

Van standaardisatie naar architectuur

Van waakhond naar bouwmeester

Werken onder architectuur is voor Nederlandse gemeenten nieuw. Het belangrijkste doel van werken onder architectuur is het realiseren van een concernbrede informatiehuishouding die geschikt is voor zowel interne als externe samenwerking. In deze casus zetten de auteurs uiteen hoe de gemeente Tilburg het werken onder architectuur heeft geïmplementeerd.

Peter Keijzers en Ria van Rijn

Standaardisatie is in gemeenteland niet nieuw, werken onder architectuur zeker wel. Elke gemeente heeft 'hofleveranciers' en hanteert een set van standaarden waaraan nieuwe aankopen van applicaties en dergelijke getoetst worden. Deze standaardisatie was primair gericht op hoogwaardig systeembeheer (beschikbaarheid van systemen). Werken onder architectuur heeft vandaag de dag als belangrijkste doel het realiseren van een concernbrede informatiehuishouding die niet alleen geschikt is voor samenwerking intern (tussen tientallen diensten en afdelingen), maar vooral ook extern (met tientallen ketenpartners en mondige burgers). Werken onder architectuur gaat daarom hand in hand met een wezenlijke verandering in het besluitvormingsproces over aankopen van IT-voorzieningen:

1. De eisen die de gebruiker stelt aan applicaties verschuiven van ondersteunend voor de eigen werkzaamheden in de eigen afdeling naar het faciliteren van samenwerking met klanten, collega's en ketenpartners. In technische termen: van continuïteit naar interoperabiliteit.
2. Omdat het faciliteren van samenwerking centraal staat, hebben meerdere afdelingen direct belang bij inkoopbeslissingen. Daardoor zien we een trend naar opschaling (= centralisatie) van dergelijke beslissingen. Enerzijds maakt dit het proces complexer; anderzijds is dit ook pre-

cies de reden waarom IT nu relatief gemakkelijk op de agenda komt van management en bestuur, iets wat veel informatieadviseurs sinds jaar en dag niet is gelukt.

Een direct gevolg van deze verschuiving is dat ook de rol van architect verandert van waakhond (= het handhaven van standaarden) naar bouwmeester (= het formuleren van oplossingen voor bouwkundige uitdagingen).

In de casus die wij hier beschrijven blijkt dat er opvallend spontaan en door alle lagen van de organisatie heen breed draagvlak is voor werken onder architectuur. Het was in ons geval dan ook niet moeilijk om binnen een korte periode van enkele maanden een groot aantal collega's (ongeveer veertig) actief en blijvend te betrekken bij deze nieuwe manier van werken.

In de praktijk van werken onder architectuur bij gemeenten blijkt de bottleneck zeker niet de vermeende onwil van managers of gebruikers, maar het nijpende gebrek aan oplossingen die werkbaar zijn voor de gebruikers én voor leveranciers. Veel leveranciers zitten momenteel in dezelfde leer- en ontwikkelfase. De oplossing van dit probleem ligt niet in de uitbreiding van het aantal architecten bij iedere gemeente. Integendeel, gemeenten kunnen er beter mee ophouden om ieder voor zich het wiel uit te vinden. De oplossing lijkt eerder te liggen in het doorontwik-

Samenvatting

De gemeente Tilburg heeft in een timebox van drie maanden dankzij enkele doordachte implementatiekeuzes een architectuur neergezet – product, proces en persoon – om werken onder architectuur mogelijk te maken. Daarbij is er veel draagvlak gecreëerd bij de directbetrokkenen. Iedereen lijkt zich ervan bewust dat het product continu onderhouden moet worden en dat het proces regelmatig moet worden herijkt en verbeterd.

kelen van de (landelijke) referentiearchitecturen, eventueel tot op besteksniveau.

Context gemeente Tilburg

De gemeente Tilburg heeft in de eerste helft van 2008 veel tijd en energie geïnvesteerd in het tot stand brengen van een ICT-visie voor de komende vier jaar. Deze visie is gebaseerd op de college-prioriteiten en belangrijke landelijke ontwikkelingen en wet- en regelgeving. In deze visie is onder andere verwoord dat er behoefte is aan een gezamenlijke, gemeentebrede informatiehuishouding. Voor het tot stand brengen daarvan werd het implementeren van werken onder architectuur als randvoorwaardelijk gezien. Nadat de ICT-visie 2008-2012 het besluitvormingstraject tot en met het college had gepasseerd, is men begonnen met een project om werken onder architectuur te implementeren.

