

WAAROM
MOEILIJK DOEN
ALS
HET SAMEN KAN

Loesje

POSTBUS 1046 6801 BA ARNHEM 090025476

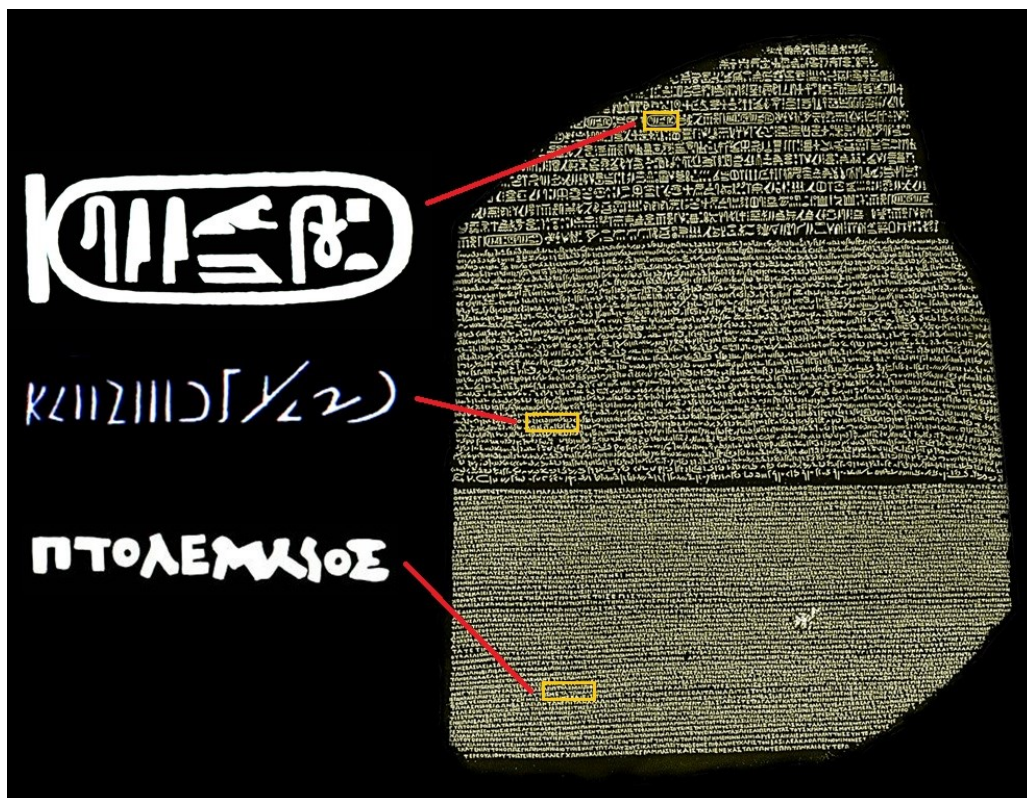


Gouden regels VenJ

Samenvattende versie voor de Bestuursraad

Informatievoorziening

Datum	4 februari 2014
Versie	1.0
Status	Definitief



Colofon

Afzendgegevens	Directie Informatisering & Inkoop Turfmarkt 147 2511 DP Den Haag Postbus 20301 2500 EH Den Haag
Contactpersonen	Gerard Kuijlaars <i>Thematrekker,</i> <i>e-mail: gerard.kuijlaars@vtspn.nl</i> Dick Groeneveld <i>Coördinator thema, telefoon: 06-18609291,</i> <i>e-mail: d.groeneveld@dji.minjus.nl</i> Frank Hooghiemstra <i>Algemene ondersteuning, telefoon: 06-51403109,</i> <i>e-mail: f.hooghiemstra@minvenj.nl</i>
Thema	Architectuur en standaarden
Thema trekker	Gerard Kuijlaars, Irma van Gaalen-Doesburg
Werkgroep	Marianne Zijderveld (VK), Irma van Gaalen Doesburg (DJI), Yola Park (Rechtspraak), Gino Laan (DI&I), Edwin Koedam (NP), Gerrit Jan van 't Eind (Vz Architectuur Forum VenJ)
Eindredactie	Dick Groeneveld (DI&I)

