangifte via internet. Voor vragen over de aangifte met een specifieke en/of persoonlijke aard, blijft de belastingtelefoon echter beschikbaar.</p> <p>Relaties</p> <p>AP 9: waar AP 9 internet als voorkeurskanaal voorschrijft, schrijft AP 10 in aanvulling daarop, een alternatief kanaal voor persoonlijk contact voor.</p> <p>Afgeleid van BP 3 (Toegankelijk)</p>
Implicaties	<p>De organisatie is in staat om communicatie met de afnemer via meerdere kanalen af te wikkelen.</p>

AP 11 	Gelijkwaardig resultaat ongeacht kanaal
Statement	<i>Het resultaat van de dienst is gelijkwaardig, ongeacht het kanaal waarlangs de dienst wordt aangevraagd of geleverd.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Afnemers verwachten een gelijkwaardig resultaat, dat niet negatief beïnvloed wordt door hun kanaalkeuze. Het mag dus voor het resultaat van de dienst geen verschil uitmaken of deze bijvoorbeeld per mail of per telefoon is aangevraagd. De geleverde informatie is in alle gevallen hetzelfde, ongeacht de plaats of medewerker die deze informatie levert.</p> <p>Diensten waarvoor dit principe niet op gaat, zijn diensten waarvan de geleverde prestatie in hoge mate bepaald wordt door het gekozen kanaal. Denk hierbij aan de interactiviteit die eigen is aan persoonlijk contact, of het vermogen om in <i>real-time</i> geo-informatie weer te geven in websites.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>-</p> <p>Relatie</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 3 (Toegankelijk) en BP 9 (Betrouwbaar)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Alle relevante (klantcontact)informatie is beschikbaar voor de medewerkers aan het loket. • De dienstverlener kan altijd beschikken over het klantbeeld (zie definitie) en alle relevante contactinformatie met de klant, ongeacht het kanaal waarover de communicatie is en /of wordt gevoerd. • Op alle kanalen is dezelfde informatie beschikbaar, uit één bron. • Verwerking en intake zijn losgekoppeld: afhandeling van aanvragen kan onafhankelijk van het kanaal gebeuren waarlangs het verzoek binnen komt. • De mogelijke wisselingen tussen de kanalen zijn beschreven, zodat de afnemer op verschillende contactmomenten verschillende kanalen kan kiezen. • Informatie over de kanaalkeuze, per contactmoment is als meta-informatie vastgelegd.

Informatie

AP 12

Eenmalige uitvraag



Statement

Afnemers wordt niet naar reeds bekende informatie gevraagd.

Rationale

Toelichting

Het meerdere keren moeten aanleveren van dezelfde informatie is één van de grootste ergernissen voor burgers en bedrijven. Onnodige uitvraag van informatie moet dus voorkomen worden. Voor de dienstverlener betekent het hergebruiken van reeds bij de overheid geregistreeerde informatie een beperking van de kosten voor registratie en beheer van gegevens.

Voorbeeld

-

Relatie

-

Afgeleid van BP 7 (Noodzakelijk)

Implicaties


- Er is een overzicht van alle voor de levering van de dienst noodzakelijke gegevens
- Van elk van deze gegevens is vastgesteld of het al bij de overheid geregistreerd staat of niet. Voor de gegevens die reeds geregistreerd staan, is vastgesteld wat de bronregistratie is. Ook is vastgesteld welke van deze gegevens *authentieke gegevens* zijn
- Zijn er voor de dienst *authentieke* gegevens nodig, dan worden deze betrokken uit de basisregistraties.
- Is er behoefte aan niet-authentieke gegevens, dan wordt nagegaan of deze deze informatie al in eigen huis of bij andere overheidsorganisaties beschikbaar is. Wanneer dat het geval is en de WBP het toestaat, wordt deze informatie hergebruikt. Ook wanneer een andere organisatie de bronhouder is, wordt de informatie daarvan afgenomen.
- Is de informatie al beschikbaar en moet deze enkel gecontroleerd en aangevuld worden? Leg dan de reeds beschikbare informatie ter controle en aanvulling voor aan de afnemer.

AP 13 	Bronregistraties zijn leidend
Statement	<i>Alle gebruikte informatie-objecten zijn afkomstig uit een bronregistratie.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Voor betrouwbare dienstverlening is het gebruik van de juiste informatie en documenten van cruciaal belang. Om geschillen over de juistheid van een gegeven te voorkomen, moet duidelijk zijn welke organisatie bepaalt wat de juiste waarde is. Uitgangspunt is dat er binnen de overheid voor ieder informatie-object een unieke bron bestaat. In NORA wordt deze unieke bron de <i>bronregistratie</i> genoemd, niet te verwarren met een <i>basisregistratie</i> (zie definitie).</p> <p>De bronregistratie is de plaats waar het gegeven of document voor het eerst wordt vastgelegd. De eigenaar van de bronregistratie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de informatie-objecten in de registratie. Bronregistraties kunnen een groot aantal vormen aannemen: denk niet alleen aan databases en registraties zoals de basis- en kernregistraties, maar ook aan websites, publicaties, rapporten, wiki's.</p> <p>Voor de overheid als geheel zijn deze bronregistraties leidend. Dat betekent dat alle organisaties hierop zijn aangewezen. Wanneer informatie-objecten in meerdere gelijksoortige registraties voorkomen, gelden alleen informatie-objecten in de bronregistratie als betrouwbaar.</p> <p>Om technische redenen (bijvoorbeeld in relatie tot performance of mobiliteit) kunnen kopieën van gegevensbestanden en documenten noodzakelijk zijn. Als door fouten in de techniek en het beheer, een gekopieerd informatie-object afwijkt van de bronregistratie, zal het object uit de bronregistratie als juist worden aangemerkt.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>De basisregistraties zijn een specifieke groep van bronregistraties. Zij hebben een wettelijke status en het gebruik van de authentieke gegevens uit deze registraties is verplicht. In een aantal sectoren worden kernregistraties ingericht. Zij vervullen in die sectoren een rol die vergelijkbaar is met die van de basisregistraties, zij het zonder de wettelijke status die basisregistraties hebben.</p> <p>Relatie</p> <p>AP 1: de bronregistratie kan gezien worden als een herbruikbare dienst. Principes AP4 'Nauwkeurige dienstbeschrijving', AP7 'Landelijke bouwstenen' en AP8 'Gebruik open standaarden' vullen daarbij een aantal randvoorwaarden in. De bronhouder richt een terugmeldfaciliteit in (AP13).</p> <p>Afgeleid van BP 7 (Noodzakelijk)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Alle relevante informatie-objecten zijn geïnventariseerd • informatie-objecten worden beheerd. • Per informatie-object is de bron en daarmee de juridische aansprakelijkheid voor de juistheid van het object vastgesteld

- *Authentieke gegevens*, zoals beschreven in de wetgeving op basisregistraties, worden afgenomen van de basisregistraties
- De juistheid van de gebruikte informatie-objecten wordt niet voor gebruik gecontroleerd

AP 14 	Terugmelden aan bronhouder
Statement .Rationale	<p><i>De dienstverlener meldt twijfel aan de juistheid van informatie aan de bron.</i></p> <p>Toelichting</p> <p>Door terugmelden van vermeende onjuistheden aan bronregistraties, dragen de afnemende overheidsorganisaties bij aan de goede kwaliteit van de informatie. Hierbij kan het ook gaan om ontbrekende informatie, zoals een persoon die onbekend is bij de bronhouder. Als de bron een basisregistratie betreft, zijn overheidsorganisaties wettelijk verplicht om terug te melden. In de toekomst zal het mogelijk worden om onjuistheden in de basisregistraties via één centraal punt – Digimelding- terug te melden.</p> <p>Als het een ander soort bronregistratie betreft, verloopt terugmelding via onderling afgesproken procedures. Elke overheidsorganisatie bepaalt zelf of de twijfel aanleiding is om de dienstverlening op te schorten. De bedoeling van het terugmelden is dat de bronhouder de juistheid van de melding verifieert. Bij gebleken juistheid voert hij dit direct door in zijn registratie en informeert de terugmelder.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Zowel een verandering in de 'administratieve werkelijkheid' als een verandering in de geometrie moet kunnen worden teruggemeld: een handhaver die ter plekke constateert dat de pandgeometrie zoals opgenomen in de BAG in werkelijkheid is gewijzigd doordat er een uitbouw heeft plaatsgevonden, meldt deze verandering in geometrie.</p> <p>Relatie met</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 7 (Noodzakelijk) en BP 10 (Ontvankelijk)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn procedures en middelen om twijfel aan de juistheid te melden. • Met bronhouders zijn afspraken gemaakt voor de inname en verwerking van de meldingen. • Van alle in de dienst gebruikte gegevens is vastgelegd welke acties bij gereede twijfel aan deze gegevens moeten worden uitgevoerd.