De NORA en GEMMA in hun huidige vorm bestaan niet voor een gemeente. Beide zijn primair gericht op transactionele dienstverlening (zoals vergunningen en burgerzaken); andere kerntaken van de gemeenten (zoals handhaving, inrichting en beheer openbare ruimte, burgerparticipatie, veiligheid, zorg, jeugd, cultuur en economie) worden hiermee nog nauwelijks ondersteund. Beide architecturen zijn momenteel op onderdelen ook nog te weinig concreet om als input te kunnen dienen voor een concreet project in het

hier en nu. Een gemeente als Tilburg, met een uitgesproken en gedragen ICT-visie, zal daarom een eigen architectuur moeten ontwikkelen om het gat tussen de NORA en GEMMA en het hier en nu van de projecten op de eigen geprioriteerde beleidsterreinen te kunnen dichten.

Een belangrijke randvoorwaarde voor het project voor werken onder architectuur was dat er vanaf 2009 onder architectuur gewerkt moest kunnen worden. Deze beperking is door het project geaccepteerd, met als gevolg dat er gewerkt is in een timebox van drie maanden. In die drie maanden moesten alle aspecten die nodig zijn om architectuur werkend te krijgen, geïmplementeerd zijn. Dat wil zeggen: er moest een actuele architectuur zijn op basis van de ICT-visie en een aantal oudere documenten (product), er moest een procedure voor besluitvorming rondom architectuur in de stuurcyclus worden ingepast (proces) en er moesten mensen verantwoordelijk worden gemaakt voor het werken onder architectuur (persoon). Om dat in korte tijd te kunnen realiseren was een breed draagvlak noodzakelijk.

Implementatiekeuzes

1. Think big, act small

In drie maanden kan een organisatie niet wezenlijk veranderd worden. Daarom moet men bij de inrichting van de procedures en het benoemen

Federatieve architectuur

De Nederlandse gemeenten maken in principe deel uit van een federatieve architectuur. In Berkelaar & Saaman (2008) wordt de federatiearchitectuur als volgt geschetst: 'Daarom focust een federatiearchitectuur zich op dat wat noodzakelijk gemeenschappelijk moet worden afgesproken en legt zich in die zin beperkingen op voor wat betreft de scope van de architectuur. Daarnaast is de consensusvorming over de inhoud van de architectuur cruciaal. Daarom legt een federatiearchitectuur veel nadruk op de ontwikkeling van een actieve com-

munity van architecten uit de organisaties waaruit de federatie bestaat. Een consequentie van deze benadering is overigens dat het proces moeilijk stuurbaar en weinig planbaar is.'

De auteurs schrijven dit vanuit de context van de NORA. Dit citaat maakt direct de moeilijke positie van veel gemeenten duidelijk: ze hebben niet altijd architecten en architecturen, ze maken vaak deel uit van meerdere federaties tegelijkertijd met soms ieder een eigen architectuur, en een 'moeilijk stuurbaar en weinig planbaar proces' is in veel gemeenten geen aantrekkelijke optie meer.



van de mensen dicht bij de huidige werkwijze blijven. Het is beter een eenvoudige pragmatische procesverbetering breed geïmplementeerd te krijgen, dan een nieuw, ideaal en complex proces te ontwerpen waarmee de organisatie vervolgens niets doet. Een werkend proces kan immers altijd nog verbeterd worden.

De tien principes van de gemeente Tilburg

1. De gemeente Tilburg wil aanhaken bij maatschappelijke ontwikkelingen en aansluiting blijven houden met een samenleving waarin zich een stille digitale revolutie voltrekt.
2. De gemeente Tilburg wil met de inzet van ICT haar strategische beleidsdoelen ondersteunen.
3. De gemeente Tilburg brengt in haar eigen organisatie de basis op orde.
4. De gemeente Tilburg kan concernbreed samenwerken, ook met ketenpartners.
5. De gemeente Tilburg faciliteert in het creëren van condities voor ketensamenwerking en participeert in samenwerkingsverbanden, maar ziet ook toe op verantwoordelijkheden ten aanzien van (een beveiligde) gegevensuitwisseling in de keten.
6. De gemeente Tilburg streeft naar regionale samenwerking en gemeenschappelijk gebruik van voorzieningen.
7. De gemeente Tilburg neemt als leidraad voor de kwaliteit van dienstverlening de kwaliteitsnormen die landelijk zijn geformuleerd in de BurgerServiceCode.
8. De gemeente Tilburg beschermt de haar toevertrouwde informatie tegen bedreiging van de vertrouwelijkheid, de integriteit en de beschikbaarheid.
9. De gemeente Tilburg volgt landelijke standaarden zoals worden ontwikkeld binnen NORA en GEMMA, tenzij...
10. De gemeente Tilburg implementeert veranderingen volgens de principes van de servicegerichte architectuur (SGA).

