

PETRA-deelarchitectuur ZAAKGERICHT WERKEN

Versie: 1.0

Datum: 1 juli 2011

Opgesteld door:

IPO-Expertgroep Zaakgericht werken,

onder voorzitterschap van Bas Baalmans (provincie Groningen)

In opdracht van:

IPO, platform PPA

Auteur: Arjan Kloosterboer (Telengy Management & Advies)

VERSIEBEHEER

Versie	Datum	Omschrijving	Verstuurd aan
Conc. 01	4-1-2011	Eerste tussenrapportage met inleiding en verkenning zaakgericht werken	Leden expertgroep
Conc. 02	26-1-2011	Paragrafen 1.1, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2 en 2.3 op onderdelen aangepast. Idee voor paragrafen 2.7, 2.8 en 2.9 toegevoegd.	Projectplace
Conc. 03	9-3-2011	Par. 2.3 verbeterd, par. 2.4, 2.5, 2.6, 2.7 en 2.8 van tekst voorzien. Hoofdstukken 3 en 4 toegevoegd.	Leden expertgroep Projectplace
Conc. 04	30-3-2011	Review van leden expertgroep verwerkt in hoofdstukken 2 en 4. PETRA 1.1 (was 1.0) verwerkt in hoofdstuk 4, zowel qua principes en richtlijnen als in onderbouwing en implicaties. Aanzet tot hoofdstuk 5 opgenomen.	Leden expertgroep Projectplace
Conc. 05	13-4-2011	Opmerkingen van leden expertgroep over principes verwerkt in hoofdstuk 4. Cases opgenomen in hoofdstuk 5. Bijlage 2 toegevoegd.	Leden expertgroep Projectplace
Conc. 06	18-4-2011	Par. 1.5 en 1.6 van tekst voorzien. Par. 2.8, 5.3 en 5.4 aangepast n.a.v. opmerkingen van leden expertgroep. Ideeën voor par. 2.9 en 2.10 verwijderd. Bijlage 3 toegevoegd.	Leden expertgroep Projectplace Reviewers (PPA, IOG-DIV e.a.)
Conc. 07	26-5-2011	Resultaten review (PPA, IOG-DIV) verwerkt voor zover niet ter discussie	Leden expertgroep Projectplace
Conc. 08	21-6-2011	In de expertgroep bediscussieerde reviewresultaten verwerkt. Conclusies en aanbevelingen toegevoegd.	Leden expertgroep Projectplace
1.0	1-7-2011	Reacties expertgroep op wijzigingen in versie 0.8 verwerkt	Opdrachtgever (PPA) Leden expertgroep Projectplace

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING.....	5
1.1	AANLEIDING	5
1.2	DOELSTELLING	5
1.3	DOELGROEP.....	6
1.4	SCOPE	6
1.5	TOTSTANDKOMING.....	7
1.6	LEESWIJZER.....	7
2	DE PROVINCIE EN ZAAKGERICHT WERKEN	8
2.1	ZAKEN EN ZAAKGERICHT WERKEN.....	8
2.2	BELANG VAN ZAAKGERICHT WERKEN.....	9
2.3	DE KLANT	11
2.4	ZAAKGERICHT OF PROCESGERICHT WERKEN?	12
2.5	RELATIE TOT WORKFLOW-MANAGEMENT	13
2.6	RELATIE TOT DOCUMENTAIRE INFORMATIEHUISHOUDING.....	13
2.7	RELATIE TOT BASISREGISTRATIES EN 'KERNREGISTRATIES'	14
2.8	RELATIE TOT INFORMATIESYSTEMEN	15
3	AFLEIDING VAN DE DEELARCHITECTUUR.....	16
3.1	ONTSTAANSWIJZE.....	16
3.2	SCOPE	17
3.3	RELATIE TOT DE PETRA.....	18
4	ARCHITECTUURSPECIFICATIES.....	19
4.1	UITGANGSPUNTEN	20
4.2	PRINCIPES EN RICHTLIJNEN BEDRIJFSARCHITECTUUR.....	21
4.2.1	Organisatie.....	21
4.2.2	Producten/Diensten.....	22
4.2.3	Processen.....	25
4.3	PRINCIPES EN RICHTLIJNEN INFORMATIE-ARCHITECTUUR.....	29
4.3.1	Applicaties/Functionaliteiten	29
4.3.2	Gegevens en berichten	30
4.3.3	Informatie-uitwisseling	35

4.4	PRINCIPES EN RICHTLIJNEN TECHNISCHE ARCHITECTUUR	35
4.4.1	Technische Componenten.....	35
4.4.2	Gegevensopslag	36
4.4.3	Netwerk.....	36
4.5	PRINCIPES EN RICHTLIJNEN BEHEER.....	36
4.6	PRINCIPES EN RICHTLIJNEN BEVEILIGING.....	36
5	DE ARCHITECTUUR IN DE PRAKTIJK	37
5.1	CASE: GENERIEK PROCESMODEL	37
5.2	CASE: ONTWIKKELING VAN RUIMTELIJKE GEBIEDEN EN OBJECTEN	39
5.3	CASE: VERGUNNINGVERLENING	42
5.4	CASE: SUBSIDIEVERLENING.....	44
6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	46
	LITERATUUR.....	48
	BIJLAGE 1 : BEGRIPPEN	49
	BIJLAGE 2 : OPSOMMING PRINCIPES EN RICHTLIJNEN.....	51
	BIJLAGE 3 : BETROKKENEN.....	53

1 INLEIDING

Het voorliggende document is het eindresultaat van het traject waarin de IPO-Expertgroep Zaakgericht werken de Provinciale EnTerprise Referentie Architectuur (PETRA; lit. 1) heeft verdiept naar het aspect 'zaakgericht werken' met als resultaat de daarop gerichte PETRA-deelarchitectuur.

1.1 AANLEIDING

Werken onder architectuur is voor een provincie een belangrijke randvoorwaarde om in te kunnen spelen op de continue verandering in beleidsdoelstellingen, provinciale producten en diensten, samenwerking met andere overheden en daarmee in bedrijfsvoering en informatiehuishouding. Hiertoe hebben de provincies de afgelopen jaren gezamenlijk de PETRA ontwikkeld. Deze referentie-architectuur dekt de provinciale werkorganisatie geheel af maar niet overal even gedetailleerd. Een aandachtsgebied dat nadere uitwerking behoeft is het zaakgericht werken. Dit is binnen overheidsorganisaties, in het bijzonder gemeenten, in opkomst. Het biedt onder meer mogelijkheden om de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren en de bedrijfsvoering transparanter te maken, zowel voor de eigen organisatie als voor externe betrokkenen. Ook buiten het gemeentelijke domein, met name in ketens waarin ook gemeenten participeren, begint zaakgericht werken post te vatten. Zo wordt de zaakgerichte benadering gehanteerd voor de Omgevingsvergunning en is zij een belangrijk concept binnen MijnOverheid.nl.

De aandacht voor en waarde van zaakgericht werken is ook provincies niet ontgaan. Het is bijvoorbeeld van belang om invulling te geven aan dienstverleningsuitdagingen en in te spelen op samenwerking in ketens zoals bij de regionale uitvoeringsdiensten. Voor provincies kan het gezien worden als doorontwikkeling van de huidige manier van werken. De focus wordt verlegd, van interne processturing en archivering naar externe gerichtheid ('waar doen we het voor') en transparante dossiervorming. Een aantal provincies volgt de ontwikkelingen bij gemeenten met grote belangstelling en een toenemend aantal provincies wil zelf ook zaakgericht gaan werken of is al bezig dit te implementeren. Zaakgericht werken is nog volop in ontwikkeling en raakt aan veel facetten van de bedrijfsvoering: elke medewerker, elke klant, elk proces en elke ICT-functionaliteit kan vroeg of laat met veranderingen worden geconfronteerd die samenhangen met de invoering van zaakgericht werken. Een gemeenschappelijk beeld op de toepasbaarheid en toepassing van het zaakgericht werken bij provincies ontbreekt evenwel. Dit kan er toe leiden dat provincies ieder voor zich 'het wiel gaan uitvinden' en zaakgericht werken op verschillende wijzen implementeren. Daardoor wordt mogelijk niet effectief gebruik gemaakt van opgedane kennis en wordt samenwerking in ketens wellicht belemmerd. Om dit te ondervangen heeft het IPO de opdracht gegeven tot uitwerking van de PETRA op het aspect zaakgericht werken.

