

# MEMO

**Aan:** Kenniscentrum Expertgroep Strategie NORA  
**Van:** Steven van 't Veld, Principal Consultant  
**Datum:** 24 februari 2009  
**Onderwerp:** Reactie NORA-katern Strategie

---

Document:

1. Kenniscentrum Expertgroep Strategie: "NORA-katern Strategie" versie 1.0, distributie 8 (kandidaatversie, voor openbare review) van 9 januari 2009. Email: [Architectuur@e-overheid.nl](mailto:Architectuur@e-overheid.nl)

Aan de Expertgroep Strategie NORA,

Tijdens de expertsessie "NORA-review" op 23 februari van ICT-Office in Woerden heb ik een reactie gegeven op document [1]. Omdat die reactie de nodige facetten bevat heb ik beloofd om e.e.a. puntsgewijs op schrift te zetten, en toe te zenden.

Het navolgende is snel opgeschreven. Daarom was niet geheel te voorkomen dat bepaalde punten meermalen gemaakt worden.

## Algemeen

Document [1] leest niet als een strategie document voor de Nederlandse overheid. De inhoud beoogt te vertellen dat het met informatie technologie inrichten van de informatievoorziening van overheidsorganisatie aan regels gebonden moet worden: NORA. Daarbij is gekozen om het uitwisselen van informatie tussen de IT-delen (de componenten) van die informatievoorziening, mede in relatie tot haar omgeving, bepalend te laten zijn voor de inrichting. Dit uitwisselen/samenwerken wordt interoperabiliteit genoemd.

Het, al of niet met IT, inrichten van een informatievoorziening past op het tactische (het bestuurlijke) niveau van een organisatie. Dit inrichten realiseert de manier waarop een informatievoorziening haar werk verricht. Het richten van dit inrichten is een zaak van strategisch management. Richten vertaalt zich in het stellen van de juiste vragen op basis waarvan een organisatie een blijvend effectieve informatievoorziening kan realiseren, en houdt. Richtinggevende uitspraken komen beperkt en verspreid voor in document [1], feitelijk alleen daar waar uitspraken nodig zijn om in te kunnen richten.

Het inrichten van IT-infrastructuren binnen de Nederlandse overheid spreekt dus vooral middelmanagement binnen organisaties aan. Dat is het management waar IT-leveranciers (softwarehuizen, systeemhuizen, IT-consultancy bureaus en IT-opleiders) normaal mee spreken. NORA (en document [1]) geeft daarmee richting aan het IT-aanbod dat IT-ers en IT-leveranciers aan de Nederlandse overheid doen, en bevat vooral strategische informatie voor deze IT-ers en IT-leveranciers.

## NORA

Met deze algemene constatering is ook het gezichtsveld, de scope van NORA feitelijk vastgesteld: de inzet van IT binnen de Nederlandse overheid. NORA geeft richtlijnen voor het met IT inrichten van een informatievoorziening. Daarbij is de expliciete keuze gemaakt dat IT-systemen (en hun componenten) binnen een op basis van NORA gerealiseerde IT-infrastructuur gegevens met elkaar kunnen uitwisselen. Dit laatste wordt, in lijn met internationaal gebruikte terminologie, interoperabiliteit genoemd. Omdat het algemene regels voor het inrichten van IT-infrastructuren bedoeld te geven kan de Nederlandse Overheids Referentie Architectuur (NORA) ook werkelijk een referentiearchitectuur zijn voor de Nederlandse overheid.

NORA is geen federatieve (IT-)architectuur. Een federatieve architectuur brengt diverse omgevingen samen in kaart, onder één noemer. In dit kader is een federatieve IT-architectuur dus een combinatie van, al of niet bestaande, IT-infrastructuren. Belangrijkste reden voor deze constatering is dat NORA inrichtingcriteria geeft (vooraf dus) en geen algemeen kader biedt waarbinnen het (al of niet) bestaande een plaats krijgt (dus achteraf). Ook als NORA overal binnen de Nederlandse Overheid ingevoerd zou zijn is het overigens de vraag

of je over een federatieve IT-architectuur moet spreken. Je brengt dan immers op basis van gelijke regels ingerichte IT-infrastructuren onder één noemer. Als NORA goed in elkaar zit kan dan waarschijnlijk beter over een integrale IT-infrastructuur of een IT-infrastructuur-onder-architectuur gesproken worden dan over een federatieve.