Inhoud

Colofon	2
1 INLEIDING.....	4
1.1 DOEL VAN DIT DOCUMENT.....	4
1.2 DE GOUDEN REGELS.....	4
1.3 WAT IS ER AAN DE HAND.....	5
2 DE BETEKENIS VAN DE GOUDEN REGELS	7
3 HOE GAAN WIJ HET DOEN	10
BIJLAGE 1: MARIJ PRINCIPES	12
BIJLAGE 2: NORA PRINCIPES	13

1 Inleiding

1.1 Doel van dit document

Dit document bevat de “Gouden regels” voor VenJ. Onder een Gouden regel wordt verstaan een uitgangspunt dat afgeleid is van de missie van VenJ en dat onverkort geldig is voor alle organisatieonderdelen binnen VenJ¹. Gouden regels geven richting aan de ambitie van VenJ als geheel op het domein van informatievoorziening. Ze formuleren datgene waar VenJ voor staat en zoals VenJ gezien wil worden, zowel in- als extern en zijn daarmee kaderstellend.

Gouden regels vormen de basis om principes op specifieke aspectgebieden die van belang zijn voor de informatievoorziening en ICT van VenJ uit af te leiden. Voorbeelden van aspectgebieden zijn: organisatie, besturing en samenwerking, gebruik van technologie, mate van transparantie.

De formulering van Gouden regels is enerzijds abstract, anderzijds concreet genoeg om onderliggende principes uit af te leiden. Een Gouden regel geeft het “wat” aan (wij willen samen in Rome aankomen), terwijl de hiervan afgeleide principes het hoe aangeeft (wat moeten wij afspreken en doen om ervoor te zorgen dat wij samen in Rome aankomen). Aangezien er vele wegen naar Rome leiden, is operationalisering van de Gouden regels door middel van het formuleren van principes, die de ijkpunten vormen bij het gidsen naar Rome, geen eenduidige of eenvoudige opgave. Efficiency en effectiviteit kunnen en mogen niet ten koste gaan van de rechtstaat.

De Gouden regels hebben tevens betekenis voor de ketenpartners die geen deel uitmaken van de VenJ organisatie. VenJ maakt met de Gouden regels duidelijk hoe VenJ wil samenwerken en waarop zij aanspreekbaar is. Iedere ketenpartner wordt dan ook uitgenodigd de Gouden regels te gaan hanteren.

Dit document is bedoeld voor de leden van de Bestuursraad. Er is een uitgebreidere versie beschikbaar voor alle medewerkers van VenJ.

1.2 De Gouden regels

- Eén missie verbindt de verschillende onderdelen van VenJ.
- VenJ levert kwalitatief hoogwaardige diensten.
- VenJ is een betrouwbare partner.
- We verbeteren continu.

¹ De opdracht van het CIO-raad thema Architectuur en standaarden luidt:
“Architectuur en standaarden binnen VenJ inzetten om samenhang, interoperabiliteit en sturing op de informatievoorziening te bevorderen en te optimaliseren en eventuele verspilling te verminderen en bestaande systemen effectiever en efficiënter inzetten”.

1.3 Wat is er aan de hand

“Het ministerie van Veiligheid en Justitie werkt aan een veilige en rechtvaardige samenleving” luidt de missie van VenJ. De primaire opdracht aan VenJ “een veiliger Nederland ingebed in een sterke rechtstaat” is en blijft de inzet van dit kabinet².

Het voltooien van de opdracht aan de organisaties van VenJ is een taak die enkel door nauwe samenwerking tussen de organisaties mogelijk is. VenJ opereert in een complex stelsel van wet en regelgeving. Dit betreft onder ander de Vreemdelingenwet, Rijkswet op het Nederlanderschap, Wetboek van Strafvordering en de Politiewet. Deze wetten vereisen specifieke samenwerkingsverbanden (en schrijven deze soms voor) en definiëren de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van organisaties om de wettelijke taken uit te voeren. Dit stelt ook hoge eisen aan de “balance of power” die de vereiste onafhankelijkheid moet borgen en geeft een verklaring waarom VenJ is georganiseerd, zoals het is georganiseerd.