AP 15 	Doelbinding
Statement	<p><i>Het doel waarvoor informatie wordt (her)gebruikt is verenigbaar met het doel waarvoor deze is verzameld.</i></p>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Afnemers verwachten dat dienstverleners hun gegevens niet misbruiken. Bij hergebruik van informatie beoordeelt de dienstverlener daarom steeds of het doel van het hergebruik, verenigbaar is met het doel waarvoor deze gegevens oorspronkelijk zijn verzameld. Hoe dichter die twee doelen bij elkaar liggen (of hoe meer ze verwant zijn), hoe groter de kans dat hergebruik mogelijk is.</p> <p>Vertrouwelijkheid van gegevens beperkt de ruimte voor hergebruik in sterke mate. De Wet bescherming persoonsgegevens bepaalt dat persoonsgegevens alleen verwerkt mogen worden voor welbepaalde, uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigde doeleinden. Het doel waarvoor de gegevens zijn verzameld en vervolgens worden gebruikt, is bepalend voor de hoeveelheid en de soort informatie die mag worden gedeeld.</p> <p>Relatie</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 8 (Vertrouwelijk) en BP 9 (Betrouwbaar)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Op basis van de meta-informatie kan worden vastgesteld wat de oorspronkelijke reden is van het verzamelen van de informatie. • Het doel waarvoor informatie wordt uitgevraagd, is vastgelegd en getoetst door bevoegde instanties. • In samenwerkingsrelaties is vooraf bepaald wat het gemeenschappelijke doel van de samenwerking is en of alle deelnemers in het kader hiervan informatie mogen delen, bijvoorbeeld over personen.

AP 16 	Identificatie informatie-objecten
Statement	<i>Alle gebruikte informatie-objecten zijn uniek geïdentificeerd.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Voor diensten die het resultaat zijn van samenwerking tussen dienstverleners, is het een vereiste dat eenduidig naar informatie-objecten kan worden verwezen. Daartoe moeten zij uniek geïdentificeerd zijn. Zo is duidelijk om welk informatie-object het gaat. Met de identificatie moet het mogelijk zijn om het informatie-object, ook na verloop van tijd, terug te vinden of te reproduceren.</p> <p>Relatie</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 2 (Vindbaar) en BP 8 (Vertrouwelijk)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokken dienstverleners gebruiken dezelfde identificatiemethode. • informatie-objecten worden beheerd. • Bij gebundelde diensten maken dienstverleners afspraken over de informatie-objecten die hierin een rol spelen.

AP 17

Informatie-objecten systematisch beschreven

Statement

Alle gebruikte informatie-objecten zijn systematisch beschreven.

Rationale

Toelichting

Samenwerking is alleen goed mogelijk wanneer de betrokkenen de relevante informatie-objecten eenduidig begrijpen en toepassen. Informatie-objecten die in de dienst worden gecreëerd en gebruikt, moeten systematisch in metagegevens zijn beschreven om te kunnen worden hergebruikt.

Zo'n systematische omschrijving gaat in op context, inhoud, structuur, vorm en gedrag van informatie-objecten evenals op het beheer en gebruik ervan.

Metagegevens over de context maken het mogelijk om informatie-objecten te interpreteren, ook buiten hun oorspronkelijke omgeving. Het begrip context betreft zowel de samenhang met het werkproces, als de samenhang met de andere, door de organisatie ontvangen en opgemaakte informatie-objecten

Het vastleggen van dergelijke metagegevens is nodig voor:

- het ondersteunen van de uitwisselbaarheid tussen organisaties en/of systemen.
- het waarborgen van de kwaliteit en duurzaamheid, in termen van authenticiteit, betrouwbaarheid, integriteit en bruikbaarheid.
- het waarborgen van vindbaarheid en toegankelijkheid.
- het mogelijk maken van het beheren en reproduceren.
- het herleiden van het doel van de inwinning


Voorbeeld

Bij geo-informatie is de inwinningschaal van belang zonder welke de informatie niet goed geïnterpreteerd kan worden. Zo geeft de beleidskaart 'Nota ruimte' op een kleine schaal (1:200.000) het groene hart weer. Projectie van de grens van het Groene Hart op basis van deze gegevens op een gedetailleerde schaal (bijvoorbeeld 1:10.000) is niet exact en levert misinterpretatie op.


Relatie -**Afgeleid van BP 2 (Vindbaar), BP 3 (Toegankelijk) en BP 6 (Transparant)**


Implicaties


- Alle partijen gebruiken dezelfde systematiek van beschrijving.
- informatie-objecten worden gedefinieerd en systematisch beschreven onder andere door het vastleggen van gegevens over inhoud, vorm en structuur van een document, over technische gegevens, conversie, migratie en opslagformaten.
- Bij gebundelde diensten maken de partijen afspraken over de informatie-objecten die hierin een rol spelen.
- Digitale informatie-objecten kunnen aan de hand van metagegevens worden gereconstrueerd.

AP 18 	Ruimtelijke informatie via locatie
Statement	<i>De dienst ontsluit ruimtelijke informatie locatiegewijs.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Locatiegewijze ontsluiting maakt ruimtelijke informatie voor afnemers begrijpelijk en toegankelijk. Ruimtelijke samenhang is bovendien een belangrijke basis voor bundeling en het proactief aanbieden van diensten. De transparantie van de overheid wordt er door bevorderd. Ook zijn informatie-objecten op basis van de locatie eenvoudig buiten de beoogde toepassing te hergebruiken.</p> <p>Informatie over een locatie kan zowel betrekking hebben op de geografische positie, de vorm (geometrie) als op een verwijzing waar elders deze positie en vorm te vinden zijn (bv. postcode, woonplaats). Het ontsluiten kan zowel geschieden door het tonen van de geometrie, als op basis van de verwijzing.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interactieve kaarten of geografische gegenereerde lijsten kunnen inzichtelijk maken welk overheidsbeleid waar geldt. • Een kennisgeving van een gemeentelijk besluit kan ook actief op basis van ruimtelijke interesse (aangegeven op de Persoonlijke Internet Pagina) gepersonaliseerd kenbaar gemaakt worden aan burgers en bedrijfsleven. • Rijkswaterstaat past de planning van een infrastructurele ontwikkeling aan, omdat bij het vooronderzoek (conditionering) gebleken is dat op de bommenkaart van de gemeente een bomkrater uit de oorlog staat op de betreffende locatie. Er moet aanvullend onderzoek gedaan worden naar mogelijke explosieven. <p>Relatie</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 3 (Toegankelijk), BP 5 (Gebundeld) en BP 6 (Transparant)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Er is vastgesteld of: <ul style="list-style-type: none"> • de dienst ruimtelijke informatie bevat die op een interactieve kaart kan worden ontsloten • welke kaartinformatie er in het relevante domein van diensten wordt gebruikt om ruimtelijke informatie in te ontsluiten • De geïdentificeerde ruimtelijke informatie is ontsloten via de relevante interactieve kaarten.