## Strategisch versus tactisch

Zoals in het voorgaande gezegd grijpt NORA, als referentie architectuur, vooral aan op tactisch niveau van een organisatie. Daarbij is de keuze voor interoperabiliteit een stevige beperking van het geheel, en van de invulling ervan. NORA geeft richtlijnen voor het inzetten van IT-aanbod, waarbij vooral randvoorwaarden enz. voor structuur en het realiseren van het functionele gegeven worden t.a.v. de inzet van informatie technologie.

Organisaties vragen in werkelijkheid niet om IT, maar om informatie. Met het vaststellen van welke gegevens informatie zijn voor een bepaalde organisatie wordt de basis gelegd voor het vaststellen van de behoefte van een organisatie aan informatie. Het hebben van al haar informatie is voor een organisatie cruciaal om op een zodanige manier te kunnen functioneren dat de gestelde strategische doelen gehaald kunnen worden. Daarom is informatie ook het 4<sup>e</sup> bedrijfsmiddel, naast de bekende bedrijfsmiddelen Arbeid, Natuur/Grondstof en Kapitaal(goederen). IT is daarbij een kapitaalgoed.

De praktijk anno 2009 laat zien dat organisaties ontzettend veel gegevens bijhouden die geen informatie zijn, zijn geweest of zullen worden. Weten welke gegevens informatie zijn geeft strak richting aan welke gegevens wel en welke gegevens niet in een IT-infrastructuur dienen voor te komen. De huidige praktijk leert echter dat maar een fractie van de gegevens die in de IT-infrastructuren van organisaties bijgehouden worden ooit informatie zijn, zijn geweest en/of zullen zijn.

Buiten het vaststellen van welk gegeven informatie is kunnen ook allerlei uitgangspunten, randvoorwaarden, eisen en wensen rond die informatie vastgesteld worden die richting geven aan het inrichten van de informatievoorziening. Bijvoorbeeld ten aanzien van de manier van beheer, het vereiste service niveau, het risico dat met bepaalde informatie gelopen wordt enz. Deze kennis van de informatie van een organisatie onderbouwt de behoefte die een organisatie aan informatie heeft, en onderbouwt zo de vraag van die organisatie naar haar informatie. Het maakt een organisatie tot een slim vrager om haar eigen informatie, waarbij het mogelijk wordt om een strakke regie van het aanbod van oplossingen, zoals bijvoorbeeld IT, te voeren.

Hier komt de vraag naar informatie en het aanbod van oplossingen samen. Alleen een slimme vraag om informatie maakt een echt goed aanbod van passende, effectieve oplossingen mogelijk. Zoals gezegd is NORA de referentie architectuur voor het inrichten van IT-aanbod binnen de informatievoorziening van een organisatie. NORA is dan ook de plaats waar de inrichtingskeuzes staan van de Nederlandse overheid. Voorbeelden van inrichtingskeuzes zijn om informatie gegroepeerd in basisadministraties vast te leggen en om bepaalde informatie in gegevensstromen, kanalen, applicaties enz. voor te laten komen.

NORA bevat ook een aantal uitgangspunten voor het inrichten. De keuze van de Nederlandse overheid om interoperabiliteit leidend te laten zijn bij het inrichten is zo'n uitgangspunt, maar ook het bij voorkeur gebruiken van generieke bouwstenen en standaarden, het eenmalig vastleggen en meervoudig gebruiken van informatie (niet van andere gegevens natuurlijk), het vraaggericht bundelen van diensten, het waarborgen van de toegankelijkheid met een goede en efficiënte mix van kanalen enz. In document [1] worden deze gekozen uitgangspunten principes genoemd.