Uit de analyse van de netwerken van informatievoorziening van VenJ die begin 2013 in het kader van het I-plan VenJ is uitgevoerd zijn 7 dominante vraagstukken naar voren gekomen die betrekking hebben op alle netwerken binnen VenJ³. Deze vraagstukken zijn VenJ breed en juist hierbij is het nodig te komen tot Gouden regels. Gouden regels zijn ontwerpprincipes die richting en vorm geven aan de samenwerking rond informatievoorziening en hierdoor ook richting en vorm geven aan inrichting en gebruik van, mogelijk gemeenschappelijke, voorzieningen. Gouden regels scheppen, binnen de kaders van de wet, ruimte voor samenwerking, door deze samenwerking te ordenen.

Binnen de verschillende ketens van VenJ zijn de afgelopen periode architectuurprincipes vastgesteld voor de ontwikkeling van de (eigen) keteninformatievoorziening. Hoewel veel van deze principes op ketenniveau onafhankelijk van elkaar zijn ontwikkeld, zijn ze vergelijkbaar. De Gouden regels omvatten de vastgestelde principes op ketenniveau en voegen ontwerpregels toe, die nodig zijn om de huidige *ketenoverstijgende informatievraagstukken*³ te gaan beantwoorden.

Ook is VenJ onderdeel van de Rijksoverheid, medeauteur van en mede verantwoordelijk voor een aantal Rijksbrede uitgangspunten⁴ en hebben wij rekening te houden met uitgangspunten die op Europees niveau worden vastgesteld⁵. Uitgangspunten die ons in staat stellen zinvol met de wereld buiten VenJ te kunnen interacteren. Deze uitgangspunten zijn meegenomen in het

² Rijksbegroting 2014

³ Deze vraagstukken zijn:

- Identiteit en Biometrie
- Digitaliseren (dossier vorming met gestructureerde data)
- Toegankelijkheid informatie
- Privacy
- Gegevens kwaliteit
- Afstemming
- Monitoringsinformatie

⁴ De NORA (de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur geldend voor de gehele Nederlandse overheid) en de MARIJ (de Model Architectuur Rijksdienst geldend voor de kerndepartementen en de hieraan gerelateerde organisaties) zijn hier voorbeelden van.

⁵ Voorbeeld: European Interoperability Framework (EIF), EU Informatie Management Strategie voor het JBBZ terrein.

formuleren van de Gouden regels⁶. Op die manier kan VenJ verantwoordelijkheid nemen om datgene uit te voeren wat Rijksbreed wordt afgesproken ten behoeve van de (digitale) interactie met de “buitenwereld”. In de discussie over Rijksbrede uitgangspunten was VenJ in het verleden niet altijd even goed zichtbaar waardoor de besluitvorming op Rijksbreed niveau VenJ weleens “overkwam”. Het is onze ambitie om op Rijksbreed niveau als VenJ in de voorhoede te komen.

Als samenhangende eenheid opereren met het oog op de bal en bewust van de maatschappelijk toegevoegde waarde die geleverd wordt bij iedere stap die gezet wordt opererend vanuit het algemene uitgangspunt een veiliger Nederland ingebed in een sterke rechtstaat⁷, geeft in 1 zin de ambitie weer die VenJ heeft⁸.

⁶ De NORA en MARIJ blijven van toepassing op VenJ. De Gouden regels met bijbehorende IV principes zijn hier een aanvulling op of aanscherping van met betrekking tot de 7 ketenoverstijgende informatievraagstukken.

⁷ Een veiliger Nederland ingebed in een sterke rechtstaat is en blijft de inzet van dit kabinet (Rijksbegroting 2014).

⁸ Daarvoor heeft VenJ een agenda geformuleerd. De prioriteiten van de politieke leiding zijn geformuleerd als Kernthema's in het werkprogramma VenJ 2012-2017: Versterking Prestaties Strafrechtketen, Nederland Veiliger, Bestendiging en versterking rechtsstaat, Nationale Politie, Het slachtoffer centraal, Immigratie en Asiel en Kansspelen.

2 De betekenis van de Gouden Regels

Deze paragraaf bevat de afspraken (Gouden regels) die op VenJ niveau gelden. De afspraken vormen de kapstok voor IV⁹ principes en zijn noodzakelijk om IV principes te borgen. IV principes alleen kunnen echter niet voor de noodzakelijke verandering en verbetering zorgen. Om te zorgen dat IV principes gaan werken en de gewenste doorbraak geven is tevens een veranderopgave noodzakelijk. De uitgangspunten voor deze veranderopgave zijn bij de Gouden regels opgenomen.