1.2 DOELSTELLING

We onderkennen enerzijds de doelen van het traject om te komen tot een deelarchitectuur Zaakgericht werken en anderzijds de doelen van die deelarchitectuur.

De als eerst genoemde groep doelen betreft:

1. het verkrijgen van een set van inrichtingsprincipes en modellen voor de inrichting van het dienstverleningsproces, de bedrijfsprocessen, de informatiehuishouding en de informatietechnologie van een provincie op het zaakgericht werken;
2. het geven van inzicht in de toegevoegde waarde en toepassingsmogelijkheden van het zaakgericht werken bij een provincie.

Als doelen van de PETRA-deelarchitectuur Zaakgericht werken onderkennen we op hoofdlijnen:

- a. het daar waar zinvol en op eenduidige wijze kunnen benutten van het zaakgericht werken voor (verdere) optimalisering van de dienstverlening en de bedrijfsvoering;
- b. het ondersteunen van de samenwerking met andere (overheids-)partijen in ketens;
- c. het bieden van concrete handvatten voor het zaakgericht werken bij het opstellen van informatieplannen, het uitvoeren van definitiestudies en het opstellen van business cases en project-startarchitecturen.

De deelarchitectuur heeft een dusdanig abstractieniveau, dat deze voor alle provincies generiek van toepassing is, maar tegelijkertijd voldoende concreet is.

1.3 DOELGROEP

Het hier gepresenteerde resultaat is enerzijds bedoeld voor personen die zich bezighouden met de inrichting van de provinciale werkorganisatie (management, proceseigenaren, controllers e.d.) en anderzijds voor managers die verantwoordelijk zijn voor de inrichting en/of uitvoering van processen. Het verschaft bedrijfs- en informatie-architecten, organisatie- en procesontwerpers, programmamanagers, informatiemanager en -beleidsmedewerkers, beleidsmedewerkers documentaire informatievoorziening, projectleiders, applicatieontwerpers, functioneel en technisch beheerders van systemen handvatten voor de uitvoering van hun werkzaamheden. Het biedt managers inzicht in de toepasbaarheid van het zaakgericht werken en hoe daarop te sturen.

1.4 SCOPE

De deelarchitectuur is een uitwerking van de PETRA. We gaan derhalve in op alle architectuurlagen: Bedrijfs-, Informatie- en Technische architectuur. We beschouwen dit voor de gehele provinciale organisatie op het aspect zaakgericht werken. We beperken ons dus niet tot alleen de dienstverlening aangezien zaakgericht werken ook op andere terreinen van waarde kan zijn. Andere veel gebezigde termen cq. aspecten van de bedrijfsvoering zijn bijvoorbeeld procesgericht werken en documentaire informatievoorziening. Aangezien deze aspecten nauw gerelateerd zijn aan zaakgericht werken, verkennen we ook de overlap hiermee.

Alleen aspecten die noodzakelijkerwijs 'provinciebreed' moeten worden afgesproken om zaakgericht te kunnen werken, zijn opgenomen. De deelarchitectuur is geen blauwdruk voor de inrichting van het zaakgericht werken en het doet geen uitspraken over de wijze waarop organisaties hun interne werkprocessen of infrastructuur vormgeven; dit kunnen de provincies individueel (of in samenwerking) uitwerken in eigen, interne architecturen en blauwdrukken.

1.5 TOTSTANDKOMING

De (deel)architectuur is uitgewerkt door de Expertgroep Zaakgericht werken van het IPO, begeleid door een externe adviseur. Zie bijlage 3 voor de betrokkenen.

De expertgroep is begin 2010 voor het eerst bijeengekomen. Na bezinning op opdracht, resultaat en aanpak hebben we in de periode november 2010 – april 2011 in zes bijeenkomsten de diverse aspecten van het zaakgericht werken door provincies besproken en de rapportage geleidelijk opgebouwd. Vervolgens hebben we de conceptrapportage ter review voorgelegd aan provinciale deskundigen (platforms PPA en IOG-DIV). Na bespreking en verwerking van de reviewresultaten hebben we de eindrapportage opgeleverd.

De rapportage was in eerste instantie gebaseerd op de toen beschikbare PETRA versie 1.0. In een later stadium zijn we overgestapt op conceptversie 1.1 van de PETRA. Eén van de grote verschillen tussen PETRA 1.0 en 1.1 is het toevoegen van onderbouwingen en implicaties aan uitgangspunten, principes en richtlijnen. Daar waar gerefereerd wordt aan PETRA-principes en richtlijnen, deze zijn overgenomen of hergeformuleerd, hebben we deze uitbreidingen niet meer kunnen verwerken .

1.6 LEESWIJZER

Zaakgericht werken is een relatief nieuw begrip tussen al langer bekende onderwerpen. In hoofdstuk 2 beschrijven we hoe het zaakgericht werken zich verhoudt tot een aantal van die onderwerpen. Daarmee verschaffen we noodzakelijke kaders om de architectuur voor het zaakgericht werken uit te kunnen werken.

In hoofdstuk 3 beschrijven we de wijze waarop de architectuur inhoudelijk is afgeleid en welke bronnen daarbij zijn gebruikt. Tevens bakenen we het beschouwingsgebied af waarop deze architectuur betrekking heeft en schetsen we de relatie tot de PETRA.

Hoofdstuk 4 bevat de eigenlijke inhoud van de architectuur in de vorm van één uitgangspunt en verder principes en richtlijnen, alle voorzien van een onderbouwing en een beknopte beschrijving van de implicaties.

Het in praktijk brengen van een architectuur blijkt telkens weer lastig. Om hieraan 'handen en voeten' te geven beschrijven we in hoofdstuk 5 enkele praktijksituaties en de wijze waarop invulling gegeven is aan het zaakgericht werken.

Allerlei termen worden gebruikt in de communicatie over het zaakgericht werken. Om eenduidige communicatie te bewerkstelligen, vermelden we in bijlage 1 een overzicht van de in dit kader meest relevante begrippen.

2 DE PROVINCIE EN ZAAKGERICHT WERKEN

In de inleiding schreven we dat bij provincies de aandacht voor zaakgericht werken groeiende is. Maar, wat is dit en wat betekent het voor een provincie? In de PETRA wordt beperkt gerefereerd aan zaakgericht werken maar is wel één stellig principe opgenomen (3.1.4):

- “De besturing van de processen is ingericht conform het principe van zaakgericht werken”.

Daarbij wordt gerefereerd aan twee PETRA-uitgangspunten:

- UP13: “De provincies geven klanten inzicht in de status van voor hen lopende dienstverleningsprocessen. Hiertoe wordt de uitvoeringsstatus van dienstverleningsprocessen expliciet gemaakt. Op termijn wordt dit ondersteund met informatietechnologie, waardoor via www.mijnoverheid.nl de status van een dienstverleningsproces kan worden gecommuniceerd.”
- UP18: “Door samenwerking met gemeenten, waterschap en landelijke uitvoeringsorganisaties organiseren provincies zich als een onderdeel van een integraal opererende en als eenheid optredende overheid, in haar handelen naar burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen consistent en betrouwbaar.”

Uit het genoemde principe zou afgeleid kunnen worden dat alle provinciale processen zaakgericht uitgevoerd moeten worden. De uitgangspunten waaraan gerefereerd wordt, gaan alleen over dienstverlening en samenwerking. Het provinciaal taakveld is evenwel breder cq. het is de vraag of alle provinciale taken te vangen zijn onder beide begrippen. Zo zijn er meer aspecten die verduidelijking behoeven vooraleer we een deelarchitectuur kunnen opstellen. In de volgende paragrafen gaan we in op de belangrijkste discussies.

2.1 ZAKEN EN ZAAKGERICHT WERKEN

Zaakgericht werken gaat over zaken. Een goed begrip van het een en ander begint met heldere definities.