## Principes

Zoals aangegeven wordt in NORA herhaaldelijk over principes gesproken. In de praktijk blijken deze "principes" vaak uitgangspunten, randvoorwaarden, eisen of wensen te zijn waar men voor kiest, of gekozen heeft. Daarom is het beter een pretentievolle term als principe (= een grondstelling, een werkend beginsel, een stelregel) niet te gebruiken. Het gebruik zal afgeleid van het Engelse woord "principle" (of voorgangers daarvan). Dat woord uit de Engelse taal heeft in het Nederlands echter zoveel verschillende betekenissen (= homoniem) die veelal zwakker zijn dan de betekenis die de Nederlandse taal algemeen toekent aan het woord principe dat het erg verwarrend wordt als bijvoorbeeld uitgangspunten, randvoorwaarden, eisen en wensen in de informatie & IT-sector voortaan principes genoemd zouden (blijven) worden.

Beter zou zijn om het woord principe te reserveren voor vakmatige wetmatigheden, zoals het feit dat in veel programmeertalen regels code in een bepaalde volgorde geschreven moeten worden. Of het feit dat het principe van het scheiden van functies in organisaties erg belangrijk is. Het vergeten principe van goto-less programmeren enz. Daarmee wordt de discussie of je principes kunt wijzigen ook veel simpeler.

## Governance

Tijdens de expertsessie “NORA-review” is diverse keren gesproken over Governance. Dit onderwerp is daar steeds terzijde gelegd omdat het niet zou passen in het voorliggende document [1].

Als dit het geval zou zijn dan lopen we hier tegen een soort dilemma aan. Aan de ene kant is document [1] immers bedoeld voor “directieleden, bestuursleden, CIO's, informatiemanagers, stuurgroepleden, programma-managers, projectleiders, auditors, beleidsmedewerkers en adviseurs”, terwijl aan de andere kant niet ingegaan wordt op waar de inhoud van NORA deze functionarissen in hun werk raakt. Daarmee sluit de inhoud van document [1] ook weinig aan bij de denk- en werkwereld van de aangegeven doelgroep.

Governance is feitelijk management. Zoals aangegeven sluit de inhoud van document [1] aan bij tactisch management, namelijk daar waar aan de inrichting van IT-infrastructuren gewerkt wordt. Daarom zal de inhoud van document [1] strategisch management, de aangegeven doelgroep omvat bijvoorbeeld directieleden en leden van Raden van Bestuur, niet vaak aanspreken, terwijl tactisch management er direct mee aan de slag kan.

Hier is het volgende van belang:

1. Het acroniem Chief Information Officer (CIO) is officieel en breed geïntroduceerd via de Amerikaanse Clinger/Cohen Act uit 1996. In die wet is de CIO vooral een IT-manager die onder meer verantwoordelijk is voor de IT-architectuur van zijn/haar organisatie. Deze IT-architectuur is tegenwoordig “doorgegroeid” naar een IT-Enterprise Architectuur, waarbij de CIO feitelijk de IT-manager op tactisch niveau blijft. Daarmee is een lastig probleem ontstaan met het acroniem CIO. De CIO zou in feite een man of vrouw uit de organisatie zelf moeten zijn die verantwoordelijk is voor de informatie (IT en niet-IT) van haar of zijn organisatie. In de praktijk blijkt dat de CIO dan meestal juist geen IT-manager is (geweest), maar iemand die als strategisch manager vooral goed de strategische doelen van de organisatie zelf kent, en weet hoe die bereikt kunnen worden. Daarbij zal hij/zij vooral goed moeten weten wat de informatie van de organisatie is. IT-managers op tactisch niveau van een organisatie die de titel CIO gebruiken kunnen zich dan ook beter IT-management noemen, of misschien C(I)TO (al past het woord Chief in dit acroniem feitelijk niet op tactisch niveau omdat het niet in het rijtje van CxO's thuishoort). Het acroniem CIO is dus in de tijd een homonieme benaming voor een functie geworden. Dit past bij het voortschrijdende inzicht tussen 1996 en nu, en het feit dat de Clinger/Cohen Act qua tekst feitelijk verouderd is.
2. IT architectuur en IT-Enterprise architectuur zijn termen die resp. gebruikt worden voor de kennis van de IT van een organisatie en voor de kennis van het gebruik van die IT door de organisatie (alignment). Deze kennis is voor tactisch management zeer relevant, zodat de architecten die tot taak hebben deze kennis te ontwikkelen en te beheren als staf aan tactisch management toegevoegd dienen te worden. Kennis van de informatie van een organisatie wordt ontwikkeld en beheerd door een nogal ander soort architect/adviseur. De kennis die deze architecten/adviseurs beheren past uitstekend bij strategisch management, zodat deze functionarissen gewoonlijk als staf aan strategisch management toegevoegd zullen zijn. Feitelijk wordt het richting geven door strategisch management als slim vrager met deze kennis onderbouwd. De kennis binnen de IT architectuur en de IT-Enterprise Architectuur onderbouwt het aanbod van oplossingen voor tactisch (IT-)management. Waar vraag en aanbod elkaar ontmoeten zullen deze soorten kennis leidend zijn om de juiste beslissingen te kunnen nemen. In tegenstelling tot strategisch management kan tactisch (IT-)management, zowel als het om investeringen als om exploitatie gaat, zowel inbesteed of uitbesteed worden.

