

Opzet en werking NORA Gebruikersraad

Visiestuk over de rol en positie van de Gebruikersraad binnen de NORA Familie

Van Nadeem Taverne en Sandra van Dalen

Versie 1.1

Datum [Publicatiedatum]



1. Over de NORA

Vanuit NORA beheer, de NORA familie en de Gebruikersraad bestaat de behoefte om NORA zoveel mogelijk aan te laten sluiten op de dagelijkse praktijk van architecten en ontwerpers. De NORA moet praktische handvatten bevatten voor het gesprek met verschillende soorten professionals. Tijdens zijn werk komt de architect in aanraking met verschillende soorten professionals. Het spectrum loopt van bestuurders, opdrachtgevers, projectleiders, programmamanagers, portfoliomanagers tot eindgebruikers, analisten, productmanagers, softwareontwikkelaars, testers en beheerders. Het speelveld van de architect is kortom divers en de architect moet in staat zijn om met zijn architectuurproducten en architectuurdiensten aan te sluiten op de behoeften en belevingswereld van al dit soort mensen.

De NORA is een interbestuurlijk afsprakenstelsel, waarvan het gemandateerd opdrachtgeverschap ligt bij de directie DIO van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Directie DIO is daarmee verantwoordelijk voor de opdracht om NORA te beheren en door te ontwikkelen, die t/m 2022 belegd is bij ICTU. Inhoudelijke sturing komt daarbij van de NORA Gebruikersraad, een interbestuurlijke raad die zowel de eigen ervaringen inbrengt uit de diverse domeinen als denkt vanuit het grotere belang van de publieke sector als geheel. Deze verantwoordelijkheidsverdeling blijft vanzelfsprekend gelijk.

De NORA wordt landelijk beheerd en er is afstemming met de referentie-architecturen uit de diverse domeinen via de Gebruikersraad en in bilaterale contacten. De principes en afgeleide principes uit NORA werken als een paraplu en zijn uitgangspunt voor de domeinarchitecturen. Om de principes toe te passen in het eigen domein is echter nog extra kennis nodig. Kennis van het eigen domein, maar ook materie-specifieke kennis (zoals over informatieveiligheid, privacy en zaakgericht werken) en kennis over wat er elders al bedacht is. Een principe als 'Bronregistraties zijn leidend' kun je bijvoorbeeld niet goed toepassen zonder ook de privacyaspecten mee te nemen en te weten welke bronregistraties er bestaan, welke informatie ze bevatten et cetera. Een flink deel van deze kennis is generiek en zou dus op het niveau van NORA opgebouwd en/of ontsloten kunnen worden.

Een flink deel van de kennis is ook zeker niet generiek te maken. Vaak is het noodzakelijk om een meer specifieke architectuurinvulling te geven, op maat, passend in een specifieke scope en context. Voor een domein, voor een dochter, voor een organisatie, voor een verzameling samenwerkende organisaties, voor een project of programma.

1.1. De NORA als Body of knowledge vanuit een nationaal perspectief

De NORA moet, als body of knowledge, een versnelde uitwerking van een specifieke architectuuruitwerking mogelijk maken. Tegelijkertijd moet de NORA de ruimte bieden om generieke zaken te adresseren en te borgen. Denk daarbij vooral aan situaties waarbij architectuurvragen de specifieke context ontstijgen, en veel meer in een nationale context moeten worden opgelost (denk bijvoorbeeld aan landelijke oplossingen voor toegang en autorisaties of de invloed vanuit Europa).

1.2. De NORA voor overerving/ hergebruik

De NORA moet het mogelijk maken om, door middel van overerving, het verwijzen van referentie-architecturen naar elkaar onderling slimmer op te zetten. Hierbij moeten actualisaties idealiter direct doorwerken en niet handmatig gekopieerd hoeven worden (indachtig het principe, hou gegevens bij één bron). Dit leidt ertoe dat NORA content automatisch deel uit maakt van de NORA-dochters en andersom. Practices worden actief gedeeld. Hergebruik wordt beter mogelijk.

1.3. De NORA als gemeenschap/ kennisplatform/ communicatieplatform

De kennis van specifieke architectuur is in het ene domein sterker uitgewerkt dan in het andere domein, bijvoorbeeld Zaakgericht werken dat in het gemeentelijk domein al jaren wordt ontwikkeld en ook in bredere kring toepassing vindt, mede doordat het op de NORA is uitgewerkt voor samenwerken in ketens. Maar ook het CIP dat onder de hoede valt van een paar grote uitvoeringsorganisaties en de thema's Informatiebeveiliging en privacy heeft uitgewerkt die ook een breder toepassingsgebied kent.