Vraaggerichtheid naar een hoger plan

AP 19 	Perspectief afnemer
Statement	<i>De dienst is opgezet vanuit het perspectief van de afnemer.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Afnemers zullen meer en gemakkelijker gebruik maken van diensten, wanneer de opzet en vorm rekening houden met hun vaardigheden, voorkeuren en gedragingen. Dit is met name van belang bij de vormgeving van de contactfuncties van de overheid zoals formulieren, buitendiensten, websites en klantcontactcentra.</p> <p>Het perspectief van met name burgers en bedrijven wordt sterk bepaald door hun ervaringen met particuliere dienstverlening. Men neemt immers over het algemeen veel particuliere- en weinig overheidsdiensten af. Effectieve overheidsdienstverlening neemt daarom goede voorbeelden van dienstverlening binnen én buiten de overheid als <i>benchmark</i>.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>-</p> <p>Relatie</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 3 (Toegankelijk) en BP 4 (Standaard)</p>
Implicaties	<p>De dienstverlener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de vaardigheden, voorkeuren en het (zoek)gedrag van de afnemer en doelgroep zijn vastgesteld • geeft op basis hiervan de dienst vorm en past deze zo nodig aan • heeft bepaald welke (aspecten van) diensten binnen de overheid of daar buiten gelden als benchmark • zoekt zo nodig naar samenwerking over de keten heen

AP 20 	Persoonlijke benadering
Statement Rationale	<p><i>De dienst benadert geïdentificeerde afnemers op persoonlijke wijze.</i></p> <p>Toelichting</p> <p>Afnemers verwachten dat de dienstverlener hun voorkeuren en specifieke wensen onthoudt en daarmee rekening houdt. Wanneer de afnemer geïdentificeerd is, zijn diens gegevens en mogelijke voorkeuren ook bekend. De dienst moet het mogelijk maken om op basis van deze informatie het verdere contact vorm te geven. Dit principe is met name relevant voor diensten waarbij de afnemer bekend is, zoals vertrouwelijke of zaakgerelateerde diensten.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Ziekenhuizen houden rekening met het medicijngebruik, speciale dieetwensen, en allergieën van patiënten. Bij veel diensten kan de afnemer een voorkeur aangeven voor e-mail of post, voor het ontvangen van berichten.</p> <p>Relatie</p> <p>AP 23 en 24: ook bij deze principes gaat het om (automatische en proactieve) dienstverlening op maat.</p> <p>Afgeleid van BP 1 (Proactief) en BP 3 (Toegankelijk)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • De dienstverlener slaat klantcontactinformatie op (contactmomenten-, personen, afgenomen diensten en voorkeuren) en bouwt op basis hiervan klantbeelden (zie definitie) op. • De dienst wordt aangevraagd en geleverd op basis van deze klantbeelden. • Dit klantbeeld is beschikbaar in alle contactfuncties (zie definitie) wanneer er contact is met de afnemer • Bij de verzameling van klantcontactinformatie informeert de dienstverlener de betrokkenen over alle verwerkingen. • De dienstverlener deelt klantcontactinformatie met andere dienstverleners in het kader van persoonsgerichte dienstverlening. Juridische en praktische implicaties hiervan zijn onderzocht.

AP 21 	Bundeling van diensten
Statement	De dienst is gebundeld met verwante diensten zodat deze samen met één aanvraag afgenomen kunnen worden.
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Door bundeling van diensten nemen gebruiksgemak en meerwaarde voor afnemers toe: waar voorheen meerdere aanvragen nodig waren, kan nu met één aanvraag worden volstaan. Dienstverleners kunnen kosten en energie delen, bijvoorbeeld in de front office.</p> <p>Veel diensten kunnen worden samengesteld door informatie logisch te combineren. Zo kan op basis van de locatie een grote hoeveelheid ruimtelijke overheidsinformatie gebundeld worden aangeboden. Een dienst moet op verschillende manieren, momenten en in verschillende combinaties gebundeld kunnen worden.</p> <p>Voor de duidelijkheid: hier wordt over bundeling gesproken als verschillende organisaties voor een eigen dienst in de bundel verantwoordelijk zijn. Zodra één organisatie deze verantwoordelijkheid van de andere organisaties overneemt is er sprake van een nieuwe (samengestelde) dienst.</p> <p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Makelaars zouden graag bij een taxatie in één keer een aantal zaken kunnen afhandelen die nu nog verschillende handelingen en bezoeken aan gemeente en kadaster vereisen. Denk daarbij aan het raadplegen van het bestemmingsplan, controleren op bodem- of grondwaterverontreinigingen en het opvragen van kadastrale gegevens. • Verschillende dienstverleners kunnen hun contactvoorzieningen 'poolen', of het klantcontact voor de dienst aan één van hen uitbesteden. De Antwoord-Klant Contact Centra zijn hiervan een goede illustratie: diensten van verschillende gemeentelijke afdelingen worden hier via één KCC ontsloten. <p>Relatie</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 5 (Gebundeld)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • De aanbod- en vraagzijde zijn in kaart gebracht: <ul style="list-style-type: none"> ◦ doelgroepen en hun perspectief ◦ aanverwante diensten en dienstverleners • Mogelijkheden tot bundeling zijn afgestemd met de andere relevante (overheids)dienstverleners. • De dienst wordt (vanuit perspectief van de afnemer) gebundeld aangeboden met een of meer diensten van andere dienstverleners.

AP 22 	No wrong door
Statement	<i>Overheidsloketten verwijzen gericht door naar de dienst.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Afnemers willen snel geholpen worden en niet van het kastje naar de muur gestuurd. Dit ongeacht het overheidsloket waar zij zich melden. De dienstverlener van de gezochte dienst is verantwoordelijk voor de gerichte doorverwijzing naar de eigen dienst door alle relevante loketten en contactvoorzieningen. De dienstverlener borgt zo dat afnemers gericht worden doorverwezen naar de dienst die zij zoeken of waar zij behoefte aan hebben. Voor de duidelijkheid: 'Gericht verwijzen' betekent hier verwijzen naar de precieze plek (webpagina, loket, formulier) waar de dienst wordt aangeboden. Een globale verwijzing naar een organisatie of website volstaat niet.</p> <p>Het is zaak om een balans te vinden tussen de inspanningen om 'no wrong door' te borgen en het verwachte rendement. Het borgen van doorverwijzing is met name relevant voor loketten, die naar verwachting veel door de doelgroep van de dienst bezocht worden.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Een bedrijf dat incidenteel een lading chemisch afval moet afvoeren, zal waarschijnlijk niet weten aan welke wetten en verordeningen dit is gebonden. Het bedrijf zal niet spontaan zoeken naar de bijbehorende dienst uit het aanbod van de gemeente, domweg omdat het bedrijf niet weet welke dienst het betreft. De dienst moet daarom zo zijn ingericht, dat dienstverleners en loketten binnen de overheid in staat zijn om gericht naar de betreffende diensten door te verwijzen.</p> <p>Relatie</p> <p>Afgeleid van BP 2 (Vindbaar)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • De dienstverlener zorgt voor informatie over de dienst en een passende ontsluiting. • Er is onderzocht welke contactfuncties het meest gebruikt worden door de doelgroep van de dienst (die dus de meeste afnemers zouden kunnen doorverwijzen). Afspraken met de betreffende organisaties borgen de doorverwijzing. • Deze contactfuncties en hun medewerkers beschikken over de informatie die nodig is om de vraag van de afnemer zodanig te verhelderen, dat gericht naar de dienst kan worden doorverwezen. Deze medewerkers zijn in staat om te werken met alle relevante zoekinstrumenten. • De dienst is vindbaar en toegankelijk via alle contactfuncties • De dienst maakt deel uit van overzichten van overheidsdienstverlening (zoals Samenwerkend Catalogi, thematische webportals)

AP 23

Automatische dienstverlening



Statement

De dienst wordt na bepaalde signalen automatisch geleverd.

Rationale

Toelichting

Het gebruik en gemak van de dienst neemt toe wanneer deze geleverd wordt zodra er een signaal is dat een afnemer behoefte heeft aan de dienst. De afnemer hoeft in dit geval de dienst niet zelf aan te vragen. Dergelijke signalen kunnen ook van andere organisaties afkomstig zijn. Veel signalen zijn locatiegebonden.

Overigens heeft dit principe niet alleen betrekking op ICT: ook medewerkers kunnen 'automatisch', volgens afspraken en protocollen handelen.

Voorbeelden

- Twee voorbeelden in één: de Verwijsindex Risicjongeren stuurt na twee of meer meldingen (signalen) de betrokken hulpverleners automatisch een bericht. Op basis van dit bericht (signaal) kunnen de hulpverleners volgens hun protocol handelen.
- De omgevingsvergunning informeert bij de aanvraag van een bouwvergunning (signaal) meteen ook over de geplande opbreking van zijn woonstraat in de periode van de bouw.

Relatie

AP 24: belicht een niet-automatische vorm van proactiviteit.

Afgeleid van BP 1 (Proactief)

Implicaties

Per dienst is bepaald :

- of automatische verstrekking gewenst is
- de invulling van de automatische verstrekking
- welke signalen (ook van andere organisaties) de dienstverlening in gang zetten. De dienstverlener deelt daartoe klantcontactinformatie met andere dienstverleners. Juridische en praktische implicaties hiervan zijn onderzocht.