Deze uitgangspunten voor Governance werpen een heel ander licht op document [1]. Er zijn in feite twee doelgroepen die allebei een nogal andere NORA boodschap zullen moeten ontvangen:

1. Strategisch management. Voor hen is NORA feitelijk alleen indirect van belang. Zij bewaken immers de behoefte aan informatie van de organisatie en de investeringen en exploitatie die nodig zijn om die informatie voldoende effectief en efficiënt ter beschikking te krijgen. Zij zijn de slimme kopers die regie over investeringen en exploitatie van oplossingen voeren, waarbij de kennis van informatie hen de kracht geeft

om die slimme vrager te zijn. NORA is een voorwaarde die zij algemeen zullen moeten stellen als in de informatievoorziening geïnvesteerd moet worden, en als deze geëxploiteerd moet worden.

2. Tactisch management. Voor hen is NORA de referentie architectuur. Aan hen wordt de vraag om oplossingen voor het voorzien in informatie gesteld door strategisch management. Dit gebeurt vooral in termen van projecten (bij investeringen) of in termen van beheer, onderhoud enz. (bij exploitatie). Tactisch management kan hier dus ook extern management zijn omdat beide “onder contract” van strategisch management staan.

De boodschap die strategisch management vanuit NORA moet krijgen zal dus feitelijk de vraag zijn om slim koper van oplossingen te zijn, of te worden. Daarbij zal het ontwikkelen van informatie tot een werkelijk 4<sup>e</sup> bedrijfsmiddel centraal staan. De kennis van die informatie zal expliciet en structureel belegd moeten worden in relatie tot strategisch management, waarbij de verantwoording van deze kennis nooit buiten de organisatie gelegd kan worden. Het opzetten van een echte regie situatie zal tijd (en dus geld) kosten, zeker als nog niet echt begonnen is de kennis van de informatie van de organisatie (structureel) te ontwikkelen. Dit zal bijvoorbeeld andere procedures en werkwijzen nodig maken. Onder meer omdat het met kennis onderbouwen van het informatieplan niet meer nodig zal zijn omdat deze kennis dan dus structureel belegd is. Verder zal het strategisch management verteld moeten worden dat zij NORA als referentie architectuur integraal op moeten leggen aan hun intern en/of extern tactische management. Direct of indirect, want NORA kan prima verwerkt worden in de specificatie van eisen die een nieuw aan te besteden investering onderbouwd en hoeft dan feitelijk nauwelijks zichtbaar te zijn voor de aanbieders van oplossingen.

De boodschap voor tactisch management (dus incl. IT-leveranciers) zal een nogal andere zijn. Zij zullen NORA als referentie architectuur opgelegd krijgen. Zoals gezegd: direct of indirect, want NORA zal verwerkt moeten zijn in de specificatie van eisen die bij een Request for Proposal hoort. Als tactisch management (en dus ook extern management) zich toelegt op de vragen die het strategisch management stelt en zo goed mogelijk bij die vragen passende oplossingen creëert en exploiteert zal NORA haast impliciet van kracht worden.