NORA moet het mogelijk maken om gebruik te maken van elkaars kennis en specialisaties. Via de NORA moet het mogelijk zijn kennis en ervaringen van diverse architectuurprofessionals aan te boren. Over de (on)mogelijkheden van de NORA wordt actief gecommuniceerd via diverse communicatiekanalen. Hiermee is het oprichten en in stand houden van communities en een duidelijke communicatiefunctie een belangrijk onderdeel van de NORA. Tenslotte is het praten over de NORA tussen architecten onderling, maar het gesprek tussen architecten en bestuurders onderdeel van het takenpakket. Er worden periodiek tafels georganiseerd waarin verschillende bloedgroepen bij elkaar komen. Maatschappij, overheid en markt (o.a. leveranciers) vinden elkaar aan die tafels. Soms over heel concrete voorzieningen, soms over trends en ontwikkelingen, maar altijd met het doel om met elkaar invulling te geven aan de digitale overheid.

1.4. De NORA als koploper EN beheerder van het architectuur erfgoed

De kennis die vastgelegd is in de NORA is al jaren in ontwikkeling en wordt actief beheerd. Daarmee bevat de NORA veel architectuurinzichten die in het verleden zijn ontstaan. Ook de wat oudere architectuurinzichten kunnen bruikbaar zijn bij de ontwikkeling van nieuwe architectuurproducten- en diensten. Daarom blijven deze raadpleegbaar op de NORA. Eerder opgedane inzichten blijven duurzaam bewaard. Tegelijkertijd is de NORA op nationaal gebied en op diverse fronten ook volop in ontwikkeling. Op bepaalde fronten loopt de NORA inhoudelijk zelfs voorop bij het verkennen van nieuwe, nationale en technologische ontwikkelingen of het bepalen van de impact vanuit Europa. Dit vormt een uitdaging voor de NORA beheerorganisatie. Het zal altijd duidelijk moeten zijn welke architectuur onderdelen actueel zijn en welke historisch. Veel valt af te leiden uit het klikgedrag dat continue gemonitord wordt. Op het moment dat een onderdeel in de NORA veelvuldig niet meer geraadpleegd wordt is aannemelijk dat het minder bruikbaar is geworden voor de architectuurgemeenschap. Dergelijke onderdelen van de NORA komen dan in aanmerking voor statische archivering of vernietiging.

1.5. De NORA als praktisch afwegingskader

Bij het ontwerpen en realiseren van de digitale overheid is het noodzakelijk beslissingen te nemen. Deze beslissingen hebben gevolgen. Gevolgen voor de betrokken overheidspartijen, gevolgen in financiële zin, gevolgen voor de dienstverlening, gevolgen voor de onderlinge samenwerking en anderszins. De NORA helpt bij het voorbereiden en nemen van dergelijke beslissingen. In een eerder stadium zijn onderwerpen met een generiek, nationaal karakter in NORA verband nader uitgedacht en uitgewerkt, opdat betrokkenen zich hierop kunnen beroepen bij het nemen van beslissingen. Het maakt afstemming en het maken van afspraken onderling gemakkelijker en ondersteunt het nemen van beslissingen. De NORA speelt hierbij in op de actualiteiten/ datgene wat er nu toe doet, is begrijpelijk en praktisch toepasbaar. Uitspraken kunnen in NORA verband worden gevraagd en geborgd.

2. De gebruikersraad NORA

2.1. Sturing op de NORA

De gebruikersraad acteert als inhoudelijk opdrachtgever bij de instandhouding en verdere doorontwikkeling van de NORA. De samenstelling van de gebruikersraad bestaat uit een representatieve vertegenwoordiging van gebruikers van de NORA binnen de overheid. Veelal zijn dit beheerders van een dochter, vertegenwoordigers van een overheidsorganisatie, vertegenwoordigers van een verzameling samenwerkende organisaties of experts voor een specifiek overheidsdomein. De gebruikersraad is een besloten gezelschap. Toetreding en deelname aan de gebruikersraad zijn niet vrijblijvend en vindt plaats na instemming van de zittende leden. Deelnemers vertegenwoordigen kortom een architectuur-gemeenschap in een duidelijk domein/ bestuurslaag (gemeenten, provincies, zorg, onderwijs, etc.) en stemmen de voorgenomen besluiten actief af met hun achterban en direct leidinggevend. Bij afwezigheid wordt gezorgd voor vervanging, dan wel horizontale vertegenwoordiging.

Er vindt voortdurend nauwe afstemming plaats met andere gremia die actief zijn met sturing op de Nederlandse digitalisering, om te waarborgen dat het geheel met elkaar in lijn blijft. Hierbij wordt gevraagd en ongevraagd advies gegeven aan de relevante stakeholders. Er wordt altijd aansluiting gezocht bij lopende initiatieven.