Gouden regel 1: Eén missie verbindt de verschillende onderdelen van VenJ.



Een veiliger Nederland ingebed in een sterke rechtstaat is een resultaat dat de onderdelen van VenJ alleen in gezamenlijkheid met hun partners kunnen bereiken. De onderlinge samenhang en wederzijdse afhankelijkheid is daarbij een gegeven. Ieder onderdeel van VenJ heeft een eigen rol/ taak en bevoegdheid die wordt (h)erkend en vanuit dat perspectief werken we samen aan het bereiken van één missie.

Implicaties:

De besturing is gericht op verbinden en de Informatievoorziening dient de verbinding te faciliteren (smeermiddel). Het eerste stelt eisen aan de semantische interoperabiliteit (taal die wij spreken). Het tweede deel stelt eisen aan de uniformiteit (standaardisatie) van de infrastructuur.

Afgeleide IV principes:

- VenJ gebruikt één gemeenschappelijk begrippenkader (leidt tot: metadata, woordenboek, semantisch model, eigenaarschap van gegevens en begrippenkader).
- VenJ haalt haar gegevens van de bron (leidt tot: delen van informatie i.p.v. rondpompen van informatie, eenmalig registreren en meervoudig gebruik en ieder gegeven heeft 1 en niet meer dan 1 bron en dat is de waarheid).
- VenJ heeft een set van afspraken omtrent digitalisering, opslag en deling van (authentieke) documenten.

Veranderopgave:

- Gemeenschappelijk waar het kan en specifiek waar het moet.
- VenJ is een verbindend netwerker die verschillende en mogelijk tegenstrijdige belangen tussen organisaties en/of individuen, via missie en zingeving, aan elkaar verbindt tot een gemeenschappelijk belang.

Gouden regel 2: VenJ levert kwalitatief hoogwaardige diensten.



Door de behoefte van de eindgebruiker (burger, politiek, medewerker, organisatie samenwerkingsverband, burgemeester etc.) te kennen en hiernaar te handelen is VenJ in staat haar taakstelling effectief en efficiënt uit te voeren en continu te verbeteren.

Implicatie:

Er is een visie op het concept dienstverlening en de wijze van organiseren. Als de medewerker en/of burger de dienst krijgt waar hij/zij vanuit zijn/haar rol recht op heeft, dient het

⁹ Informatie Voorziening

dienstverleningsproces ook als dienst te worden ingericht waarbij afspraken worden gemaakt over besturing, organisatie, informatievoorziening en kwaliteitsbewaking.

Afgeleide IV principes:

- De informatievoorziening zorgt ervoor dat persoon en zaak altijd te koppelen zijn. Dit is technisch mogelijk, maar vereist VenJ brede afspraken over inrichting van IV. De informatiebehoefte van de 'gebruiker' (politieagent, burger, verdachte, slachtoffer) staat uiteindelijk centraal.
- De persoon staat centraal. "De persoon centraal zetten" betekent dat wij niet alleen een integraal persoonsbeeld (intern) hebben maar ook richting de burger (slachtoffer, aangever, verdachte, justitiabele, eindgebruiker) een consistente persoonsgerichte dienst leveren.
- Het volgen en integraal verstrekken van informatie van een zaak door de hele keten heen is mogelijk, zowel intern VenJ als richting burger betrokken bij de zaak en overige belanghebbenden.

Veranderopgave:

- VenJ kijkt naar de bijdrage aan het resultaat en niet naar organisatiegrenzen.
- VenJ is een goede werkgever die investeert in kennisverdieping en opleiding van de medewerkers.
- VenJ is extern gericht, formuleert in termen die de afnemer begrijpt en differentieert naar gelang de behoefte van de afnemer.

Gouden regel 3: VenJ is een betrouwbare partner.

VenJ zal de aan haar toevertrouwde opdracht effectief en efficiënt binnen wet en regelgeving uitvoeren en haar afspraken (naar politiek, burger, medewerkers, en partners) nakomen en transparant zijn.