## Andere punten

Naast de voorgaande punten zijn er nog een aantal die ik kort wil aanhalen (de punten staan enigszins gemengd onder elkaar, sommige wat rijper, andere wat groener):

1. Binnen NORA wordt een reeks inrichtingskeuzes gemaakt. In document [1] staat niets over waar deze keuzes vandaan komen, waarom ze gemaakt zijn en wat hun toegevoegde waarde is. Daarmee is document [1] een droge samenvatting van NORA zonder dat helder wordt welke kwaliteit NORA heeft voor de ongeveer 1600 Nederlandse overheidsorganisaties. Zo wordt gesteld dat interoperabiliteit HET uitgangspunt is zonder dat verteld wordt waarom dit DE keuze is om de strategische doelen van de Nederlandse overheid beter te kunnen bereiken.
2. Document [1] kan gemakkelijk gelezen worden als een document dat technologie pushed: IT-ers stellen voor om middleware te hebben en dat voorstel wordt met dit document naar hoger management “vertaald”. De vraag of middleware wel een slimme keuze is (er zijn steeds meer gevallen waar men verdrinkt in gegevens-rivieren, -kanalen en -slootjes) is de algemene vraag of het principe van middleware wel naar hogere systeemniveaus (het gebruik van de term interoperabiliteit geeft die intentie, vooral als voorgesteld wordt om het woord samenwerken erdoor te vervangen) doorgetrokken moet worden. Organisaties hebben immers behoefte aan informatie. De manier waarop zij die informatie krijgen is feitelijk ondergeschikt aan die behoefte.
3. In document [1] wordt NORA niet of nauwelijks afgebakend. Het zou goed zijn om de lezer te vertellen dat het om regels voor het inrichten van IT-infrastructuren gaat, en dat die regels samengenomen zijn tot een referentiemodel, misschien zelfs een referentie architectuur. Dit expliciet afbakenen geeft de mogelijkheid om alles wat buiten NORA relevant is voor NORA aan te spreken. Op die manier kunnen vragen of zelfs eisen gesteld worden aan die aanliggende “gebieden”. Een mooi voorbeeld is de regiefunctie van strategisch management. In plaats van in NORA op te nemen dat begrippen gedefinieerd dienen te worden zal het juist de taak van de informatiekundige zijn om met dat soort definities de vraag van strategisch management te onderbouwen. Daarmee komt dit gebeuren feitelijk terecht waar het thuishoort, en in dit geval is dat buiten NORA.
4. In document [1] wordt nogal gestoeid met systeemniveaus. In het algemeen worden “IT-systemen” vaak als cybernetisch systeem gezien. Op andere niveau wordt “de mens” en “het sociale systeem” als systeem

gezien. Er zijn indelingen waar cybernetische systemen als systeemniveau 3 gezien worden, terwijl de mens systeemniveau 7 en het sociale systeem systeemniveau 8 krijgt. Met de brede introductie van het woord interoperabiliteit in document [1] wil men zowel de origineel geaccepteerde betekenis van samenwerkende IT-systemen en systeemcomponenten op systeemniveau 3 afdekken als ook het samen—werken van mensen in sociale systemen. Dit is en blijft een lastig fenomeen.

Hoewel de term interoperabiliteit als “samenwerking” op niveau 3 uitgelegd kan worden ziet samenwerking van mensen op niveau 8 er compleet anders uit, het voelt anders aan. Tenzij mensen als een soort maakbare robots gezien worden, waarmee zij feitelijk op systeemniveau 3 of misschien 4 zouden horen. Daarom is het ook lastig om door de systeemniveaus heen te laveren en termen van het ene niveau op een totaal ander niveau te introduceren. Dit zal vooral onnodig weerstand opleveren. Die weerstand komt feitelijk voort uit het feit dat interoperabiliteit op deze manier feitelijk een homoniem woord wordt, een woord dus met feitelijk verschillende betekenissen.