In voorkomende gevallen worden bestuurlijk relevante beslisorganen opgezocht om delen van de NORA en/of genomen beslissingen van de gebruikersraad te laten (her)bevestigen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan bekrachtiging op interdepartementaal beleidsniveau (momenteel het OBDO).

De focus van de gebruikersraad ligt in beginsel op de toepasbaarheid, toegevoegde waarde en het gebruikersgemak van de NORA voor de overheidsarchitect in Nederland. Hergebruik van inzichten is een belangrijk thema, in nauwe afstemming met de rest van de NORA familie. Het NORA beheerteam verantwoordt aan de gebruikersraad dat investeringen en uitgaven in lijn zijn met de gegeven inhoudelijke sturing. De gebruikersraad verantwoordt zich op haar beurt aan de directie DIO van MinBZK over de inhoudelijke sturing die zij geeft aan de doorontwikkeling van de Nora.

2.2. Besluitvorming

De NORA gebruikersraad komt een aantal keer per jaar bij elkaar. Tijdens deze bijeenkomst vindt besluitvorming/ bijsturing plaats op de volgende onderwerpen:

- prioriteiten/ prioritaire onderwerpen/ uit te werken onderwerpen
- doorontwikkeling NORA (starten/ stoppen veranderinitiatieven)
- tijdslijnen voor nadere uitwerking
- toewijzing van door BZK beschikbaar gesteld budget aan de uitwerking van inhoudelijke thema's
- gewenste cq vereiste resultaten
- kosten/ baten (financiële uitnutting/ financieel management)
- resultaten van diverse architectuur werkgroepen
- bewaking jaarplan/ overeengekomen afspraken inclusief maatregelen

3. NORA Familie of NORA Community

Kennisuitwisseling en kennisdeling worden los van de gebruikersraad opgepakt in communities. Communitybuilding en netwerken zijn een essentieel onderdeel van het NORA gedachtengoed. Daarmee wordt het mogelijk om kennismanagement binnen de landelijke architectuurgemeenschappen op een laagdrempelige manier te organiseren en intensiveren, in nauwere samenwerking binnen de NORA-familie. Dialogen kunnen zowel in sessies als via de wiki, sociale media en nieuwsberichten worden gedeeld.



Door laagdrempelige sessies en andere media te organiseren die gericht zijn op kennisdeling en/of doorontwikkeling valt er ook meer te variëren in doelgroep, werkvorm en onderwerp. Bijvoorbeeld met experts kennis opbouwen, met stakeholders nieuwe inzichten testen en impact bepalen, in een regulier werkoverleg kennis overdragen aan een groep, of met een netwerkevent architecten en materiedeskundigen aan elkaar voorstellen.

Voor deze kennissessies en netwerkmomenten wordt samenwerking gezocht met al bestaande community's en doelgroepen. Te denken valt aan de kennissessies voor Rijksarchitecten of over Linked Data. Online en offline activiteiten dienen in samenhang bekeken te worden en de community als geheel verder te versterken. Eventuele resultaten uit de werkgroepen kunnen desgewenst ter besluitvorming worden voorgelegd aan de gebruikersraad.

Naast de fysieke kennissessies kan ook de online kennisdeling verder worden uitgebouwd. Zo kan NORA op termijn kiezen voor een extra online kanaal, zoals een besloten kennisplatform of een social mediagroep, in aanvulling op de kennissessies. De feedback uit het gebruikersonderzoek en de ervaringen uit de Werkgroep Community management leveren de input om zo'n keuze verder te onderbouwen. Het inventariseren van beschikbare opleidingstrajecten voor architecten en het delen van ervaringen ten aanzien van opgeboden opleidingen versterkt de nationale architectuurfunctie.

Tot slot pakt het team van NORA Beheer haar rol door samen met andere familieleden meer het land in te gaan en presentaties te geven bij organisaties. Het NORA beheerteam is daarbij voornamelijk in de faciliterende rol en de kennis wordt voor en door de familie opgehaald. In voorkomende gevallen fungeert de NORA als kapstok voor andere overleggen. Hiermee wordt de overheidsafstemming meer gekanaliseerd dan tot dusver.