AP 24 	Proactief aanbieden
Statement	<i>De dienst ondersteunt proactiviteit van dienstverleners binnen en buiten de organisatie.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Het gebruik en gemak van diensten neemt toe wanneer dienstverleners creatief inspelen op signalen die duiden op (latente) behoeften bij de afnemer. Op basis hiervan nemen zij het initiatief om aanvullende diensten, ook van andere organisaties, aan te bieden of er naar door te wijzen. Afnemers hoeven daardoor niet eerst zelf de vraag te stellen, of te weten welke diensten beschikbaar zijn. Proactiviteit is een belangrijk aspect van de vraag- en klantgerichtheid die de overheid nastreeft.</p> <p>Proactieve dienstverlening vraagt om een afweging tussen de behoeften enerzijds en de eigen verantwoordelijkheid van de afnemer en mogelijke weerzin tegen betutteling anderzijds. Deze afweging is afhankelijk van de aard van de dienst, de doelgroep en de situatie van de afnemer waarin de dienst relevant is.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Een gezinsvoogd zal naar eigen inzicht, kunde en proactiviteit een bemiddelende rol kunnen spelen richting een breed scala aan diensten in de rechtspraak, (jeugd)zorg, arbeidsreïntegratie en onderwijs. Dit hoeft niet in protocollen of werkafspraken te zijn vastgelegd.</p> <p>Relatie</p> <p>AP 23: belicht een automatische vorm van proactiviteit.</p> <p>Afgeleid van BP 1 (Proactief)</p>
Implicaties	<p>Per dienst is bepaald:</p> <ul style="list-style-type: none"> • voor welke doelgroepen en in welke situaties een proactief aanbod van de dienst gewenst is • welke signalen de dienstverlening in gang zetten • welke andere verwante diensten in dit domein worden aangeboden • welke dienstverleners in dit domein contact hebben met de doelgroep. Deze dienstverleners krijgen de informatie die nodig is om de relevantie van de dienst voor de doelgroep te kunnen beoordelen. • welke klantcontactinformatie voor andere dienstverleners als signaal bruikbaar is en wat de juridische en praktische implicaties van dit hergebruik zijn

AP 25

Transparante dienstverlening



Statement

De afnemer wordt geïnformeerd over de stand van zaken bij de gevraagde dienst.

Rationale

Toelichting: Afnemers willen graag inzicht hebben in de voortgang van de dienstverlening. Dit is met name van belang wanneer de afnemer het resultaat nodig heeft voor vervolg- activiteiten. De dienstverlener neemt onzekerheid weg door deze transparantie te bieden: “is mijn verzoek überhaupt aangekomen, krijg ik de uitslag op tijd?”

Voorbeeld: In het geval van een vergunning- of subsidieaanvraag, willen afnemers graag weten of:

- de aanvraag in goede orde is ontvangen
- door hen de juiste informatie is aangeleverd
- de aanvraag in behandeling is genomen
- er stappen in de behandeling zijn afgerond
- een besluit is genomen
- het formele document is verstuurd.

Relatie: AP 26: heeft betrekking op transparantie ten aanzien van de *gebruikte persoonsgegevens*.

Afgeleid van BP 6 (Transparant)

Implicaties

- De dienstverleningsprocessen zijn geautomatiseerd.
- De afnemer kan online 24/7 per week, of op elk ander afgesproken moment, de status kan raadplegen.
- Statusovergangen zijn inzichtelijk gemaakt.
- De voor de afnemer relevante voortgangsinformatie in de totstandkoming van diensten is beschreven (zowel als kwaliteitsattribuut in het metamodel van de dienst, als in de leveringsvoorwaarden (SLA)).
- Voor het bepalen van relevante voortgangsinformatie is de behoefte van de afnemer of doelgroep geïnventariseerd.
- De bijbehorende stadia in het uitvoeringsproces zijn eenduidig vastgelegd en gekoppeld aan het klant- en zaaknummer.
- Aan de voortbrenging van de dienst is een casus of zaak gekoppeld die uniek identificeerbaar is en via alle kanalen beschikbaar en toegankelijk (transparant) blijft gedurende de geldigheidstermijn.
- Voortgangsinformatie wordt ontsloten via alle kanalen waarlangs de dienst wordt verleend én via de persoonlijke contactvoorzieningen van voorkeur van de afnemer (ViaMijnBank, MijnOverheid.nl, MijnBerichten, e-mail).
- De afnemer wordt geïnformeerd over statuswijzigingen.

AP 26 	Afnemer heeft inzage
Statement Rationale	<p><i>De afnemer heeft inzage in de eigen informatie en het gebruik er van.</i></p> <p>Toelichting</p> <p>Het inzagerecht geeft invulling aan het streven naar een betrouwbare en transparante overheid. Onrust over mogelijke schending van privacy en onrechtmatige of overmatige uitwisseling van vertrouwelijke informatie kan hiermee worden voorkomen. Daarom krijgen afnemers inzage:</p> <ul style="list-style-type: none"> • in de informatie die men over hen bijhoudt • in wie toegang heeft tot deze informatie • wie deze informatie heeft bewerkt of geraadpleegd. <p>Dit alles uiteraard behoudens wettelijke uitzonderingen.</p> <p>Het inzagerecht (en in het verlengde hiervan een eventueel correctierecht of recht op verwijdering) wordt nu nog sterk beknot door praktische drempels. Ontsluiting via internet kan deze situatie sterk verbeteren. Online inzage biedt ook betere mogelijkheden om de afnemer proactief te informeren, zonder dat er een verzoek aan is vooraf gegaan.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>-</p> <p>Relatie</p> <p>AP 25: heeft betrekking op transparantie ten aanzien van de <i>voortgang van de dienstverlening</i>.</p> <p>Afgeleid van BP 6 (Transparant)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdens verlening van de dienst wordt de verwerking en verstrekking van informatie als zodanig vastgelegd. • Daarbij wordt vastgelegd welke medewerkers de informatie hebben bewerkt en aan welke organisaties deze informatie is verstrekt. • Deze informatie wordt ontsloten via de contactvoorzieningen die voor het doel van inzage zijn ingericht. • Bij het verzamelen van persoonsgegevens worden betrokkenen op de hoogte gesteld van het doel of de doeleinden waarvoor de gegevens worden verzameld.

Sturing en verantwoordelijkheid

AP 27

Eén verantwoordelijke organisatie



Statement

Eén organisatie is verantwoordelijk voor de dienst.

Rationale

Toelichting

Er kan maar één organisatie verantwoordelijk zijn voor de dienst, zodat afnemers er altijd iemand op kunnen aanspreken. Afnemers willen weten of het een bekende, betrouwbare partij is. Vervolgens wil men die partij kunnen aanspreken op de kwaliteit. Deze vraag geldt ook in hoge mate voor overheidsorganisaties die hun eigen dienstverlening baseren op diensten van anderen en van deze leveranciers afhankelijk zijn. Daarom is het noodzakelijk dat helder is voor welke prestatie de dienstverlener verantwoordelijk is.

Voorbeelden

- Organisaties die gezamenlijk een bundel van diensten aanbieden, moeten ieder helder aangeven wie, voor welke dienst in de bundel verantwoordelijk is.
- Een organisatie die namens een aantal andere organisaties als doorgeefluik van diensten optreedt, moet dit duidelijk aan de afnemers communiceren. Dit voorkomt verwarring over afzender en dienstverlener
- De dienstverlener is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de informatieobjecten die hij gemaakt én gebruikt heeft. De dienstverlener kan zich dus niet verschuilen achter het feit dat gebruikte gegevens afkomstig zijn van een andere organisatie.

Relatie

AP 28: om afspraken te kunnen maken (28), heb je een verantwoordelijke nodig (27).

AP 31: heeft betrekking op invulling van verantwoordelijkheid door het inrichten van sturing op de kwaliteit van de dienst.

AP32: heeft betrekking op een ander aspect van verantwoordelijkheid, namelijk verantwoordelijkheid van de directie voor sturing op de kwaliteit.

Afgeleid van BP 10 (Ontvankelijk)

Implicaties

- In de dienstbeschrijving is duidelijk op welke prestatie de dienst betrekking heeft en welke organisatie hiervoor verantwoordelijk is.
- In de vormgeving en communicatie van de dienst wordt de verantwoordelijke organisatie duidelijk gepresenteerd.
- Wanneer de dienst in een bundel wordt aangeboden die in één keer kan worden afgenomen, wordt helder gecommuniceerd dat het hier een bundel betreft, met per dienst de verantwoordelijke organisatie.