2. Zorg dat de projectresultaten direct geconsolideerd kunnen worden

Richt de projectorganisatie zo in dat kennis, draagvlak en verantwoordelijkheden direct na afloop van het project geconsolideerd kunnen worden in het werken onder architectuur. Betrek daarom de mensen die straks onder architectuur moeten gaan werken zoveel mogelijk meteen al in de juiste rol bij het project.

3. De architectuur moet concreet genoeg zijn voor een project

De architectuur moet bruikbaar zijn om projecten te ondersteunen, om leveranciers van input te voorzien, maar ook om nieuwe ontwikkelingen te sturen. Architectuur moet concrete oplossingen aandragen voor een hoogwaardige en toekomstvast informatiehuishouding. Pas dan krijgt architectuur toegevoegde waarde voor concrete projecten in het hier en nu. Pas dan kan er daadwerkelijk gesproken worden van werken onder architectuur. Abstracte architecturen verdwijnen vaak in een la.

4. Kies een vorm die flexibel en onderhoudbaar is

Er was geen behoefte aan een *grand design*; dat was ook niet nodig. We hebben de NORA- en GEMMA-referentiearchitectuur én er was de actuele ICT-visie 2008-2012, die medio 2008 in opdracht van de directie (CMT¹) is opgesteld en door college en raad is vastgesteld en waarin naast ambities ook duidelijke kaders voor architectuur zijn opgenomen. Verder was er een aanzienlijke set van oudere, reeds gehanteerde architectuurbeleidslijnen, referentiemodellen, standaarden en andere beleidsstukken. Omdat ook duidelijk was dat landelijke ontwikkelingen, zoals het doorontwikkelen van de NORA en GEMMA, nog zouden leiden tot voortschrijdend inzicht dat ook moest kunnen worden ingepast, moest de architectuur snel geschreven kunnen worden maar ook flexibel en onderhoudbaar zijn.

Werkwijze in het project

Eerst is de ICT-visie 2008-2012 samengevat en vertaald in tien principes. Deze principes zijn besproken in een aantal werkgroepen en vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan het DCO.² Nadat het DCO de principes heeft goedgekeurd, zijn in een tweede sessie van de werkgroepen de beleidslijnen en de referentiemodellen besproken. Het uitgangspunt was dat er steeds een logische argumentatie opgezet moet kunnen worden van de algemene principes van de architectuur via (concrete) beleidslijnen naar standaarden. Om een

1. CMT = centraal managementteam.

2. DCO = dienstcontrolleroverleg. In de gemeente Tilburg is de directie (CMT) verantwoordelijk voor de ICT-strategie. Het DCO, waarin alle dienstcontrollers zitting hebben en dat wordt voorgezeten door de directeur middelen (die tevens concerncontroller is), is verantwoordelijk voor het realiseren van het principe van de 'eenheid van middelen', waaronder dus ook de gemeentebrede informatiehuishouding.

idee te geven van de ICT-visie van de gemeente Tilburg zijn de tien principes weergegeven in het kader op pagina 10.

Architectuurraamwerk

In de literatuur is het gebruikelijk dat het architectuurraamwerk wordt ingedeeld in businessarchitectuur (BA), informatiearchitectuur (IA) en technische architectuur (TA). In de ICT-visie van Tilburg is gekozen voor een indeling in vier clusters die min of meer overeenkomen met de lagen van een servicegerichte architectuur: internet (*presentation*), zaakgericht werken (*business logic*), gegevens (data) en virtueel kantoor (infrastructuur). Deze indeling biedt grote voordelen: voor elk domein kon een multidisciplinaire werkgroep worden samengesteld met een tripartiete vertegenwoordiging vanuit de business (bijvoorbeeld het Klant Contact Centrum), de informatiehuishouding (bijvoorbeeld documentaire informatievoorziening) en de ICT-infrastructuur. De indeling sluit ook logisch aan bij de praktische problemen waar we voor staan bij het realiseren van informatiesystemen.