De gangbare definitie van een zaak is: “een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden” (RGBZ; lit. 3 e.a.). De definitie doet geen uitspraak over wat die gedefinieerde aanleiding en dat gedefinieerd resultaat zou kunnen zijn. Een zaak cq. zaakgericht werken wordt veelal gebruikt in de context van dienstverlening aan klanten (op het begrip ‘klant’ gaan we in par. 2.3 in). We kiezen er hier dan ook voor dat ‘de klant’ met zijn vraag de aanleiding vormt voor de zaak en dat die zaak cq. de samenhangende hoeveelheid werk eindigt met een voor die klant betekenisvol resultaat. Een zaak staat daarmee ten dienste van een concrete klantvraag. Een samenhangende hoeveelheid werk is alleen een zaak als daarmee een klantvraag beantwoord wordt (zie ook procesgericht werken verderop).

De definitie zegt niets over de informatie die van een zaak beschikbaar moet zijn. Richtinggevend zijn in dit kader de toelichtingen op zaakgericht werken (lit. 3, 4 e.a.) waarin onder andere sprake is van het juist kunnen informeren over de voortgang van de zaak, het monitoren en bewaken van de behandeling van de zaak, het verkrijgen van manage-

mentinformatie en het toegankelijk zijn van relevante documenten. Tot de zaakinformatie rekenen we dan ook informatie over aanleiding, betrokkene(n) (in- en extern), objecten (waarop de zaak betrekking heeft), documenten, planning, statussen (voortgang), resultaat en eventueel besluit. Een deel hiervan betreft de documentaire informatievoorziening. Op de verwevenheid hiervan met zaken en zaakgericht werken gaan we in par. 2.6 in.

Minder eenduidig dan bij 'zaak' is wat er onder 'zaakgericht werken' verstaan moet worden. In de PETRA wordt het verklaard als "het voeren van regie op het gehele proces van klantvraag tot en met het verlenen van de gevraagde dienst of uitgeven van het gevraagde product aan de klant". Kenmerkend is dat het gaat om het gehele proces 'van vraag tot antwoord'. De vraag staat centraal en het proces is pas beëindigd met een voor de vragensteller betekenisvol resultaat. Dit is onafhankelijk van de structuur van de organisatie en de bij het proces betrokken afdelingen en medewerkers. Met het 'voeren van regie' wordt de samenwerking tussen deze betrokkenen georganiseerd, gericht op het voor 'de klant' betekenisvolle resultaat en niet (alleen) op de taakverantwoordelijkheid van een individuele afdeling of medewerker. Maar zaakgericht werken is meer dan alleen regie voeren, het gaat ook om het werken aan de zaak, de zaakuitvoering. Kenmerkend voor zaakgericht werken is verder dat alle voor een zaak relevante informatie (vastgelegd in documenten, over de vraag cq. gewenste producten en/of diensten, betrokkenen, status, resultaten, besluiten e.d.) in samenhang toegankelijk is voor de betrokkenen bij die zaak. Het zaakgericht werken moet er voor zorgen dat die informatie, het zaakdossier, goed en geordend beschikbaar is en dat betrokkenen, in het bijzonder de klant, gevraagd en ongevraagd geïnformeerd kunnen worden over de zaak. Aangezien er op gedane zaken teruggekomen kan worden (bijvoorbeeld een bezwaar) heeft zaakgericht werken ook betrekking op het beschikbaar blijven van de informatie die na afronding van de zaak nog relevant is (i.c. op het archiveren van het zaakdossier). Samengevat betreft zaakgericht werken het organiseren van de samenwerking tussen de behandelaars van de zaak en het uitvoeren van die zaak door die behandelaars, gericht op een betekenisvol resultaat en het toegankelijk zijn van alle voor de zaak relevante informatie, zodat betrokkenen adequaat geïnformeerd zijn.

Zaakgericht werken wordt nogal eens geassocieerd met het werken met een zakeninformatiesysteem. De insteek die we hier aanhouden is zaakgericht werken als een manier van werken, los van de daarbij te gebruiken hulpmiddelen. Op die hulpmiddelen in relatie tot zaakgericht werken gaan we in par. 2.8 in.

2.2 BELANG VAN ZAAKGERICHT WERKEN

Een referentie-(deel)architectuur is geen doel op zich maar een middel dat bijdraagt aan het functioneren van de provinciale organisatie. Een gedeeld beeld over toegevoegde waarde van zaakgericht werken door provincies is dan ook van belang om de deelarchitectuur op te kunnen stellen.

Zaakgericht werken is ontstaan vanuit de behoefte de dienstverlening door de overheid aan burgers en bedrijven te verbeteren. Het stelt organisaties in staat burger en bedrijf juist te informeren over de voortgang van desbetreffende aanvragen, de afhandeling van aanvragen te sturen en te bewaken, de werkprocessen voor de afhandeling te verbeteren,

informatie te delen tussen alle betrokkenen bij de afhandeling en managementinformatie te verkrijgen over behaalde effecten (lit. 5).

Dit sluit aan bij doelen van de e-Overheid zoals een transparante overheid, niemand 'van het kastje naar de muur' sturen en afhandeling van transacties zo eenvoudig, inzichtelijk en goedkoop mogelijk. Provincies maken deel uit van de e-Overheid dus zaakgericht werken zou ook daar voordelen moeten bieden. Daar kan tegenin gebracht worden dat slechts een beperkt deel van het provinciale takenpakket de dienstverlening aan burgers en bedrijven betreft. Evenwel, zaakgericht werken heeft meer potentie dan alleen het verbeteren van deze dienstverlening.

Een provincie werkt met andere overheidsorganisaties samen in ketens, gericht op dienstverlening. Een voorbeeld hiervan betreft de Omgevingsvergunning. Zaakgericht werken vormt een effectief kader voor afspraken over de behandeling van 'ketenzaken' en maakt transparantie van zaakinformatie binnen de gehele keten mogelijk. Zaakgericht werken is immers onafhankelijk van organisatiestructuren en er bestaan standaarden voor het uitwisselen van zaakinformatie.

De provincie kent diverse taken die niet direct tot dienstverlening gerekend worden maar waar wel sprake is van een samenhangende hoeveelheid werk waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden, van een welgedefinieerde aanleiding en resultaat en waar externen bij betrokken zijn. Te denken valt met name aan handhavingstrajecten, incidenteel beheer van ruimtelijk gebied naar aanleiding van een klacht of melding en de behandeling van inkomende post (van welke aard dan ook: papier, pdf, webformulier, email, twitterbericht, etcetera). Door bij het laatstgenoemde zaakgericht te werken worden niet langer individuele 'poststukken' gevolgd in hun loop door de organisatie maar worden samenhangende documenten met elkaar in verband gebracht en kan de behandeling van de zaak gevolgd worden. Zo worden als vanzelf doeltreffende dossiers opgebouwd. Dit levert de behandelaars van de zaak de benodigde informatie om adequaat te kunnen reageren op de aanleiding in plaats van (alleen) op een document. En het levert 'de klant' een beter antwoord op zijn of haar vraag. De voordelen bij handhavingstrajecten zijn vergelijkbaar met dien verstande dat de verhouding met 'de klant' hier een andere is. Het levert een dossier op van alle relevante informatie over een handhavingzaak en maakt het mogelijk die zaak te bewaken en te sturen, ongeacht of er één of meer organisatieonderdelen bij betrokken zijn. Dossiervorming is juist bij deze trajecten van essentieel belang met het oog op verantwoording achteraf (de betrouwbare overheid). Door deze en andere zaken te relateren aan de (ruimtelijke) objecten waarop zij betrekking hebben, is er continu en voor iedereen inzicht in alles wat er zich rondom een object afspeelt en heeft afgespeeld. Dit maakt het mogelijk meer samenhang te brengen in de beleidsuitvoering.

Organisatiebrede dossiervorming is ook van belang bij trajecten die leiden tot besluitvorming door GS en PS. Zaakgericht werken biedt alle betrokkenen bij het traject de benodigde informatie, het tijdig beschikbaar zijn van de besluitvormingsstukken kan bewaakt en gestuurd worden en reconstructie achteraf van het besluitvormingstraject is mogelijk. In het algemeen is zaakgericht werken een effectief middel om alle informatie rond een aanleiding en de daarop ondernomen acties in samenhang te brengen en toegankelijk te maken.

Ook op andere dan de genoemde taakvelden kan zaakgericht werken toegevoegde waarde bieden. Het introduceren van de klantfocus maakt dat medewerkers zich niet beperken tot sec hun taak maar zich bewust zijn van aanleiding van, en resultaat voor de klant en daar naar handelen. Ongeacht wie die klant nu precies is. Dat kan een burger of bedrijf zijn maar ook een bestuurder, manager of de verantwoordelijke voor een beleidsdoelstelling. Dit doorbreekt het afdelingsdenken, stimuleert samenwerking binnen de organisatie, leidt tot betere resultaten en geeft kansen tot efficiencyverbetering.