AP 28 	Afspraken vastgelegd
Statement	<i>De dienstverlener en afnemer hebben afspraken vastgelegd over de levering van de dienst.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Hoe bescheiden of bedrijfskritisch een dienst ook is: voor alle diensten gelden leveringsvoorwaarden en kwaliteitscriteria. Afspraken hierover zorgen ervoor dat dienstverlener en afnemer weten waar zij aan toe zijn en elkaar kunnen vertrouwen.</p> <p>Bij bedrijfskritische diensten kan het noodzakelijk zijn om afspraken schriftelijk vast te leggen (bijvoorbeeld in een SLA). Bij minder kritische diensten kunnen leveringsvoorwaarden en kwaliteitscriteria als basis voor een stilzwijgende afspraak volstaan.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Voorbeelden van leveringsvoorwaarden en kwaliteitscriteria zijn de wijze van aanlevering, tijdigheid, betalings- en gebruiksvoorwaarden, wat er gebeurt wanneer de dienst niet geleverd wordt.</p> <p>Relatie met</p> <p>AP 5: de afspraken kunnen betrekking hebben op alle aspecten van de dienstverlening zoals omschreven in de dienstbeschrijving.</p> <p>Afgeleid van BP 8: Betrouwbaar</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • De dienst is nauwkeurig beschreven. • Hierbij is bepaald wie de afnemers zijn, wat zij mogen verwachten en wat de voorwaarden voor levering zijn. • De dienst wordt verleend nadat de afnemer akkoord is gegaan met de voorwaarden. Wanneer het op praktische bezwaren stuit om met iedere afnemer afzonderlijk afspraken te maken, kan de dienstverlener deze afspraken maken met een vertegenwoordiger van de afnemers. • Bij bedrijfskritische diensten of diensten met een zeer vertrouwelijk karakter is het akkoord en de inhoud daarvan schriftelijk vastgelegd. Denk hierbij aan <i>Service Level Agreements</i> (SLA) en Gegevens Levering Overeenkomsten (GLO).

AP 29 	De dienstverlener voldoet aan de norm
Statement	<i>De dienstverlener draagt zelf de consequenties wanneer de dienst afwijkt van afspraken en standaarden.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Afnemers die zich houden aan de afspraak of norm, mogen niet de dupe worden van dienstverleners die zich daar niet aan houden. De dienstverlener is in dat geval verantwoordelijk voor aanvullende voorzieningen om aan de norm te kunnen voldoen. Wanneer dat niet lukt, is de dienstverlener verantwoordelijk voor additionele kosten bij de afnemer.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>De afspraak is dat overheidsorganisaties gegevens leveren aan andere overheidsorganisaties via Digikoppeling of geo-standaarden. Een organisatie die desondanks volgens andere standaarden berichten uitwisselt, moet zelf zorgen voor aanvullende functionaliteit waarmee de berichten naar de geldende standaard (van de afnemer) wordt vertaald.</p> <p>Relatie met</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 4 (Standaard)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Voor de dienst is vastgesteld aan welke normen en standaarden deze moet voldoen. • De opzet van de dienst is in overeenstemming met deze normen en standaarden. Afwijkingen van de norm zijn geïdentificeerd. • Voor alle afwijkingen zijn voorzieningen getroffen.

AP 30

Verantwoording dienstlevering mogelijk

Statement

De wijze waarop de dienst geleverd is, kan worden verantwoord.

Rationale

Toelichting

Dienstverleners moeten individuele leveringen van diensten kunnen verantwoorden, naar aanleiding van bijvoorbeeld klachten van afnemers, accountantscontroles en gerechtelijke procedures. Met het oog op informatiebeveiliging moet het mogelijk zijn om vast te stellen wie welke handelingen heeft verricht op een ICT-voorziening, of welke fouten zijn opgetreden.

Om dit mogelijk te maken, moeten de voor verantwoording relevante informatie-objecten worden vastgelegd. De waarde (en definitie van die waarde) van deze informatie-objecten moeten op een bepaald moment in de tijd gereconstrueerd kunnen worden.

Voorbeeld

Het vermogen om te kunnen verantwoorden, is met name van belang voor diensten van vertrouwelijke aard, of diensten met rechtsconsequenties. Denk hierbij aan vergunningverlening, verstrekking van uitkeringen e.d. Hierbij is het noodzakelijk om te kunnen reconstrueren hoe en op welke basis de dienst tot stand is gekomen, wie er bij de levering betrokken waren en welke bewerkingen zij hebben verricht .

Relatie met


AP 34: heeft betrekking op verantwoording over de kwaliteitssturing van de gehele dienstverlening van de organisatie, niet individuele dienstleveringen.

Afgeleid van BP 6 (Transparant)

Implicaties

Per dienst is bepaald:


- de informatie-objecten die van belang zijn voor hergebruik, controle en verantwoording van de dienst
- de eisen die aan deze informatie-objecten worden gesteld, (bv. t.a.v. inhoud, structuur, verschijningsvorm (en in bepaalde gevallen ook het gedrag)
- het moment, de wijze van archiveren en de termijn waarop deze informatie-objecten moeten worden bewaard.
- de vragen die de audittrail moet beantwoorden.
- de beheeractiviteiten op de informatie-objecten zijn uitgevoerd
- met welke besturings- of toepassingsprogrammatuur zij worden beheerd

AP 31 	PDCA-cyclus in besturing kwaliteit
Statement	<i>De kwaliteit van de dienst wordt bestuurd op basis van cyclische terugkoppeling.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Afnemers vragen om een merkbare borging van de kwaliteit en ruimte voor feedback. De organisatie kan alleen duurzaam haar doelstellingen realiseren wanneer zij haar diensten continu aanpast aan de omstandigheden, zoals de wijzigende vraag van afnemers, wijzigingen in de eigen middelen en wetgeving of tekortkomingen in geleverde diensten.</p> <p>Dit betekent dat de dienstverlener op methodische wijze werkt aan de kwaliteit en vraaggerichtheid van de dienst. Dit veronderstelt een cyclische terugkoppeling of Plan-Do-Check-Act-cyclus (Deming-cirkel) op de kwaliteit van de dienst⁶. Dit is voor de interoperabiliteit van de dienst van wezenlijk belang.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>In de Plan-fase stelt de lijn- of programmamanager op systematische wijze de eisen vast waar de nieuwe dienst aan moet voldoen. In de Do-fase wordt op basis van deze eisen en de baseline kwaliteit de dienst vormgegeven en daadwerkelijk verleend. In de Check-fase wordt gecontroleerd of de dienst voldoet aan de gestelde eisen en aan de behoeften van de afnemers. Op basis van deze informatie wordt de dienst geëvalueerd. Dit leidt tot voorstellen voor aanpassing van de dienst, die in een volgende Act-fase kunnen worden verwerkt.</p> <p>Relatie met</p> <p>AP 33: de baseline is een belangrijk intern normenkader voor de kwaliteit van de dienst. AP 32: ook de strategische sturing op kwaliteit kent het karakter van een PDCA-cyclus.</p> <p>Afgeleid van BP 10: Ontvankelijk</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Voor de start van de ontwikkeling van een nieuwe dienst zijn de vereisten waaraan de dienst moet voldoen schriftelijk vastgelegd. • monitoring vindt plaats van: <ul style="list-style-type: none"> - naleving prestatie normen - gebruiksstatistieken - Klanttevredenheid • feedback door afnemers wordt actief ondersteund met behulp van: <ul style="list-style-type: none"> - focusgroepen - klachtenprocedures - cliëntenraden • Een gestructureerd proces voor methodische verwerking van issues en voorstellen voor verandering is ingericht


⁶ Zie paragraaf 1.... NORA stelt met dit principe alleen een globale eis aan de kwaliteitsborging. NORA doet geen uitspraak over specifieke methodes of de precieze organisatie.

AP 32 	Sturing kwaliteit op het hoogste niveau
Statement	<i>De sturing op de kwaliteit van de dienst is verankerd op het hoogste niveau van de organisatie.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>De verankering van de kwaliteitssturing op het hoogste niveau, is voor afnemers een voorwaarde voor vertrouwen in de dienst. De kwaliteit van de dienst wordt namelijk mede bepaald door de kwaliteit en samenhang van het gehele dienstenportfolio, de bedrijfsvoering van de organisatie en het toezicht op de kwaliteit van de tactische sturing. Deze zaken overstijgen de <i>span of control</i> van een individuele lijn- of programmamanager en zijn alleen op het strategische niveau van de organisatie aan te sturen.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Wanneer vertrouwelijke informatie op straat komt te liggen is de directie de hoogst verantwoordelijke en niet de functionaris Informatiebeveiliging.</p> <p>Relatie met</p> <p>AP 31: in lijn met dit principe moet ook de strategische sturing een cyclisch karakter hebben⁷.</p> <p>Afgeleid van BP 9: Betrouwbaar</p>
Implicaties	<p>De hoogst verantwoordelijke binnen de organisatie legt verantwoording af over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het voor de dienst relevante kwaliteitsbeleid en de wijze van monitoring van de kwaliteit • de geleverde prestaties • de naleving van afspraken met afnemers.