In de werkgroepen werden verrassend constructieve en enthousiaste discussies gevoerd, ondanks (of eigenlijk juist dankzij) deze samenstelling. Er is behoorlijk geïnvesteerd in het onderling delen van kennis. Opmerkelijk was bovendien het ontbreken van semantische discussies over het onderscheid tussen de clusters. Kennelijk is dat 'eigen' aan het in de praktijk toch enigszins kunstmatige onderscheid tussen BA, IA en TA. Opmerkelijk was ook, dat alle werkgroepen – de een meer dan de andere – heel gemakkelijk de consequenties van hun beleidslijnen voor de BA, IA respectievelijk TA konden overzien en formuleren. Deze zijn dus wel

degelijk aan de orde geweest, maar zitten ingebed in de beleidslijnen per cluster. In figuur 1 is een voorbeeld van een beleidslijn te zien.

Opbouw architectuur

De architectuur van de gemeente Tilburg bestaat na drie maanden uit de tien principes, achttien beleidslijnen en tien referentiemodellen en een hele reeks standaarden, verdeeld over de vier clusters. Daaraan is nog toegevoegd het cluster componenten met daarin verwerkt de oude, geactualiseerde beleidslijnen en standaarden over de eisen aan componenten. Voor het uitwerken van ieder principe en iedere beleidslijn is steeds hetzelfde format gebruikt. De aldus uitgewerkte principes en beleidslijnen voldoen aan de eisen (concreet, flexibel, onderhoudbaar) die aan het architectuurproduct gesteld zijn.

Het proces

Een aparte werkgroep heeft zich beziggehouden met het inrichten van het proces. In deze werkgroep waren alle stakeholders op managementniveau aanwezig. Op voorstel van de werkgroep is een architectuurcommissie benoemd. De taken van deze commissie zijn weergegeven in onderstaand kader.

Het dienstcontrolleroverleg (DCO) is opdrachtgever en een DCO-lid is voorzitter van de architectuurcommissie. De commissie ziet er namens het DCO op toe dat de afweging tussen de oplossing en de principes en beleidslijnen goed plaatsvindt. De commissie adviseert het DCO transparant en objectief. Het advies is zo transparant dat het DCO zelfstandig de weging tussen de verschillende (soms conflicterende) principes kan maken. Architectuur, proces en instrumenten worden door de commissie

Taken van de architectuurcommissie

1. De architectuurcommissie geeft informeel advies aan opdrachtgevers, programmamanagers en projectleiders. Dit informele advies is vooral van belang wanneer projecten nog in het stadium zijn van het verkennen van de mogelijke oplossingen. Daarnaast treedt de architectuurcommissie op als vraagbaak voor alle belanghebbenden in iedere fase van projecten. De commissie is dé gesprekspartner bij innovatie.
2. De architectuurcommissie brengt formeel advies uit aan het DCO over de volgende onderwerpen:
 - a. aangeven van risico's in de jaarlijkse projectenplanning;
 - b. signaleren van het niet volgen van standaarden;
 - c. nieuwe ontwikkelingen en projecten toetsen aan de architectuur.
3. Het formele advies over een project aan het DCO wordt gegeven in een architectuurparagraaf in de startnotitie.
4. De architectuurcommissie is verantwoordelijk voor het actualiseren van het vigerend architectuurbeleid. Het aanvullen, uitbreiden en onderhouden van het architectuurbeleid is een taak die continu aandacht van de commissie vraagt.
5. De architectuurcommissie is verantwoordelijk voor het publiceren, beheren en actief communiceren van het architectuurbeleid.



»»Betrek de mensen die straks onder architectuur moeten gaan werken zoveel mogelijk meteen al in de juiste rol bij het project««

continu geëvalueerd en waar nodig verbeterd. De commissie rapporteert hierover aan het DCO.