Zaakgericht werken maakt het eenvoudig mogelijk afdelingsoverstijgende trajecten te volgen en te sturen. Dat leidt tot meer transparantie van het opereren van de provinciale organisatie en geeft management en bestuur meer grip daarop.

Samengevat biedt zaakgericht werken provinciale organisaties de volgende toegevoegde waarde:

- sturen en bewaken van de tijdige en verantwoorde afhandeling van aanvragen en van andere, in- en externe, aanleidingen, zoals inkomende post, handavingsinitiatieven en besluitvormingstrajecten;
- burger en bedrijf juist en tijdig informeren over de voortgang van desbetreffende aanvragen;
- verbetering van de respons op de aanleiding (voor de zaak) door:
 - afdelingsoverstijgende samenwerking binnen de organisatie,
 - voor alle betrokkenen bij de zaak toegankelijke informatie en documenten over die zaak, en
 - inzicht in alles wat zich rondom een, voor de zaak relevant en veelal ruimtelijk, object afspeelt en heeft afgespeeld;
- doorbreken van het afdelingsdenken en handelen vanuit het perspectief van de klant cq. de aanleiding;
- verbeteren van de werkprocessen voor de afhandeling, met name als er meer organisatieonderdelen bij betrokken zijn, met kansen tot efficiencyverbetering;
- afsprakenkader en transparantie van informatie bij samenwerking in ketens;
- verantwoording achteraf en reconstrueren van de besluitvorming vanwege volledige en aanleidinggerichte dossiervorming;
- transparantie van het opereren van de provinciale organisatie, managementinformatie voor meer grip en over behaalde effecten.

2.3 DE KLANT

'De klant' speelt een belangrijke rol in het zaakgericht werken. Wie is nu die klant in het geval van de provinciale organisatie? Het moge duidelijk zijn dat het in ieder geval burgers en bedrijven betreft in hun verschillende rollen ten opzichte van provincies: vergunning- en subsidie-aanvragers, subject in handhavingzaken, belastingbetaler (provinciale opcenten), steller van een vraag, indiener van een klacht of verzoek, democratisch betrokkene en dergelijke. Tevens betreft het andere overheidsorganisaties zoals gemeenten en waterschappen.

In de voorgaande paragraaf hebben we aangegeven dat er diverse interne aanleidingen kunnen zijn die bij voorkeur zaakgericht behandeld worden. Vanwege besluitvormingstrajecten onderscheiden we ook Gedeputeerde Staten, Provinciale Staten en de Commissaris

van de Koningin als klant. Bij handhavingzaken is het de vraag wie de 'klant' is: GS of het bedrijf in de rol dat zij zich aan wetten en regels dient te houden. Hoe dan ook, beide klantsoorten hebben we al eerder onderscheiden.

Verder kunnen we andere interne klanten onderkennen voor bijvoorbeeld aanvragen op het gebied van personeelsvoorzieningen, ICT-beheer en inkoop. Om focus te krijgen op daar waar zaakgericht werken de grootste toegevoegde waarde heeft, nemen we deze interne klanten niet mee bij de ontwikkeling van de deelarchitectuur. Dit laat onverlet dat zaakgericht werken voor dergelijke klanten op basis van de deelarchitectuur wel degelijk mogelijk is.

Tot zover gebruikten we het begrip 'klant' om degene aan te duiden die aanleiding gaf tot de zaak. Velen associëren het begrip 'klant van de overheid' met de burger of het bedrijf dat een product of dienst bij de overheid aanvraagt. Uit het voorafgaande moge duidelijk zijn dat de reikwijdte van 'klant' bij zaakgericht werken breder is. Zowel de NORA als de PETRA spreken over 'afnemer'. De NORA omschrijft dit als "De persoon of organisatie die een dienst in ontvangst neemt. Dit kan een burger, een (medewerker van een) bedrijf of instelling dan wel een collega binnen de eigen of een andere organisatie zijn." In het vervolg hanteren we het begrip 'afnemer' voor 'klant' in breed perspectief, extern en intern.

2.4 ZAAKGERICHT OF PROCESGERICHT WERKEN?

Zowel 'zaakgericht werken' als 'procesgericht werken' zijn veel gebezigde termen in 'overheidsland'. Is het nu het één of het ander of zijn er meer mogelijkheden? En, hoe verhouden zich beide begrippen tot elkaar?

Om de producten en diensten te kunnen leveren, worden processen doorlopen, zo stelt de PETRA (lit. 1). Een proces wordt in NORA (2.0) gedefinieerd als een "geordende reeks van (in-)direct waarde toevoegende handelingen door een mens of machine gericht op een bekend resultaat." Vaak zijn we geneigd om complexe vraagstukken in kleine, begrijpbare stukjes te hakken. Dat kan leiden tot een veelheid aan afzonderlijke processen, veelal ook nog beperkt tot uitvoering binnen één organisatorische eenheid. Het risico daarvan is dat de samenhang verloren gaat en het doel waarvoor een proces uitgevoerd wordt uit het oog raakt. De PETRA benoemt hiertoe, naast 'werkproces', het begrip 'bedrijfsproces': een proces dat loopt 'van afnemer tot afnemer'. Dat wil zeggen: een bedrijfsproces start met de aanvraag door een afnemer van een product of dienst en eindigt met de levering ervan. Kenmerkend is dat het bedrijfsproces dezelfde spanwijdte heeft als de zaak. Procesgericht werken is in deze optiek de wijze van uitvoering van een zaak en derhalve een aspect van zaakgericht werken. Zaakgericht werken voegt daaraan toe het als samenhangend geheel vastleggen, ontsluiten en archiveren van alle voor de zaak cq. het bedrijfsproces relevante informatie.

Niet elk proces is een bedrijfsproces. Een bedrijfsproces kan om legitieme redenen 'opgeknipt' zijn in werkprocessen. Een in dit kader belangrijk PETRA-principe is dat de besturing van de processen is ingericht conform het principe van zaakgericht werken. Procesgericht werken binnen een werkproces betekent derhalve dat de aandacht gericht moet zijn op een betekenisvol resultaat voor de afnemer (van het overkoepelende bedrijfsproces) en niet (alleen) op het afronden van het eigen werkproces.

Concluderend kunnen we stellen dat het geen 'òf- vraag' is maar een 'èn-situatie'. Zaakgericht werken impliceert het procesgericht werken aan de uitvoering van de zaak. Zaakgericht werken kan gezien worden als een wijze van procesgericht werken waarbij de scope voor beide het traject van (aan)vraag tot levering is en zaakgericht werken de informatiecomponent toevoegt.

2.5 RELATIE TOT WORKFLOW-MANAGEMENT

Workflow-management (werkstroombeheersing) is een manier om procesuitvoering te beheren, ondersteund door een daarop gerichte workflow-applicatie. Workflow-management gaat uit van een gedetailleerde uitwerking van een willekeurig proces, de werkstroom. Hierin liggen twee kenmerkende verschillen besloten tussen zaakgericht werken en workflow-management. Als eerste, workflow-management kan toegepast worden op een willekeurig (afgebakend) proces, zaakgericht werken betreft een bedrijfsproces. Ten tweede, een werkstroom wordt gedetailleerd tot op het niveau van uit te voeren stappen. Voor zaakgericht werken zijn qua detaillering van het proces alleen de voor de afnemer betekenisvolle statussen (van de voortgang van het behandlungs- en leveringsproces) van belang. Het aantal statussen is veelal substantieel kleiner dan het aantal stappen wat het inrichten van een zaak (veel) eenvoudiger maakt dan het inrichten van een werkstroom. Verder, workflow-management is vooral gericht op de (ondersteuning van de) uitvoerder van het proces terwijl zaakgericht werken als focus heeft de afnemer en het betekenisvolle resultaat. En, waar workflow-management zich enkel richt op de werkstroom, bemoeit zaakgericht werken zich ook om het samenháng brengen in alle voor de zaak relevante informatie. Dit laat onverlet dat workflow-management ondersteunend kan zijn aan het zaakgericht werken, vooral daar waar sprake is van complexe èn regelmatig op dezelfde wijze uit te voeren processen.