⁷ Zie paragraaf 1.... NORA stelt met dit principe alleen een globale eis aan de kwaliteitsborging. NORA doet geen uitspraak over specifieke methodes of de precieze organisatie.

AP 33 	Baseline kwaliteit diensten
Statement	<i>De dienst voldoet aan de baseline kwaliteit.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Voor afnemers is het van belang om snel inzicht te kunnen krijgen in het pakket van maatregelen voor de borging van de kwaliteit. Dit is met name in het kader van samenwerking tussen organisaties van belang. Op basis van inzicht in deze maatregelen ontstaat vertrouwen en het vermogen om snel samenwerking te realiseren. De <i>baseline</i>⁸ is het instrument waarmee de dienstverlener dit inzicht aan de afnemer kan bieden. Daarnaast zorgt de baseline voor standaardisatie tussen organisaties, waardoor de kwaliteitsmaatregelen de interoperabiliteit bevorderen en niet hinderen.</p> <p>Een baseline is een door de organisatie vastgesteld normenkader. Het is gebaseerd op afspraken binnen de keten en op geldende standaarden en best practices. De baseline beschrijft alle maatregelen die de kwaliteit van diensten borgen in samenhang. De baseline bevat minimaal de normen en maatregelen die vanuit het perspectief van de afnemers relevant zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan maatregelen rond informatiebeveiliging en privacy, de toegankelijkheid van de dienst, het meten en verbeteren van klanttevredenheid.</p> <p>Voor de dienstverlener is het voordeel van de baseline dat deze het bestuur van de organisatie greep geeft op de kwaliteitsborging. De baseline maakt tijdrovende analyses van benodigde maatregelen voor iedere dienst afzonderlijk, overbodig. De aandacht kan gefocust worden op afwijkende situaties, waarvoor wél maatwerk nodig is.</p> <p>Voorbeeld - -</p> <p>Relatie met</p> <p>AP 30: de kwaliteit van individuele diensten wordt mede bestuurd met behulp van de baseline kwaliteit.</p> <p>Afgeleid van BP 9: Betrouwbaar</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • De dienstverlener heeft voor zijn gehele pakket van diensten de algemeen geldende kwaliteitscriteria, standaarden en best practices geïdentificeerd. • De kwaliteitscriteria, standaarden en best practices zijn vertaald in een bij de organisatie passende baseline. • De dienst voldoet aan deze baseline. In aanvulling daarop is bepaald in hoeverre aanvullende kwaliteitsmaatregelen vereist zijn. • Deze aanvullende maatregelen zijn genomen.

⁸ Zie 1....NORA beschouwt baselines voor een domein, zoals de Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid, als een referentiekader, vergelijkbaar met NORA zelf. De afzonderlijke organisaties stellen op basis van dit referentiekader ieder een eigen baseline op, waarover zij verantwoording afleggen.

AP 34 	Verantwoording besturing kwaliteit
Statement	<i>De dienstverlener legt verantwoording af over de mate van control, in overleg met de afnemer.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Afnemers vragen overheidsorganisaties om transparantie ten aanzien van de geleverde kwaliteit en de sturing daarop. De directie legt over deze sturing verantwoording af en geeft aan of zij <i>'in control'</i> is. Daarmee geeft de directie aan greep te hebben op de sturing van de kwaliteitsborging van de dienstverlening.</p> <p>In overleg met afnemers bepaalt de dienstverlener de wijze van toetsing van de verantwoording van de directie. In het geval van bedrijfskritische diensten kan gekozen worden voor een onafhankelijke toetsing.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Het <i>In Control Statement</i> (ICS) dat wordt opgenomen in het jaarverslag, is een middel waarmee de directie verantwoording af kan leggen. Het ICS geeft antwoord op de vraag of de processen voor kwaliteitsverbetering en -borging werken zoals bedoeld. Een onafhankelijke IT-auditor kan de totstandkoming van het ICS toetsen en hierover rapporteren in een Third Party Memorandum (TPM) of SAS70-verklaring.</p> <p>Relatie met</p> <p>AP 30: heeft betrekking op verantwoording van individuele dienstleveringen, niet over kwaliteitssturing op de gehele dienstverlening.</p> <p>AP 31 en 33: cyclische terugkoppeling op strategisch en tactisch niveau en een baseline kwaliteit zijn belangrijke middelen voor de directie om te kunnen sturen op de kwaliteit en hierover te kunnen verantwoorden.</p> <p>Afgeleid van BP6: Transparant</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • In overleg met afnemers is de wijze van verantwoording en vorm van toetsing vastgesteld. • PDCA-cycli op strategisch en tactisch niveau zijn ingericht. • De baseline kwaliteit is vastgesteld. • De naleving van de baseline en aanvullende kwaliteitsmaatregelen zijn gecontroleerd. • De directie legt verantwoording af. • De verantwoording en bijbehorende toetsingsrapportages zijn toegankelijk voor afnemers (voor zover dit geen risico's oplevert voor de informatiebeveiliging).

Betrouwbaarheid

AP 35

Continuïteit van de dienst

Statement

De levering van de dienst is continu gewaarborgd.

Rationale

Toelichting

Continuïteit is van belang wanneer afnemers afhankelijk zijn van de dienst en geen nadelige gevolgen van discontinuïteit mogen ondervinden.

Voorbeeld

Wanneer het beheer van informatie overgaat naar een andere partij, of als de informatie wordt ondergebracht op andere plaatsen, moet de beschikbaarheid van de informatie voor de afnemers ten alle tijde gewaarborgd blijven.

Relatie

-

Afgeleid van BP 9 (Betrouwbaar)

Implicaties

- Het niveau van beschikbaarheid is in overleg met afnemers vastgesteld.
- De ondersteunende ICT-voorzieningen voldoen aan het voor de diensten overeengekomen niveau van beschikbaarheid.
- De continuïteit van voorzieningen wordt bewaakt; bij bedreiging van die continuïteit wordt alarm geslagen. Er is voorzien in de aanpak van calamiteiten.
- De toegankelijkheid van openbare informatie en van informatie die relevant is voor vertrouwelijke- en zaakgerelateerde diensten, is gewaarborgd. Wanneer informatie verplaatst is, of niet meer (online) beschikbaar, worden bezoekers doorverwezen naar de plaats waar deze wel te vinden is.
- De afnemer merkt niets van wijzigingen in het beheer van de dienst.
- Wanneer een nieuwe versie van een standaard geïmplementeerd wordt, blijft de aanbieder de oude versie ondersteunen zolang als dat volgens afspraak nodig is .
- De dienstverlener en de afnemers maken afspraken over de periode waarin overgegaan wordt op een nieuwe versie van de standaard.

AP 36

Uitgangssituatie herstellen

Statement

Wanneer de levering van de dienst mislukt, wordt de uitgangssituatie hersteld.

Rationale

Toelichting

Afnemers verwachten niet benadeeld te worden wanneer een dienstverleningsproces door menselijke- of systeemfouten niet voltooid kan worden. De dienstverlener treft voorzieningen om een verstoorde dienstverlening te herstellen en te continueren.

Wanneer de levering van een dienst geheel mislukt, wordt de uitgangssituatie hersteld. De al uitgevoerde stappen in de verlening van de dienst worden dan teruggedraaid.

Voor alle duidelijkheid: dit principe heeft géén betrekking op situaties waarin de dienstverlener rechtmatig besluit om de dienst niet te leveren of een aanvraag buiten behandeling te stellen.

Voorbeelden

Door een bug in een website gaat een ingevuld e-formulier verloren. De aanbieder zorgt er voor dat de afnemer een foutmelding en alternatief aangeboden krijgt.

Denk verder aan betalingen die worden teruggestort, of het ongedaan maken van bewerkingen van gegevens.

Relatie

-

Afgeleid van BP 9 (Betrouwbaar)

Implicaties

- Voor alle diensten zijn herstellende maatregelen gedefinieerd voor het geval de levering mislukt.
- Voor iedere dienst is bepaald wie verantwoordelijkheid draagt voor communicatie en herstel richting de afnemer.
- Het volledige proces van voortbrenging van de dienst en de bijdrage van alle partijen daarin, is op elk moment traceerbaar.
- Verwerkingen zijn herstelbaar.