De gemeente Tilburg heeft enkele jaren geleden besloten de ICT-programmering (jaarlijks ongeveer honderdtwintig projecten) volledig te centraliseren. In het afgelopen jaar is daaraan toegevoegd dat elk majeur project in de startfase een verplicht architectuuradvies (Project Start Architectuur) moet opnemen. Elk advies wordt voorbereid onder toezicht van de architectuurcommissie en ter besluitvorming voorgelegd aan het DCO. In een Project Start Architectuur staat inbedding van een project in de bredere omgeving voorop en wordt de informatiebehoefte van de gebruikers vervolgens opgedeeld in standaardcomponenten. Dit in tegenstelling tot de praktijk om een functioneel Program van Eisen af te zetten tegen softwarepakketten die op de markt worden aangeboden, waardoor altijd weer de neiging ontstaat om het betreffende proces als eiland te automatiseren. Zoals al eerder is opgemerkt, is de dienstcontroller verantwoordelijk voor de projecten in zijn of haar dienst. De dienstcontroller wil twee dingen weten: 1) Welke van mijn projecten zijn kritisch en risicovol vanuit het oogpunt van de architectuur? 2) Hebben mijn kritische projecten tijdig een informeel advies van de architectuurcommissie gevraagd en gekregen? Dit natuurlijk ook om te voorkomen dat een dienstcontroller in de loop van een project geconfronteerd wordt met een negatief formeel advies.

Om dit te borgen wordt in het reguliere overleg tussen de dienstcontroller met de informatie-managementadviseur van de concernstaf en de ICT-consulent gesignaleerd welke projecten naar de architectuurcommissie moeten voor informeel advies. Zo nodig worden daar ook projecten onderling afgestemd. Zo houdt de dienstcontroller zicht op risicovolle en kritische projecten en weet hij of zij of tijdig informeel advies gegeven is.

Conclusie

De opzet om in een timebox van drie maanden voldoende een architectuur neer te zetten – product, proces en persoon – om werken onder architectuur mogelijk te maken, is geslaagd. Daarbij is er veel draagvlak gecreëerd voor werken onder

architectuur bij de ongeveer veertig medewerkers van de gemeente Tilburg die direct bij het project betrokken waren. Zij hebben ook allemaal een rol gekregen in het werken onder architectuur. Iedereen lijkt zich ervan bewust dat het product continu onderhouden moet worden en dat het proces regelmatig moet worden herijkt en verbeterd.

Beleid wordt nog steeds gemaakt in de gebruikelijke beleidsstukken, omdat die geschikter zijn om te communiceren met beslissers en bestuurders.

Echter, wanneer beleid goedgekeurd is, wordt het verwerkt in de compacte beleidslijnen. Deze aanpassingen aan de architectuur worden altijd weer goedgekeurd door het DCO. Hierdoor, en door de adviserende taak van de architectuurcommissie, is architectuur goed ingebed in de planning- en controlecyclus van de organisatie en daarmee is de business direct betrokken en verantwoordelijk.

Door het werken met een timebox is voorkomen dat men te lang doorwerkt en in (technische) details blijft steken. Door de timebox was het ook noodzakelijk om zoveel mogelijk mensen erbij te betrekken om direct input te geven. Daardoor is tegelijkertijd vermeden dat de architectuur in een ivoren toren tot stand kon komen en er te weinig draagvlak was in de organisatie.

De aanpak was niet geheel zonder risico's, maar door enkele doordachte implementatiekeuzes is deze haalbaar gebleken en geslaagd. Als de organisatie volhoudt om continu zowel het product als het proces te verbeteren, is hiermee een solide basis gelegd om werken onder architectuur in de gemeente Tilburg mogelijk te maken.

Reviewer **Kees Verhoeven**

Literatuur

Berkelaar T. & E. Saaman (2008). Federatiearchitectuur. *Informatie*, november 2008, pp. 44-49.

Drs. Peter Keijzers

is informatieadviseur bij de concernstaf en lid van de architectuurcommissie van de gemeente Tilburg. E-mail: peter.keijzers@tilburg.nl.

Drs. Ria van Rijn

is senior informatiearchitect bij Atelier HELDER Informatie Architecten BV. E-mail: riavanrijn@atelierhelder.nl.