4. NORA review

Een goede manier waarop je NORA kunt inzetten in de dagelijkse praktijk is door meer in te zetten op de NORA review. Het gaat dan bijvoorbeeld om het meedenken en meehelpen bij landelijke projecten waar een architectuur wordt uitgewerkt in een Projectstartarchitectuur (PSA). Daarbij gaat het met name om tijdens de opdrachtfase, dus nog tijdens het aftasten van de scope van het project, het doorlopen van het proces met de stakeholders. Het enkel 'afvinken van een lijst' heeft nauwelijks toegevoegde waarde. Niet alleen toetsen of iets voldoet aan de NORA (invalshoek: kaderstellend), maar vooral ook meedoen aan een architectuurproduct dat voldoet en direct toegevoegde waarde oplevert (invalshoek: kwaliteitsverbetering). Om NORA meer en beter toe te passen binnen de overheid is het nodig om vanuit NORA daadwerkelijk mee te helpen in het proces van analyseren van het vraagstuk en het bedenken en afwegen van alternatieven voor de oplossing: zaken die dus vooraf gaan aan het in detail uitwerken van een gekozen oplossing of het realiseren van een voorziening.

Voorstel is om te starten met 'peer-reviews'. Daarmee willen we onderzoeken wat voor effect het heeft als leden vanuit de NORA met elkaar meekijken. Idealiter bestaat het reviewteam uit architecten uit de NORA-gemeenschap en iemand van NORA beheer. Dit zorgt voor een goede discussie, een gedegen advies en wederzijdse kennisdeling en -verrijking. Een peer-review kan zowel op het niveau van grote projecten als binnen de NORA Familie en bij de vertaling naar de eigen organisatie worden ingezet. De resultaten van een review moeten de architect die met (bijvoorbeeld) een PSA bezig is ondersteunen, zowel inhoudelijk als in zijn positie richting de (project)organisatie. De toegevoegde waarde van een NORA Business Review is op diverse vlakken te vinden. Allereerst is de focus breed, je kijkt niet alleen of de oplossing binnen de eigen organisatiecontext voldoet, maar ook of het voor de publieke sector in het algemeen een goede toevoeging is. Daarnaast krijgen de organisaties en projecten die gebruik maken van de peerreview krijgen hiervoor ook een 'beloning' volgens het principe van naming and framing. Dat kan door iets aan de review te verbinden in overleg met de betrokkenen. Dat kan verschillen van een artikel over de desbetreffende organisatie (inclusief foto's), door een aanbeveling van de medewerkers van een project op LinkedIn, maar ook door na het doorlopen van de NORA Business Review een 'keurmerk' uit te delen. Dit kan allemaal bijdragen aan het stimuleren van het toepassen van NORA en zal bovendien ook zorgen voor meer bestuurlijk draagvlak en meer zichtbaarheid (en begrip).

Het delen van good practices draagt ook bij aan de intensivering van de kennisdeling, door de resultaten van een review te laten terugvloeien in het kennisplatform van NORA. Door na een review een profielschets of artikel op te stellen en te delen, genereert dit positieve publiciteit voor alle stakeholders.

5. Familie ondersteunen in communicatie met bestuurders

Alhoewel we verbetering merken blijft het lastig om overal voldoende bestuurlijk draagvlak te creëren en vast te houden voor het toepassen van architectuur volgens de NORA principes. We willen toewerken naar een situatie waarin bestuurders weten dat ze ICT-projecten alleen moeten laten starten wanneer er een ICT-architect bij betrokken is en dat ze daar in de praktijk ook naar handelen. Op het punt van bestuurlijk draagvlak kan de NORA Familie elkaar verder helpen, versterken en meer samenwerken. NORA is de gesprekstafel voor dilemma's: hoe komen we uit een probleem?

Vanuit NORA Beheer dragen we bij aan het helpen een goed gesprek te voeren en ook het juiste gesprek te voeren met bestuurders. Ook hierin is een faciliterende rol weggelegd voor NORA Beheer. Door te ondersteunen bij het (laten) inschakelen van een collega van een zusterarchitectuur om het eigen verhaal te ondersteunen of de bredere context duidelijk te maken. Of er op wijzen dat het probleem waarmee de bestuurder worstelt op veel plekken speelt en er al slimme oplossingen zijn bedacht in andere domeinen. Of bemiddelen tussen de architecturen van verschillende organisaties, bestuurslagen of domeinen, wanneer een project te maken heeft met tegengestelde regels.

Naast deze faciliterende rol organiseren we ook speciale events voor zowel architecten als bestuurders. Dit sluit aan bij het voorstel om meer aan kennisdeling te doen binnen de NORA Familie. Bijeenkomsten over onderwerpen die ook bij bestuurders leven en waar NORA en architecten bij kunnen helpen. Te denken valt bijvoorbeeld aan privacy en cybersecurity en de invoering van de nieuwe Europese verordening over privacy, de AVG. De NORA is een ontmoetingsplaats voor bestuurders en architecten om met elkaar verschillende dilemma's door te spreken en (on)mogelijkheden te verkennen.