AP 37

Identificatie, authenticatie en autorisatie

Statement

Dienstverlener en afnemer zijn geauthenticeerd wanneer de dienst een vertrouwelijk karakter heeft.

Rationale

Afnemer en dienstverlener willen beide de zekerheid dat misbruik van gegevens en van diensten voorkomen wordt. Aan vertrouwelijke diensten of diensten met rechts-consequenties, worden daarom strikte identificatie-eisen gesteld. In deze gevallen worden diensten alleen verleend aan geauthenticeerde afnemers. Ook medewerkers van de dienstverlener zijn geauthenticeerd en geautoriseerd om van de voorzieningen die de dienst ondersteunen, gebruik te kunnen maken. Er zijn natuurlijk ook diensten die geen vertrouwelijk karakter hebben en daarom aan veel minder strikte identificatie-eisen worden onderworpen.

Een persoon is geauthenticeerd als de identiteit eenduidig is vastgesteld op basis van een geverifieerde unieke codering. Voor authenticatie van rechtspersonen wordt het RSIN (Rechtspersonen en Samenwerkingsverbanden Informatie Nummer) gebruikt, voor natuurlijke personen het Burgerservicenummer (BSN).

Voorbeelden


Een digitaal ruimtelijke ordeningsplan wordt gepubliceerd door het als zodanig te identificeren bevoegde bestuursorgaan. Afnemers hebben hierdoor zekerheid over de herkomst van het plan.

Relatie -**Afgeleid van BP 8 (Vertrouwelijk)**

Implicaties

- Per dienst zijn de mate van vertrouwelijkheid en de bijbehorende identificatie-eisen vastgesteld
- Voor een intern systeem, besloten gebouw of ruimte, geldt: “niets mag, tenzij toegestaan”. Daarom wordt de gebruiker voor toegangverlening geauthenticeerd. Voor afnemers van vertrouwelijke diensten geldt hetzelfde. Daardoor zijn deze gebruikers en afnemers uniek herleidbaar tot één natuurlijk persoon, organisatie of ICT-voorziening.
- Bij authenticatie met behulp van wachtwoorden dwingt het systeem toepassing van sterke wachtwoordconventies af.
- De instellingen van het aanmeldproces voorkomen dat een gebruiker werkt onder een andere dan de eigen identiteit.
- Om de mogelijkheden van misbruik te beperken, hebben gebruikers van systemen niet méér rechten dan zij voor hun werk nodig hebben (autorisatie). Daarbij zijn maatregelen getroffen om een onbedoeld gebruik van autorisaties te voorkomen.
- Verleende toegangsrechten zijn inzichtelijk en beheersbaar.
- De identificatie-eis voor een samengestelde dienst wordt bepaald door de dienst met de hoogste identificatie-eis.

AP 38 	Informatiebeveiliging door zonering en filtering
Statement	<i>De betrokken faciliteiten zijn gescheiden in zones.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Het zoneren met behulp van filters, is noodzakelijk om bedreigingen, zoals aanvallen, indringers, ongewenste inhoud en virussen, buiten te sluiten en verspreiding van bedreigingen binnen de organisatie en technische infrastructuur tegen te gaan.</p> <p>De bij de dienst betrokken faciliteiten, zoals gebouwen en technische infrastructuur zijn opgedeeld in met filters afgebakende zones. Binnen die zones kan informatie vrijelijk worden uitgewisseld. Tussen de zones controleren filters het communicatiegedrag van mensen en systemen en de vorm en inhoud van informatie-objecten.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Ook het dienstverleningsproces kan in 'zones' worden opgedeeld om misbruik en fraude door medewerkers tegen te gaan. Zo is het gebruikelijk om uitvoerende, besluitvormende- en controlerende taken af te bakenen. Deze afbakening wordt gecontroleerd door middel van autorisatie.</p> <p>Relatie</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 8 (Vertrouwelijk)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • De zonering en de daarbij geldende uitgangspunten en eisen per zone zijn vastgesteld. • De fysieke en technische infrastructuur is opgedeeld in zones. • Deze zones zijn voorzien van de benodigde vormen van beveiliging (de 'filters'). • Informatie-uitwisseling en bewegingen van mensen tussen zones wordt naar vorm en inhoud gecontroleerd en zo nodig geblokkeerd.

AP 39 	Controle op juistheid, volledigheid en tijdigheid
Statement	<i>De betrokken systemen controleren informatie-objecten op juistheid, volledigheid en tijdigheid.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Controles zijn onmisbaar om de juiste werking van systemen en de integriteit van de informatievoorziening als geheel te waarborgen. Geprogrammeerde, automatische controles bieden de beste waarborgen dat de integriteit van de informatievoorziening gehandhaafd kan worden: zij zijn efficiënter en effectiever dan handmatige controles.</p> <p>De in de systemen geautomatiseerde controles beperken zich tot bovenstaande aspecten juistheid, volledigheid en tijdigheid. Voor zaken zoals identificatie, authenticatie, autorisatie, onweerlegbaarheid en encryptie, wordt gebruik gemaakt van generieke voorzieningen.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>-</p> <p>Relatie</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 9 (Betrouwbaar)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • De criteria voor juistheid, volledigheid en tijdigheid zijn vastgesteld • De bij levering van de dienst betrokken systemen: <ul style="list-style-type: none"> ○ controleren vanuit een systeemvreemde omgeving ingevoerde gegevens op juistheid, tijdigheid en volledigheid, voordat verdere verwerking plaatsvindt. ○ controleren te versturen gegevens op juistheid, volledigheid en tijdigheid ○ controleren ter verwerking aangeboden gegevens op juiste, volledig en tijdige verwerking ○ vergelijken periodiek kritieke gegevens die in verschillende gegevensverzamelingen voorkomen met elkaar op consistentie. Dit geldt alleen zolang als de gegevens niet frequent en integraal worden gesynchroniseerd met de brongegevens. ○ analyseren periodieke logbestanden teneinde beveiligingsincidenten of de juiste werking van het systeem vast te stellen.

AP 40 	Uitwisseling berichten onweerlegbaar
Statement	<i>De berichtenuitwisseling is onweerlegbaar.</i>
Rationale	<p>Toelichting</p> <p>Bij diensten met rechtsconsequenties is onweerlegbaarheid van groot belang. Onweerlegbaarheid houdt in dat de afzender of ontvanger van een bericht niet kunnen ontkennen het bericht respectievelijk verstuurd, dan wel ontvangen te hebben. Hiervoor is wederzijdse authenticatie en controle op de integriteit van het bericht nodig.</p> <p>Voorbeeld</p> <p>Het aangetekend versturen van een brief is een manier om onweerlegbaarheid te borgen.</p> <p>Relatie</p> <p>-</p> <p>Afgeleid van BP 9 (Betrouwbaar)</p>
Implicaties	<ul style="list-style-type: none"> • Er is vastgesteld welke berichten onweerlegbaar moeten zijn. • Bij deze berichten is geborgd dat het ontvangen bericht afkomstig is van de afzender en dat de inhoud niet door derden is beïnvloed.

Bijlage 1 Begrippenkader

Titel	Statement	Bron
Afnemer	De persoon of organisatie die een dienst in ontvangst neemt. Dit kan een burger, een (medewerker van een) bedrijf of instelling dan wel een collega binnen de eigen of een andere organisatie zijn.	NORA 3.0 katern Strategie
Architectuur	Een beschrijving van een complex geheel, en van de principes die van toepassing zijn op de ontwikkeling van het geheel en zijn onderdelen	naar TOGAF
Authenticatie	Het aantonen dat degene die zich identificeert ook daadwerkelijk degene is die zich als zodanig voorgeeft: ben je het ook echt? Authenticatie noemt men ook wel verificatie van de identiteit.	Best Practice Informatiebeveiliging. Normen IT-voorzieningen
Authenticiteit	Een kwaliteitsattribuut van een informatie-object. Het toont aan dat het informatie-object is wat het beweert te zijn, dat het is gemaakt of verzonden door de persoon of organisatie die beweert het te hebben gemaakt of verzonden en dat het is gemaakt en verzonden op het tijdstip als aangegeven bij het informatie-object.	NEN-ISO 15489-1
Authentiek gegeven	in een basisregistratie opgenomen gegeven dat bij wettelijk voorschrift als authentiek is aangemerkt	Kadasterwet
Autorisatie	het controleren van rechten voor de toegang tot geautomatiseerde functies en/of gegevens in IT-voorzieningen	Best Practice Informatiebeveiliging. Normen IT-voorzieningen
Baseline	Een gemeenschappelijk normenstelsel binnen of tussen organisaties, waaruit passende maatregelen kunnen worden afgeleid.	
Basisregistratie	Een bij wet aangewezen registratie, die de vitale gegevens van de overheid bevat zoals de gegevens van alle burgers, bedrijven en instellingen.	www.e-overheid.nl
Betrouwbaarheid	De mate waarin de organisatie zich voor de informatievoorziening kan verlaten op een informatiesysteem. De betrouwbaarheid van een informatiesysteem is daarmee de verzamelterm voor de begrippen beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid.	Besluit voorschrift informatiebeveiliging rijksdienst 2007