Z01 2008-12-02 V0.01	Z01 – De gemeente Tilburg handelt al haar processen zaaksgewijs af.	
Gerelateerde principes en beleidlijnen	<p>P02 – De gemeente Tilburg wil met de inzet van ICT haar strategische beleidsdoelen ondersteunen.</p> <p>P03 – De gemeente Tilburg brengt in haar eigen organisatie de basis op orde.</p> <p>P04 – De gemeente Tilburg kan concernbreed samenwerken, ook met haar ketenpartners.</p> <p>P07 – De gemeente Tilburg neemt als leidraad voor de kwaliteit van dienstverlening de kwaliteitsnormen die landelijk zijn geformuleerd in de BurgerServiceCode.</p> <p>P08 – De gemeente Tilburg beschermt de haar toevertrouwde informatie tegen bedreiging van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid.</p> <p>P09 – De gemeente Tilburg volgt landelijke standaarden zoals worden ontwikkeld binnen NORA en GEMMA, tenzij.....</p> <p>P10 – De gemeente Tilburg implementeert veranderingen volgens de principes van de servicegerichte architectuur (SGA).</p> <p>G01 – Authentieke gegevens uit de Tilburgse basis- en kernregistraties mogen niet opnieuw gecreëerd worden ten behoeve van een ander proces.</p>	
NORA	P8 P11 P12 P19 P20	<p>Eenmaal uitvragen van gegevens, meermalen gebruiken; de organisaties in het publieke domein zullen burgers en bedrijven niet opnieuw om gegevens vragen die bij de overheid al bekend zijn.</p> <p>Organisaties in het publieke domein geven aan op welke momenten welke stadia in het dienstverleningsproces doorlopen dienen te zijn en streven daarbij naar zo kort mogelijke doorlooptijden.</p> <p>Organisaties in het publieke domein geven burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen inzicht in de status van voor hen lopende dienstverleningsprocessen (transparante, traceerbare dienstverleningsprocessen).</p> <p>Gebruik waar mogelijk generieke bouwstenen. Organisaties in het publieke domein streven ernaar om beschikbare gemeenschappelijke voorzieningen te gebruiken als deze op de punten functionaliteit, beveiliging en kosten gelijkwaardig zijn aan individuele voorzieningen.</p> <p>Standaardiseer en optimaliseer interne bedrijfsvoering.</p>
GEMMA	<p>GFO-zaken</p> <p>Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (RGBZ)</p>	
Tilburg	ICT-visie 2008–2012, definitief, juli 2008	Pagina 7
Reden	<ul style="list-style-type: none"> • Zaakgericht werken is noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de eisen die vanuit de landelijke overheid worden gesteld aan de dienstverlening aan burgers en bedrijven. • Zaakgericht werken is een vorm van van buiten naar binnen denken: definieer een zaak op grond van het resultaat dat het oplevert voor de omgeving, bijvoorbeeld: een uittreksel geboorteregister, een bestemmingsplan, een boete, een collegebesluit, een afgehandeld bezwaar, enz. • Zaakgericht werken maakt het makkelijker om processen te definiëren. • Zaakgericht werken past goed bij het uitgangspunt van SGA, namelijk het proces ontwerpen als een keten van bedrijfservices. 	
Consequenties	<ul style="list-style-type: none"> • Zaken worden uitgewerkt in processen. Per zaaktype wordt beoordeeld of en hoe de bijbehorende processen over de verschillende kanalen kunnen of mogen verlopen. • Per zaaktype wordt vastgelegd welke informatie daarbij nodig is. Informatie in brede zin: zowel documenten, sms, mails, etc. (ongestructureerd) als gegevensverzamelingen (gestructureerd). Informatie die al elders in Tilburg of bij andere overheden bekend is, wordt niet opnieuw gevraagd, maar wordt daar afgenomen. • Er moet een directe en eenduidige relatie zijn tussen de zaaktypencatalogus en het documentair structuurplan (DSP). • Ieder proces om een zaak af te handelen heeft een proceseigenaar. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de kwaliteit, de kosten en de resultaten van het proces. • Als in het proces gegevens worden gecreëerd en bewerkt die door andere processen gebruikt worden (zogenaamde brongegevens), dan is de proceseigenaar tevens gegevenseigenaar en verantwoordelijk voor de kwaliteit en de beschikbaarheid van de te leveren gegevens. • Zaken worden vastgelegd in het zakenmagazijn. Dit zakenmagazijn is opgezet conform het datamodel van EGEM. • Van ieder type zaak is beschreven: de proceseigenaar, welke brongegevens het creëert, welke documenten gebruikt worden, hoe moet worden opgeschoond en gearchiveerd, wat de afgesproken normen voor de kwaliteit van de dienstverlening zijn, welke wet- en regelgeving erop van toepassing is, enz. • Primair richt Tilburg zich hierbij op de zaaktypen die dienstverlening ondersteunen. De koers, de resultaten en de ervaringen van dienstverlening worden gemeentebreed uitgerold voor andere taken, zoals burgerparticipatie, conform P03. 	

Figuur 1. Voorbeeld van beleidslijn