Implicatie:

Betrouwbaarheid vereist tijdig ingrijpen en een pro actieve sturing. Om pro actief te kunnen sturen moet bekend zijn welke consequenties de uitkomst van een processtap heeft op een volgende stap, voordat deze wordt gezet. Dit vereist transparantie en voorspelbaarheid van het VenJ brede proces. Daarnaast moeten VenJ breed afspraken worden gemaakt ten aanzien van continue procesverbetering (Gouden regel 4) en borging van vertrouwelijke en privacygevoelige informatie.

Afgeleide IV principes:

- VenJ hanteert het principe "open tenzij", waarbij toegankelijkheid tot gegevens is geüniformeerd en gestandaardiseerd (borgen toegankelijkheid informatie en exclusiviteit).
- VenJ borgt de privacy van de persoon en vertrouwelijkheid van informatie eenduidig (waarborgen vertrouwelijkheid en exclusiviteit).
- VenJ borgt de integriteit van haar informatie: de juistheid, volledigheid en geautoriseerdheid van transacties (integriteit) en expliciet vastgestelde kwaliteit van gegevens in processen.
- VenJ heeft de beschikking over betrouwbare stuur- en verantwoording informatie (monitoring informatie).

Veranderopgave:

- Processen zijn op orde, effectief ingericht zonder dubbelingen en elke (proces)stap voegt waarde toe (zoals bijvoorbeeld via toepassing van LEAN). Let op: hierbij moet altijd de



afweging worden gemaakt tussen organisatie overstijgend belang en organisatorische belangen.

- De beschikbaarheid van de dienstverlening (tijdigheid, continuïteit en robuustheid) is geborgd.
- VenJ is aanspreekbaar op haar betrouwbaarheid.
- Organisatie onderdelen kennen hun partners en de wederzijdse afhankelijkheden en handelen hiernaar.

Gouden regel 4: We verbeteren continu.

Door verspillingen te elimineren ontstaat er meer ruimte voor deskundigheid en professionaliteit. Het op basis van onze doelen en ambities verbeteren van ons werk en onze houding en gedrag vraagt van iedereen, op alle niveaus, elke dag aandacht. Zowel door andere dingen te doen als door dingen anders te doen; resultaatgericht en aanspreekbaar, dienstverlenend, integer en verbindend.



Implicatie:

Verbeteren impliceert een leer en ontwikkelproces. Dit vereist een klimaat waarin fouten worden gezien als leermomenten die openlijk worden besproken en actief worden benut om verbeteracties te initiëren.

Afgeleide IV principes:

- Wij accepteren het gebruik van tijdelijke voorzieningen.
- In kleine stapjes modulaire oplossingen ontwikkelen.
- Dynamische processen zijn ontkoppeld van stabiele gegevens.

Veranderopgave

- De PDCA cyclus wordt integraal en consequent ingezet om te sturen op resultaat.
- Elke fout wordt gekoesterd als leermoment.
- VenJ managet risico's.
- Veranderingen vinden plaats in een beheerste context.
- VenJ voert proactief omgevingsanalyses uit, herkent hieruit kansen voor verbetering en voert deze uit.
- VenJ staat open voor vernieuwing en omarmt de "dingen" die goed gaan.
- Er is een gedeelde en afgesproken ontwikkelstrategie, zodat veranderingen plaats kunnen vinden vanuit een ontwikkelperspectief.

3 Hoe gaan wij het doen

Randvoorwaarde

Het stelsel van Gouden regels en principes gaat alleen werken en zijn vruchten afwerpen als de gehele organisatie op alle niveaus aanspreekbaar is op naleving en de veranderopgave wordt opgepakt.