Dit versterkt het beeld dat NORA een inrichtingsdocument is voor IT en niet bedoeld is voor het vormen van mens—systemen of sociale systemen. Tijdens de vergadering werd ook opgemerkt dat op dit hogere niveau zoveel “zachte en culturele” zaken meespeelden dat het te moeilijk was om er echt wat mee te kunnen doen (behalve de opdracht aan mensen om IT te leren kennen). Buiten het feit dat dit “zachte en culturele” vaak erg hard gemaakt kan worden ligt hier toch een enorme faalfactor voor document [1]: het kan veel te gemakkelijk niet begrepen worden omdat er bijvoorbeeld aversie komt tegen de gekozen woorden/taal. Het zou jammer zijn als document [1] onderuit gaat om die reden, of dat het goedgekeurd wordt terwijl de implicaties niet voldoende bekend zijn, met alle gevolgen van dien in een later stadium.

5. Zorgelijk is de beperkte scope van NORA terwijl het in het algemeen een referentie architectuur genoemd wordt. Het feit dat het puur om inrichtingscriteria gaat voor IT-infrastructuren, waarbij de speerpunt zich rond interoperabiliteit vormt beperkt NORA enorm. Een referentie architectuur zou de breedte van de inzet van IT moeten pakken, niet vooral één bepaald onderwerp.
6. Er was nogal wat discussie over conformance. Die discussie draaide rond het feit dat NORA regels gaat stellen, maar dat men niet kan vaststellen dat men conform die regels bezig is. Als NORA als standaard voor de Nederlandse overheid gezien dient te worden is dit nog vreemder, want een standaard zonder conformance clause bestaat bij mijn weten niet. Meestal is de conformance clause de eerste bijlage bij de standaard; daar staat wat men verwacht van wie de standaard hanteert. In het geval van NORA zou die bijlage dus, zoals ik het begrepen heb, een tekst moeten bevatten dat het niet mogelijk is om vast te stellen dat men aan de regels van NORA voldoet. Het is alleszins begrijpelijk dat conformance lastig is, en zal blijven. Maar regels stellen zonder een manier om vast te kunnen stellen dat je aan die regels voldoet zal NORA als standaard op de rand van het onbruikbare brengen.

Er zijn nogal wat oorzaken te bedenken waarom conformance niet mogelijk is. Ik noem er een paar:

- De NORA regels zijn niet goed genoeg geformuleerd, en dus niet voldoende eenduidig te interpreteren.
- De NORA regels passen niet of nauwelijks bij de praktijk.
- IT-ers lappen regels graag aan hun laars. Dat is simpel als NORA niet laat weten hoe men zich dient te conformeren aan opgelegde regels.
- ... en zo voort

Een gouden regel is dat het pas goed wordt als het simpel (genoeg) wordt. Kennelijk is NORA nog niet zo ver.

7. Besluitvorming is alleen relevant als een besluit iets oplevert, als een besluit iets verbetert. Document [1] zegt daar weinig of niets over. Toch zijn er vele consequenties die een besluit voor NORA zullen opleveren: er zijn inrichtingscriteria die gehanteerd moeten worden, er zullen procedures en werkwijzen aangepast moeten worden, IT-infrastructuren zullen moeten veranderen, rollen en verantwoordelijkheden van functionarissen die rond NORA werken kunnen veranderen, de standaard zal geld en tijd gaan kosten, en zal hopelijk ook tijd en geld opleveren enz. In het voorgaande staan vele zaken die feitelijk als consequentie van het aannemen van NORA gelden, zoals bijvoorbeeld het opzetten van een regiefunctie, het structureel ontwikkelen van diverse soorten kennis enz. Dit wordt alles gemist in document [1].
8. In het hoofdstuk 1. NORA van document [1] staat vanaf regel 121 het volgende:

*Organisaties die nauwer willen gaan samenwerken, krijgen niet alleen te maken met elkaars systemen en processen, maar ook met begripsverwarring, cultuurverschillen en belangen-tegenstellingen. Dit lost men op door afspraken te maken over de definitie van begrippen, de manier waarop gegevens verwerkt worden, de te gebruiken infrastructuur, etcetera. Wanneer hierbij echter een groot aantal organisaties betrokken is, neemt de complexiteit van het maken van afspraken zo sterk toe, dat dit praktisch ondoenlijk wordt. NORA biedt voor dit probleem*