Bouwsteen	Voorziening die deel uitmaakt van de infrastructuur van de e-overheid.	NORA katern Strategie
Bronregistratie	De plaats waar een gegeven of document voor de eerste keer is vastgelegd	
Dienst	Een afgebakende prestatie van een persoon of organisatie (de dienstverlener), die voorziet in een behoefte van haar omgeving (de afnemers).	NORA katern Strategie
Dienstverlener	De persoon of organisatie die voorziet in het leveren van een dienst aan haar afnemers	NORA katern Strategie
Doelbinding	Het principe dat iemand (persoon of organisatie) alleen informatie mag vragen, opslaan, gebruiken, delen ten behoeve van welbepaalde, uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigde doeleinden.	Wet Bescherming Persoonsgegevens
Gebruiker	Iedere persoon, organisatie of functionele eenheid die gebruik maakt van een informatiesysteem	TOGAF
Gegeven	Weergave van een feit, begrip of aanwijzing, geschikt voor overdracht, interpretatie of verwerking door een persoon of apparaat.	Archiefterminologie voor Nederland en Vlaanderen
Geo-informatie	Alle informatie-objecten die een plaatsgebonden kenmerk hebben; gegevens met een directe of indirecte referentie naar een plaats op het aardoppervlak.	NEN3610
Gerede twijfel	Een vermoeden dat een gegeven onjuist is.	
Identificatie	Het bekend maken van de identiteit van personen, organisaties of IT-voorzieningen:	Best Practice Informatiebeveiliging. Normen IT-voorzieningen
In control statement	Een verklaring dat de hoogste leiding 'in control' is. 'In Control' kan gedefinieerd worden als 'de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen alsmede het hierover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden'. In het statement wordt verwezen naar een set van normen waaraan de mate van beheersing getoetst is. Tevens zijn in het statement de aangetroffen tekortkomingen ten aanzien van de beheersing en de in de processen opgenomen internal controls, de oorzaken ervan en de voorgenomen maatregelen om de knelpunten op te lossen, opgenomen.	Drs. A.J.G. Driessen RO CIA en drs. R. Kamstra, Grip op bedrijfsprocessen met het 'In Control Statement'

Informatie	Betekenisvolle gegevens.	NEN-ISO 9000
Informatiebeveiliging	Het proces van vaststellen van de vereiste betrouwbaarheid van informatiesystemen in termen van vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit alsmede het treffen, onderhouden en controleren van een samenhangend pakket van bijbehorende maatregelen.	Besluit voorschrift informatiebeveiliging rijksdienst 2007
Informatiehuishouding	Het totaal aan regels en voorzieningen gericht op de informatiestromen en –opslag of archivering ter ondersteuning van de primaire processen.	Brief aan de Tweede Kamer over Modernisering Informatiehuishouding Digitaal Documentbeheer d.d. 16 maart 2010
informatie-object	Een op zichzelf staand geheel van gegevens met een eigen identiteit. Bijvoorbeeld: document, databasegegevens, e-mailbericht (met bijlagen), (zaak)dossier, internetsite (of een deel ervan), foto/afbeelding, geluidsopname, wiki, blog enz.	NEN 2082
Informatiesysteem	Een samenhangend geheel van gegevensverzamelingen en de daarbij behorende personen, procedures, processen en programmatuur alsmede de voor het informatiesysteem getroffen voorzieningen voor opslag, verwerking en communicatie.	Besluit voorschrift informatiebeveiliging rijksdienst 2007
Interoperabiliteit	Interoperabiliteit is het vermogen van organisaties (en hun processen en systemen) om effectief en efficiënt informatie te delen met hun omgeving	naar TOGAF
Kanaal	Communicatiekanaal dat bij de dienstverlening wordt gebruikt, bv. telefoon, e-mail, internet, loket	
Klantbeeld	Een overzicht van de voorkeuren en behoeften van de klant op basis van geaggregeerde klancontactinformatie	
Leveringsvoorwaarden	De op schrift gestelde voorwaarden op basis waarvan standaard de levering van diensten plaatsvindt.	
Metagegevens	Gegevens over informatie-objecten. Zij maken het mogelijk informatie-objecten te vinden, uit te wisselen en te beheren.	Metadatarichtlijn Informatiehuishouding Rijksoverheid
NORA-conformiteit	de mate waarin een (geplande) dienst (inclusief de onderliggende processen en systemen) aantoonbaar voldoet (of gaat voldoen) aan de NORA-principes	Nora 3.0 katern Strategie

NORA-principe	Een kenmerk waaraan een dienst (geleverd door de overheid) geacht wordt te voldoen, om de interoperabiliteit van die dienst te vergroten.	Nora 3.0 katern Strategie
Onweerlegbaarheid	Begrip dat gebruikt wordt bij elektronische berichtuitwisseling en dat inhoudt dat de zender van een bericht niet kan ontkennen een bepaald bericht te hebben verstuurd en dat de ontvanger van een bericht niet kan ontkennen het bericht van de zender in de oorspronkelijke staat te hebben ontvangen.	Best Practice Informatiebeveiliging. Normen IT-voorzieningen
Overheidsorganisatie	NORA doelt met het begrip 'overheidsorganisaties' zowel op overheden als op semi-overheid- en private organisaties met een publieke taak.	Nora 3.0 katern Strategie
PDCA-cyclus	Plan-Do-check-Act-cyclus, een regelkringprincipe voor procesbesturing	
Semantiek	Leer van de betekenis van woorden en woordgroepen	Van Dale
Service-register	Register waar overheidsorganisaties hun diensten registreren en diensten van anderen kunnen terugvinden	
Standaard	Een document dat een set van regels bevat die beschrijven hoe mensen materialen, producten, diensten, technologieën, taken, processen en systemen dienen te ontwikkelen en beheren	ISO 27001
Toegankelijkheid	Houdt in dat informatie vindbaar, interpreteerbaar en uitwisselbaar is.	Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid
Transparantie	Inzicht in de werkwijze die de overheid hanteert.	Burgerservicecode
Vertrouwelijkheid	De eigenschap dat informatie niet beschikbaar wordt gesteld of wordt ontsloten aan onbevoegde personen	NEN-ISO /IEC 27001 : 2005
Verwijsindex	Een overzicht waarin vermeld staat in welke andere bronnen relevante gegevens te vinden zijn.	
Vindbaarheid	Houdt in dat informatie binnen redelijke termijn kan worden gevonden.	Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid
Volledigheid	Betekent dat alle procesgebonden informatie is vastgelegd en wordt beheerd die aanwezig zou moeten zijn conform het beheerregime dat voor dat proces is vastgesteld.	Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid

Zaak

Een samenhangende hoeveelheid werk met een welgedefinieerde aanleiding en een welgedefinieerd eindresultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden

Referentiemodel
Gemeentelijke
Basisgegevens Zaken
(RGBZ)

Bijlage 2 Tabel Basisprincipes en afgeleide principes

AP	Proactief Vindbaar Toegankelijk Standaard Gebundeld Transparant Noodzakelijk Vertrouwelijk Betrouwbaar Ontvankelijk									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38										
39										
40										

Bijlage 3: Samenstelling van de NORA-redactieraad

Marijke Abrahamse (Forum Standaardisatie)

Peter Bergman (ICTU, namens RijksOverheidArchitecten)

Norbert van Dijk (Logius)

Bas Jonkers (Kennisnet)

Peter de Leeuw (Het Waterschapshuis)

Arianne de Man (IPO)

Maas van de Ruitenbeek (vtsPN)

Erik Saaman (ICTU, voorzitter)

Michiel Schoo (BZK)

Karel de Smet (Nictiz)

Adrie Spruit (KING)

Peter Zoet (DUO)