Governance IV principes

- Om operationalisering van de principes beheersbaar te houden, worden deze “gedoseerd” in werking gebracht. Hiertoe zal in eerste instantie de focus liggen op de 7 dominante keten overstijgende vraagstukken (Identiteit en Biometrie; Digitaliseren; Toegankelijkheid informatie; Privacy; Gegevens kwaliteit; Afstemming; Monitoringsinformatie).
- Bij conflicterende belangen wordt de CIO-raad om advies gevraagd, waarbij de CIO-raad de BR adviseert op basis van de IV principes.
- Het beheer van de Gouden regels en principes is belegd bij de CIO-Office van VenJ. De BR is eigenaar van de Gouden regels. De CIO van VenJ is eigenaar van de IV principes.
- Als tijdens het operationaliseren van de IV principes blijkt dat deze aangescherpt of aangevuld moeten worden, leidt dit tot een volgende versie van dit document. Voor zover aan de wijziging geen organisatorische consequenties zijn verbonden zal de CIO van VenJ (als eigenaar) over de wijziging van principes besluiten.
- Er wordt expliciet en proactief gesignaleerd via de lijn indien de (organisatorische) randvoorwaarde onvoldoende in werking is en belemmerend werkt op de operationalisering van de principes.
- (In ieder geval nieuwe) vraagstukken worden vooraf VenJ breed op consequenties behandeld en beoordeeld gebruik makend van de Gouden regels/principes om te voorkomen dat per kolom, organisatie of lijnen van ketens (dus sub optimaal, tunnelvisie) wordt geoordeeld.
- Portfoliomanagement wordt ingezet als instrument om de verbinding te leggen tussen en samenhangend sturing te geven aan veranderingen op IV gebied en de langere termijn ambitie die vanuit de principes wordt nagestreefd.
- Er dient een proces van comply-explain te worden ingericht waarbij “het niet kunnen voldoen aan” de IV principes gemotiveerd wordt voorgelegd aan de CIO VenJ, die, eventueel na overleg in de CIO-raad, een besluit neemt. Bij conflicten wordt via de lijn geëscaleerd. (N.B.: Het gaan voldoen aan de regels vraagt capaciteit en is zodoende een schaarse vraagstuk. Prioritering vindt plaats door de lijn, zodat overleg met betrekking tot enerzijds prioritering en anderzijds tempo waarin aan de IV principes wordt voldaan expliciet onderdeel is van het comply-explain proces).

Operationalisering IV principes

- Met goedkeuring van dit document zijn de IV principes ook op programma’s en projecten van toepassing. Hoewel de principes nog niet volledig zijn uitgewerkt is het van belang om met de invoering van de IV principes direct te beginnen en dit niet uit te stellen, zodat het tempo niet verloren gaat en er ervaring wordt opgedaan met het toepassen van de IV principes en deze ervaring gebruikt kan worden bij verdere aanscherping en uitwerking. Een hands on ontwikkel en leerproces met een incrementele aanpak, waarbij ook bestaande programma’s en projecten gaandeweg getoetst worden aan de huidige IV principes is hierbij de geëigende weg. Per direct dient een veranderplan te worden opgesteld, bij voorkeur geïntegreerd met de planning en prioriteiten van het I-plan, waarin de aanpak van de implementatie van de Gouden regels, IV principes en veranderopgaves wordt aangegeven.
- De huidige versie van de IV principes zijn op bestuursniveau geformuleerd. In nauw overleg met de leden van de CIO raad zal worden bepaald op welke wijze een doorvertaling plaatsvindt naar hanteerbare principes. De regie hiervan is belegd bij de CIO-Office van VenJ.
- Elk lid van de BR zorgt ervoor dat zijn/haar (top)beraden op de hoogte zijn van de Gouden regels en dat deze gehandhaafd worden (mits dit binnen het bereik van het BR lid ligt).

- De CIO-raad zorgt ervoor dat de (IV) beleid en architectuur fora van VenJ en de (IV) beleidsafdelingen van organisatieonderdelen op de hoogte zijn van de Gouden regels en dat deze gehandhaafd worden.

Bijlage 1: MARIJ Principes

Model Architectuur Rijksdienst of **MARIJ** is de generieke referentiearchitectuur voor organisaties in de Rijksdienst, i.c. de dertien kerndepartementen. Door MARIJ - en daar waar relevant, ook NORA - toe te passen in veranderprogramma's en -projecten worden departementen in staat gesteld om beter te borgen dat de projectresultaten in lijn zijn met overheidsbrede en rijksbrede afspraken.