Kortom, workflow-management kan bijdragen om zaakgericht werken uitgevoerd te krijgen. Niet voor elke zaak cq. elk bedrijfsproces is dit zinvol en voor zaakgericht werken is meer nodig dan alleen workflow-management.

2.6 RELATIE TOT DOCUMENTAIRE INFORMATIEHUISHOUDING

De relatie tussen zaakgericht werken en de documentaire informatiehuishouding is evident. Zoals al eerder opgemerkt is een belangrijk kenmerk van zaakgericht werken het als samenhangend geheel vastleggen, ontsluiten en archiveren van alle voor de zaak cq. het bedrijfsproces relevante informatie. Dit betreft onder meer ongestructureerde informatie zoals in- en uitgaande post, besluiten, beleidsstukken, adviesnota's, e-mailberichten (met bijlagen), webformulieren en webpagina's, foto's en andere afbeeldingen, telefoonnotities en andere geluidopnames, wiki's, blogs, enzovoorts. Het is de rol van de documentaire informatiehuishouding om al deze informatie gedurende de behandeling van de zaak tijd- en plaatsafhankelijk toegankelijk te maken en te houden (binnen de grenzen van vertrouwelijkheid en privacy), met alles wat daarvoor nodig is, totdat de zaak afgerond is. Naast ongestructureerde informatie is ook gestructureerde informatie van belang voor de zaak, zoals informatie over de procesuitvoering (welke statussen en wanneer, de behandelaars en andere betrokkenen), over de aanvrager cq. afnemer en over de (evt. ruimtelijke) objecten waarop de zaak betrekking heeft zoals een milieu-inrichting, een bodem-

verontreiniginglocatie, een wegvak of een gebied met bijzondere natuurwaarden. Na afloop van de zaak moeten alle daarvoor in aanmerking komende informatie-objecten, zowel gestructureerde als ongestructureerde informatie, definitief gearchiveerd worden hetgeen een essentiële rol is van de documentaire informatiehuishouding.

Zaakgericht werken is voor de documentaire informatiehuishouding niet vrijblijvend, het vraagt om een zaakgerichte insteek. Het afbakeningscriterium voor het groeperen van (potentieel) te archiveren informatie, het dossier, is de zaak. 'Dossier' en 'zaakdossier' worden dan synoniemen. Aangezien bewaartermijnen van documenten in de Provinciale Selectielijst Archiefbescheiden (Provisa) zijn gespecificeerd per proces neigt dit naar het afbakenen van dossiers naar proces in plaats van naar zaak. Afstemming op de afbakening van zaken en zaaktypen naar 'klantfocus' lijkt noodzakelijk. Qua proces betekent het zaakgericht werken bijvoorbeeld dat niet een inkomend document wordt ingeboekt en in behandeling genomen maar dat van dat document beoordeeld wordt (door zaakbehandelaars en/of 'documentenwerkers') of het bij een reeds in behandeling zijnde zaak behoort of de aanleiding is voor een nieuwe zaak. In het eerste geval wordt het document aan die zaak 'gekoppeld' (opgenomen in het dossier bij die zaak), in het tweede geval wordt een nieuwe zaak gecreëerd, wordt het document daaraan gekoppeld en wordt de zaak in behandeling genomen. Gedurende de uitvoering van de zaak moet het mogelijk zijn dat behandelaars zelf documenten toevoegen aan de zaak. De zgn. metadata van documenten wordt vooral bij de zaak geregistreerd en alleen voor een deel bij individuele documenten. Eveneens wordt archivering niet per individueel document beoordeeld maar op het niveau van de zaak. De voorbereiding op de archivering begint dus al bij de start van de behandeling van de zaak, ook al zijn dan nog niet alle documenten van de zaak bekend.

Al met al kan zaakgericht werken een omslag betekenen voor de wijze waarop de documentaire informatiehuishouding wordt uitgeoefend. De verantwoordelijken voor de documentaire informatiehuishouding gaan zaakgericht in plaats van documentgericht denken en werken. Degenen die documenten creëren, behandelaars van zaken, relateren 'hun' documenten aan de zaak en dragen er aan bij dat anderen daartoe toegang hebben.

2.7 RELATIE TOT BASISREGISTRATIES EN 'KERNREGISTRATIES'

Het stelsel van basisregistraties wordt langzamerhand werkelijkheid. Voor deze basisregistraties geldt het zgn. verplichte gebruik. Daarnaast onderscheidt de PETRA kernregistraties en definieert deze als "gegevensverzamelingen waarvan de gegevens door meerdere applicaties en provincies kunnen worden gebruikt of gewijzigd."

Eén van de kenmerken van een zaak is datgene waarop de zaak betrekking heeft. Op een persoon of bedrijf (bijvoorbeeld subsidieverstrekking, vergunningverlening), op een milieu-inrichting (bijvoorbeeld vergunningverlening, handhaving), op een natuurgebied (bijvoorbeeld bij ontwikkeling van ruimtelijk beleid), etcetera. De relatie tot basis- en kernregistraties is hier dat zoveel mogelijk uit deze registraties wordt geput om een zaak te relateren aan de desbetreffende objecten. De kwaliteit en eenduidigheid van deze registraties leidt er toe dat eenvoudig inzicht verkregen kan worden in lopende en afgeronde zaken die op een specifiek object betrekking hebben. Aangezien ook ruimtelijke objecten

deel uit maken van deze registraties, schept dit de mogelijke tot ruimtelijk inzicht in zaken.

Een registratie van onderhanden en afgeronde zaken en de daaraan gerelateerde informatie is een voorbeeld van een kernregistratie. Zij voldoet immers aan de in de PETRA gestelde definitie. In de PETRA is geen verplichting opgenomen, i.t.t. basisregistraties, om van kernregistraties gebruik te maken. Het moge duidelijk zijn dat het voor het zaakgericht werken essentieel is dat eenieder die betrokken is bij een zaak, toegang heeft tot alle informatie over die zaak (rekening houdend met privacy- en geheimhoudingsaspecten).

2.8 RELATIE TOT INFORMATIESYSTEMEN

Zaakgericht werken is primair een manier van het bedienen van afnemers, het organiseren van het werk dat daar voor nodig is en het ontsluiten van de benodigde informatie. Dat staat los van in te zetten middelen zoals een zakenmagazijn of een zakeninformatiesysteem ter ondersteuning van het zaakgericht werken. Noodzakelijk is in ieder geval wel het digitaliseren van alle zaakinformatie omdat het anders ondoenlijk is voor betrokkenen om die informatie te raadplegen. Of dit de inzet van een generiek zakenmagazijn of zakensysteem noodzakelijk maakt, is dan vooral een efficiencyvraagstuk. Hoeveel zaken van een bepaald type worden jaarlijks behandeld? Welke werkstroomondersteuning is er voor welke zaaktypen nodig? Hoe specifiek is de informatievoorziening voor de te ondersteunen zaken? Hoe ligt de koppeling naar een documentair informatiesysteem? Hoe hinderlijk is het dat zaakinformatie over meerdere applicaties verspreid is? Hoe zijn zaken (centraal) te beheren als de informatie daarover verspreid is over meerdere applicaties? En hoe goed kunnen in- en externe betrokkenen dan, al dan niet digitaal, geïnformeerd worden? Als niet gekozen wordt voor één zakensysteem of –magazijn dan is het aan te bevelen om de zaken over niet meer dan enkele informatiesystemen te verspreiden volgens een eenduidig verdeelcriterium (zoals duidelijkheid waar welke informatie te vinden is). Op deze wijze wordt de mogelijke onbeheersbaarheid en onoverzichtelijkheid zoveel mogelijk beperkt.

Documentaire informatie maakt een belangrijk deel uit van de informatie over zaken. Provincies zetten hun documentaire informatiesysteem steeds meer organisatiebreed in. Gezien de nauwe relatie tot zaakgericht werken is het een keuze om ook het zaakbeheer organisatiebreed te ondersteunen met één zakensysteem. Als de provincie hiervoor opteert dan moet zij bepalen hoe hierin te voorzien: uitbreiden van het bestaande documentaire informatiesysteem met zaakfunctionaliteit, invoering van een zakensysteem en koppeling daarvan met het bestaande documentaire informatiesysteem of invoering van een zakensysteem met functionaliteit voor de documentaire informatiehuishouding.