*een oplossing: ze is een algemeen overheidsraamwerk voor interoperabiliteit waarbij overheidsorganisaties zich kunnen aansluiten. Deze organisaties hoeven dus niet meer één-op-één afspraken te maken met andere organisaties.*

Ik licht deze paragraaf uit de tekst omdat hier de zaken enorm door elkaar lopen. Zoals gezegd bevat NORA afspraken over het inrichten van IT-infrastructuren, waarbij vooral naar de speerpunt interoperabiliteit van de resulterende IT-systemen en haar componenten in haar omgeving gekeken wordt. Als we naar IT als cybernetisch systeem kijken zal ik de begripsverwarring, cultuurverschillen en belangentegenstellingen in de IT-wereld uitleggen. Die zijn er ook, vele zelfs. Maar in dat geval heeft de definitie van begrippen alleen te maken met wat in de IT-wereld aan discussies bestaan. Dus doet NORA kennelijk uitspraken over wat bijvoorbeeld een dienst naast een service in een Service Oriented aanpak is. Als ik het sociale systeemniveau kies zal het me een zorg zijn hoe gegevens precies verwerkt worden, of wat de te gebruiken IT-infrastructuur is. Het zou me wel goed uitkomen als elke overheidsorganisaties hetzelfde verstaat onder wat een burger is, en dat patiënten, kinderen, indianers, aanvragers, ambtenaren, militairen enz. vaak burger zijn.

Nu zegt de tekst dat niemand zich over dit alles nog zorgen hoeft te maken, want NORA geeft de oplossing. Nu kan ik me uitgangspunten enz. voorstellen rond het inrichten van IT-infrastructuren, maar NORA stapt nogal ver buiten haar gebied als zij voorschriften geeft voor begripsdefinities op de systeemniveau mens en sociaal systeem. Dat past gewoon niet. IT-ers zijn ook niet de mensen die daar goed genoeg mee om kunnen gaan, zoals nu al zoveel jaren blijkt.

Deze tekst levert voor mij het bewijs dat NORA veel te breed wil. De kracht van NORA ligt in het goed kunnen afbakenen, waarna de omliggende partijen aangesproken kunnen en moeten worden om rond NORA het juiste te doen. Zoals de informatiekundigen die begripsdefinities zullen moeten maken, vaststellen, opleggen en beheren.

9. Bij het lezen van document [1] krijgt men gemakkelijk een beeld over het teloor gaan van wat de Nederlandse burger nog aan privacy over heeft. Met IT is veel mogelijk, maar het zo simpel alles aan alles kunnen koppelen, wat document [1] toch wel suggereert, kan gemakkelijk weerstand opleveren. Het zou goed zijn om hier nog eens goed naar te kijken, mede indachtig wat bijvoorbeeld de laatste tijd rond het EPD gezegd en gedaan is.

Met het bovenstaande heb ik mijn beeld van document [1] samengevat. Feitelijk lever ik daarbij geen kritiek op NORA zelf, alleen op de manier waarop NORA naar buiten gebracht wordt in document [1]. Mijn conclusie is dat document [1] op zich een leesbaar document is, maar dat er nog veel aan verbeterd kan worden om het een echt krachtig instrument te maken voor de doelgroep voor wie het geschreven is. Waarschijnlijk zal, om het echt effectief te maken, bijvoorbeeld een splitsing aangebracht moeten worden (al of niet binnen één document) naar doelgroepen, waarbij de boodschappen voor de beide doelgroepen strategisch management en tactisch management in het voorgaande beschreven worden.

Naar ik hoop voegt het bovenstaande toe aan de bedoeling van het document, en is het waar de schrijvers om gevraagd hebben. Mocht een nadere uitleg nodig zijn, dan ben ik bereid om die te geven.

Met vriendelijke groet,

**Steven van 't Veld**  
Principal Consultant