	MARIJ Principe
Bedrijfsarchitectuur	
MP01	<i>RD-organisaties onderscheiden zich door expertise op het beleidsterrein waarvoor ze verantwoordelijk zijn.</i>
MP02	<i>RD-organisaties waarborgen de verantwoording over hun taakuitvoering.</i>
MP03	<i>Diensten aan RD-medewerkers zijn opgezet vanuit efficiëncyperspectief.</i>
MP04	<i>De beschikbaarheid van dienstverlening door de Rijksdienst is genormeerd op de behoefte van de afnemers.</i>
MP05	<i>RD-organisaties zorgen voor tijdige signalering en bestrijding van mogelijke discontinuïteit in de dienstverlening.</i>
MP06	<i>De Rijksdienst gebruikt beschikbare bouwstenen.</i>
MP07	<i>Het functiegebouw Rijksdienst bevordert uitwisselbaarheid van RD-medewerkers en daarmee de mogelijkheden tot samenwerking.</i>
MP08	<i>De RD-medewerker kan de door de RD-organisatie verstrekte digitale functionaliteit naar eigen inzicht aanvullen met digitale functionaliteit vanuit het publieke domein.</i>
MP09	<i>De Rijksdienst gebruikt in zijn bedrijfsvoering erkende identificatiemiddelen.</i>
MP10	<i>De Rijksdienst gebruikt rijksbrede authenticatiemiddelen</i>
MP11	<i>Het toegangsbeleid van de Rijksdienst is gebaseerd op rollen, regels en requests.</i>
MP12	<i>De classificatie van de informatie bepaalt de sterkte van het authenticatiemiddel.</i>
MP13	<i>De Rijksdienst hanteert in zijn informatiehuishouding een gemeenschappelijk begrippenkader.</i>
MP14	<i>Specifieke metadataprofielen van RD-organisaties vullen aan op het Toepassingsprofiel Metagegevens Rijk.</i>
MP15	<i>RD-organisaties borgen de betrouwbaarheid van hun informatiehuishouding door adequate beheermaatregelen.</i>
MP16	<i>RD-organisaties geven onvoorwaardelijke toegang tot de openbare informatie waarover ze beschikken.</i>
MP17	<i>Op webtechnologie gebaseerde applicaties borgen de uitwisselbaarheid van informatie door de Rijksdienst.</i>
Technische architectuur	
MP18	<i>De infrastructuur van een RD-organisatie sluit aan op de Rijksinfrastructuur.</i>
MP19	<i>De informatiehuishouding van de Rijksdienst ontkoppelt dynamische processen van stabiele gegevens.</i>
MP20	<i>De Rijksdienst stelt haar medewerkers in staat hun werk plaats-, tijd-, organisatie- en apparatuuronafhankelijk uit te voeren.</i>
MP21	<i>Het authenticatiemiddel dient ontkoppeld te zijn van het autorisatieproces.</i>

Merk op dat in de begrippenlijst MARIJ rijksdienst is gedefinieerd als "Het geheel van de kerndepartementen en de daaronder ressorterende uitvoeringsorganisaties, agentschappen en ZBO's." VenJ valt voor een groot deel onder deze definitie.

Bijlage 2: NORA Principes

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 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). De tien basisprincipes van NORA beschrijven de belangrijkste gewenste kenmerken van **overheidsdienstverlening** vanuit het perspectief van de afnemer (het wat). De principes doen geen uitspraken over de wijze waarop deze kenmerken moeten worden gerealiseerd (het hoe).

NORA 3.0 PRINCIPES (afdrukken op A3 voor een beter leesbaar resultaat)		Bedrijfs-architectuur			Informatie-architectuur			Technische architectuur		
		Organisatie	Diensten & producten	Processen	Medewerkers & applicaties	Berichten en gegevens	Informatieuitwisseling	Technische componenten	Gegevensopslag	Netwerk
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.									
BP10	Ontvankelijk: afnemers kunnen input leveren over de dienstverlening'.									
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 opgeleverd.									
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 locatiegewijs									
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	AP27 Een organisatie is verantwoordelijk voor de dienst.									
AP28	AP28 Dienstverlener en afnemer hebben afspraken vastgelegd over de levering van de dienst.									
AP29	AP29 De dienstverlener draagt zelf de consequenties wanneer de dienst afwijkt van afspraken en standaarden.									
AP30	AP30 De wijze waarop de dienst geleverd is, kan worden verantwoord.									
AP31	AP31 De kwaliteit van de dienst wordt bestuurd op basis van cyclische terugkoppeling.									
AP32	AP32 Sturing op de kwaliteit van de dienst is verankerd op het hoogste niveau van de organisatie.									
AP33	AP33 De dienst voldoet aan de baseline kwaliteit.									
AP34	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.									