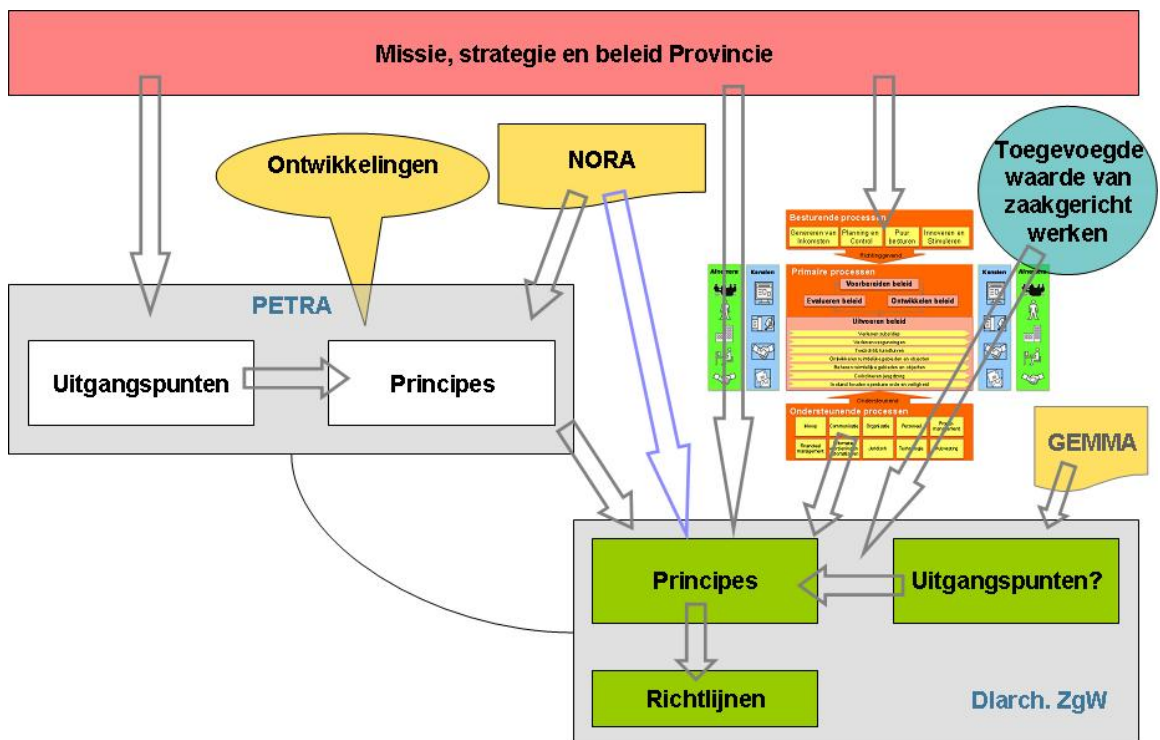
3 AFLEIDING VAN DE DEELARCHITECTUUR

In dit hoofdstuk gaan we in op de wijze waarop de provinciale deel-architectuur Zaakgericht werken is ontwikkeld.

3.1 ONTSTAANSWIJZE

In figuur 1 visualiseren we hoe we de deelarchitectuur Zaakgericht werken hebben afgeleid van relevante bronnen. Leidraad voor de architectuur zijn de missie, strategie en beleidsdoelen van een provincie. Deze zijn in de PETRA eerder verwerkt tot 24 uitgangspunten en, in combinatie met specifieke provinciale ontwikkelingen, tot een veelheid aan principes. Kaderstellend hierbij was de NORA.

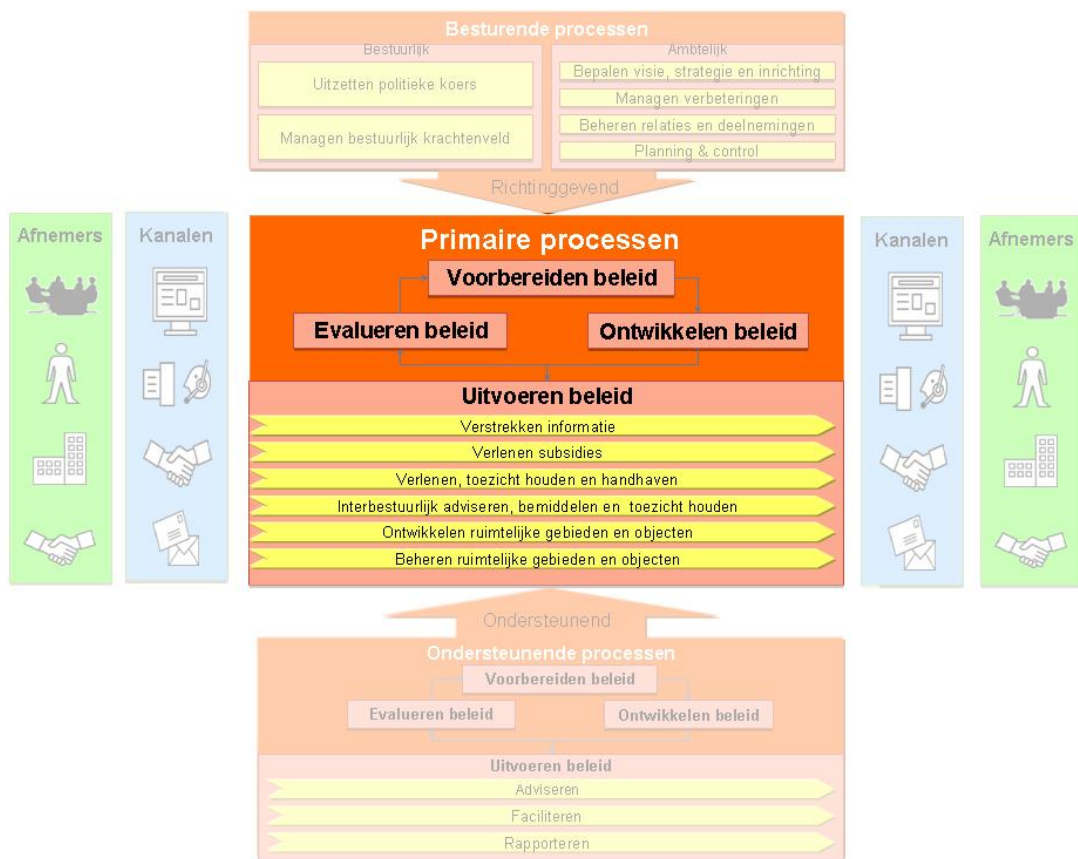
De PETRA is op haar beurt kaderstellend voor de voorliggende deelarchitectuur. Immers, deze deelarchitectuur is een verbijzondering van de PETRA naar het zaakgericht werken. De toegevoegde waarde hiervan, voor zover relevant voor de missie, strategie en/of beleid van een provincie, heeft geleid tot die uitgangspunten die in hoge mate bepalend zijn voor de inhoud van de deelarchitectuur. Deze uitgangspunten, in combinatie met de behoefte aan kaders voor het zaakgericht werken bij de uitvoering van de primaire processen, met de PETRA en met de NORA, vormden de basis voor het specificeren van principes en richtlijnen die, in aanvulling op de PETRA, noodzakelijk zijn om invulling te kunnen geven aan het zaakgericht werken. Daarbij is waar mogelijk en zinvol gebruik gemaakt van inzichten uit de GEMEentelijke Model Architectuur GEMMA (lit. 4 en 5).



Figuur 1: Visualisatie van de afleiding van de deelarchitectuur

3.2 SCOPE

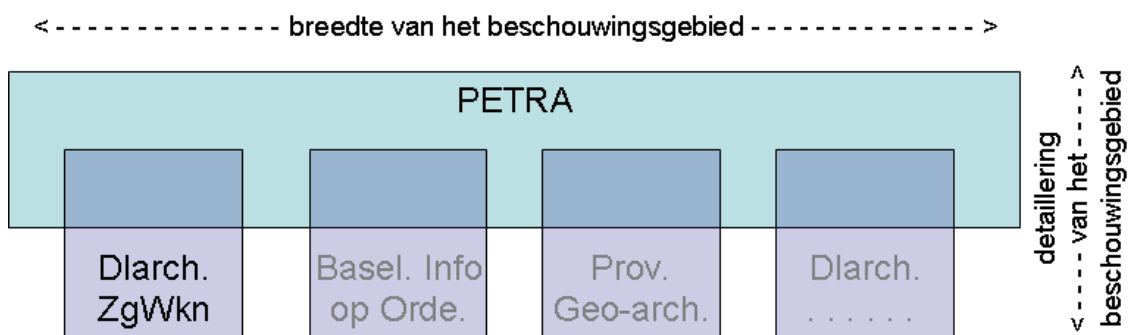
Zoals al eerder beschreven richt het zaakgericht werken zich telkens op het gehele proces 'van afnemer tot afnemer'. Om focus te bereiken hebben we ons gericht op de primaire processen, zoals beschreven in het 'Adviesrapport referentie procesmodel' (lit. 6). Dit laat onverlet dat de architectuur ook toepasbaar is op andere dan primaire processen. Een primair proces start met een (aanvraag) of vergelijkbare aanleiding en eindigt met de levering van een toepasselijk resultaat (de dienst). We onderscheiden meerdere groepen afnemers: burgers, bedrijven, andere overheidsorganisaties, Gedeputeerde Staten, Provinciale Staten en de Commissaris van de Koningin. De (aan)vraag kan via diverse kanalen binnenkomen en de dienst wordt via één van deze kanalen geleverd: internet (website), telefoon, post, email, persoonlijk contact en dergelijke. Een zaak begint bij of na het contact met de afnemer, ongeacht kanaal of soort afnemer. Langs welk kanaal en aan welke groep afnemers de dienst geleverd wordt is evenmin onderscheidend voor een zaak. De afbakening van het aandachtsgebied waarop de voorliggende deelarchitectuur zich richt laat zich dan ook eenvoudig visualiseren in de figuur van het Referentie Procesmodel (lit. 7): het centrale oranje blok getiteld "Primaire processen".



Figuur 2: Scope van de deelarchitectuur in het Referentie Procesmodel

3.3 RELATIE TOT DE PETRA

De PETRA is de enterprise referentie-architectuur voor de dienstverlening, bedrijfsvoering, informatiehuishouding en informatietechnologie van een provincie. De PETRA dekt daarmee het totale beschouwingsgebied – de provincie – af. De voorliggende deelarchitectuur is een verbijzondering daarvan. Het gaat nader in op de architectuuraspecten van het zaakgericht werken. We visualiseren dat in figuur 3. De deelarchitectuur Zaakgericht werken is daarin één van meerdere mogelijke domein- of aandachtgebied-specifieke verbijzonderingen van de PETRA. Met deze insteek wordt de bruikbaarheid van de PETRA vergroot voor het goed inrichten van het zaakgericht werken binnen een provinciale organisatie.



Figuur 3: De deelarchitectuur Zaakgericht werken in relatie tot de PETRA

Uitgangspunten, principes, richtlijnen en modellen van de PETRA zijn dan ook van toepassing op het zaakgericht werken. Waar nodig vult de voorliggende architectuur deze aan met specifieke principes en worden generieke principes nader uitgewerkt tot specifieke richtlijnen. We bevelen aan al deze 'zaakspecifieke kaders' toe te voegen aan de PETRA waardoor een meer gedetailleerde enterprise referentie-architectuur ontstaat voor de provinciale organisatie.

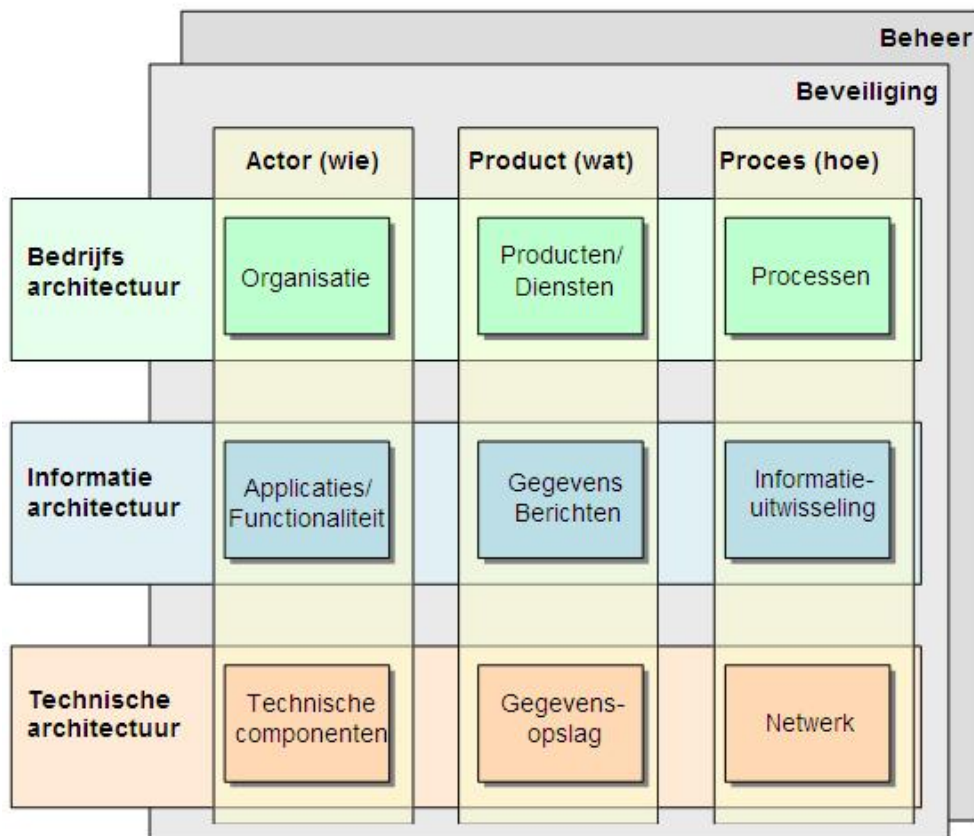
4 ARCHITECTUURSPECIFICATIES

'Architectuur' is in het algemeen de beschrijving van de fundamentele opbouw van een beschouwingsgebied naar:

- zijn componenten,
- hun onderlinge relaties en die tot hun omgeving, en
- de principes voor hun ontwerp en evolutie.

Hier verstaan we onder architectuur hetzelfde als bij de PETRA (lit. 1): een enterprise referentie-architectuur. Met het begrip 'enterprise' doelen we op een geïntegreerde set van inrichtingsprincipes en modellen (van componenten en hun relaties) voor een provinciale werkorganisatie. Meer concreet betreft het de inrichting van de dienstverleningsprocessen, bedrijfsprocessen, informatiehuishouding en informatietechnologie. Met het begrip 'referentie' geven we aan dat het niet gaat om de architectuur voor een specifieke provincie maar om principes en modellen die voor elke provincie uitgangspunt zijn voor de inrichting van hun provinciale werkorganisatie. Zij vormen voor elke provincie het kader voor de ontwikkeling van een provincie-specifieke architectuur waarbij voor generieke vraagstukken algemene inrichtingskeuzes gemaakt zijn.

Overeenkomstig NORA (lit. 2) en PETRA onderscheiden we de enterprise referentie-architectuur naar drie deelarchitecturen, zoals in het 'NORA-9-vlaks-model' gevisualiseerd (zie figuur 4), waarbij we hier de 'algemene' architectuurgebieden Beveiliging en Beheer buiten beschouwing laten daar deze geen specifieke aspecten in zich hebben voor het zaakgericht werken.



Figuur 4: NORA-architectuurraamwerk voor bedrijfsinrichting

Elke (deel)architectuur wordt gespecificeerd met de hierboven genoemde inrichtingsprincipes en modellen. In concreto gaat het om (lit. 6)¹:

- *Uitgangspunten*: algemene uitspraken op basis van de missie, strategie en beleid die randvoorwaardelijk en kaderstellend zijn aan de (deel)architectuur en grote invloed hebben op de vorm en de inhoud (scope).
- *Principes*: de algemene regels die gelden binnen de (deel)architectuur. Principes horen tot de kern van de architectuur. Het consequent hanteren van de principes bij beslissingen leidt tot de gewenste situatie.
- *Richtlijnen*: concrete uitspraken, afgeleid van principes. Vaak zijn richtlijnen zelf weer principes maar dan op een gedetailleerder of concreter beschouwingsniveau.
- *Modellen*: veelal schematisch weergegeven beschrijvingen van aspecten die gelden binnen de (deel)architectuur. Het gaat om de toepassing van principes op aspecten.

In de voorliggende deelarchitectuur specificeren we geen modellen. Bij de invlechting hiervan in de PETRA zal het zaakgericht werken in de daar gepresenteerde modellen worden geïntegreerd.

De principes en richtlijnen specificeren we, analoog aan de PETRA, per vlak in het 9-vlaks model van NORA. Zowel de principes als de richtlijnen voorzien we van een nummering, voorafgegaan door 'ZP' (van Zaakgericht werken Principe) respectievelijk 'ZR' (van Zaakgericht werken Richtlijn).

De PETRA en ook de NORA bevatten al diverse principes die in meer of mindere mate richting geven aan het zaakgericht werken door provincies. We herhalen deze principes hier om aan te kunnen geven dat en wat zij bijdragen aan het zaakgericht werken en wat daarvan de implicaties zijn. De PETRA-principes en richtlijnen duiden we aan met 'PPn.n.n.' respectievelijk 'PRn.n.n.' waarbij 'n.n.n.' staat voor het nummer van het principe of de richtlijn in de PETRA (lit. 1). De NORA-principes duiden we aan met 'NPnn' waarbij 'nn' staat voor het nummer van het principe in lit. 2.

De richtlijnen zijn deels een uitwerking van enkele zaakgericht-werken-principes, deels van PETRA-principes. Laatstgenoemde richtlijnen achten we noodzakelijk om voldoende kaders te krijgen voor het zaakgericht werken door provincies.

4.1 UITGANGSPUNTEN

Eén uitgangspunt is voldoende om de randvoorwaarden en kaders te stelen aan de deelarchitectuur voor het zaakgericht werken. Het uitgangspunt mag beschouwd worden als de herformulering van principe P3.1.4 uit de PETRA (lit. 1) en betreft:

De provincie werkt zaakgericht.

De PETRA stelt in het principe en de onderbouwing dat het alleen zou gaan om de sturing op alleen de dienstverlenende processen, processen die een 'van klant tot klant' benadering kennen. Wij gaan uit van een breder toepassingsgebied: naast dienstverlenende processen ook processen waarbij andere overheidsorganisaties, Gedeputeerde staten, Pro-

¹ Tegelijkertijd met het opstellen van deze rapportage heeft het PPA zich gebogen over eenduidige definities van deze begrippen. De uitkomsten daarvan konden niet meer verwerkt worden.

vinciale staten of de Commissaris van de Koningin de afnemer is (zie par. 2.3). En naast besturing ook de zaakuitvoering. De motivering hiervoor beschreven we in par. 2.2. Overigens kan het zaakgericht werken voor andere interne afnemers ook voordelen bieden. De hierna te noemen principes en richtlijnen zijn ook daarop zonder meer toepasbaar.

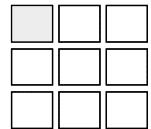
Wat zaakgericht werken is, daarop gingen wij in hoofdstuk 2 reeds in. Het gaat zowel om besturing als uitvoering van bedrijfsprocessen, gericht op een betekenisvol resultaat voor de afnemer, waarbij er consequent voor gezorgd wordt dat alle relevante informatie voor de in- en externe betrokkenen bij het bedrijfsproces in samenhang toegankelijk is en blijft. De hierna volgende principes geven hieraan invulling.

Wellicht ten overvloede, het gaat hier om het uitgangspunt voor deze deelarchitectuur. Terecht is dit voor de PETRA een principe en geen uitgangspunt. Wel bevelen wij aan dit PETRA-principe te herformuleren zoals hier verwoord.

4.2 PRINCIPES EN RICHTLIJNEN BEDRIJFSARCHITECTUUR

De bedrijfsarchitectuur richt zich op de producten en diensten die een provincie aan hun klanten wil leveren, de processen waarmee deze producten en diensten worden voortgebracht en de inrichting van de organisatie om dit te realiseren en te besturen (PETRA; lit. 1). Het wordt ook wel omschreven als het vakgebied dat – gegeven de strategische keuzes van het topmanagement – zorgt voor een integrale en samenhangende bedrijfsinrichting (lit. 7). De NORA onderkent drie vlakken cq. aandachtsgebieden: Organisatie, Producten/Diensten en Processen.

4.2.1 Organisatie



In een organisatie-architectuur staat hoe de organisatie en haar medewerkers zijn georganiseerd, alsmede hun verbanden met externe partners en dienstverleners. Het kan ook gezien worden als een totale beschrijving van de missie, visie en doelstellingen van een organisatie, de structuur van een organisatie en haar relaties, de organisatie- en waardenketenmodellen, de bedrijfsregels, taken en activiteiten (lit. 7).

ZP01 Voor elke zaak is een verantwoordelijke benoemd.

Onderbouwing

Het is noodzakelijk dat helder is welke organisatie-eenheid (van de provincie) of organisatie (bij zaken die keten-processen betreffen) verantwoordelijk is voor de uitvoering van de zaak. De afnemer en andere betrokkenen bij de zaak kunnen die partij aanspreken op de voortgang en resultaten van de zaak.

Dit principe vult de volgende NORA- en PETRA-principes aan v.w.b. het zaakgericht werken:

- NP27: Eén organisatie is verantwoordelijk voor de dienst.
- PP3.1.3: Voor elke product/dienst, voor elk proces en elk gegeven is een verantwoordelijk eigenaar benoemd.

- PP3.2.3: Van elk (combinatie)product is bekend welke organisatie-eenheid verantwoordelijk is voor de productie ervan.
- PP3.2.15: Van elke (combinatie)dienst is bekend welke organisatie-eenheid verantwoordelijk is voor de productie ervan.
- PP3.3.4: Elk proces heeft een proceseigenaar. De proceseigenaar stelt het proces vast.

Het principe draagt bij aan de PETRA-uitgangspunten 4 en 13.

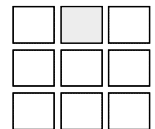
Implicaties

Van elke zaak dient de verantwoordelijke bepaald en vastgelegd te worden, direct bij het ontstaan van de zaak. Aangezien verwacht mag worden dat er voor zaken van gelijke soort één en dezelfde verantwoordelijke is, is het aan te bevelen om per zaaktype de verantwoordelijke vast te stellen. Dat schept tevens duidelijkheid over wie aan te spreken bij vragen over een eventueel te starten zaak, dus nog voordat feitelijk sprake is van een zaak. Indien het een zaak betreft waarbij meerdere overheidsorganisaties betrokken zijn, bepaalt de provincie de verantwoordelijkheid binnen haar eigen organisatie voor het gedeelte van de zaak dat door de provincie uitgevoerd wordt. In overleg met de andere betrokken overheidsorganisaties wordt de overall-verantwoordelijke bepaald:

- de organisatie die op basis van wettelijke gronden bevoegd gezag is;
- of de organisatie die op basis van gemaakte afspraken het gevraagde levert;
- of een derde partij die een overkoepelende regierol heeft naar de samenwerkende organisaties.

De verantwoordelijke voor de uitvoering van zaken van hetzelfde type hoeft niet dezelfde te zijn die verantwoordelijk is voor de inrichting van deze zaken, naar analogie van de proceseigenaar in PETRA-principe 3.3.4 de zaakeigenaar. Aangezien het proces dient om de zaak uit te voeren achten wij het wenselijk dat de proceseigenaar tevens de zaakeigenaar is. We bevelen aan dit in de PETRA te vermelden bij principe 3.3.4.

4.2.2 Producten/Diensten



In een productarchitectuur worden de eigenschappen van het product of de dienst van een organisatie beschreven. Hierbij gaat het om uitspraken over een product of dienst zoals merk, de opbouw van een product in standaardcomponenten, de doorlooptijd van een product, introductiebeleid van nieuwe diensten etc. (lit. 7).

ZP02 Een zaak is zodanig opgezet dat, vanuit het perspectief van de afnemer, verwante producten en diensten met deze ene zaak afgenomen kunnen worden.

Onderbouwing

Elke zaak loopt van afnemer (aanvraag) tot afnemer (levering). Niet de door de provincie te leveren producten en diensten maar de vraag van de afnemer is leidend bij de afbakening van de zaak. De afnemer wordt daardoor niet belast met de wijze waarop de provincie de vervaardiging van haar producten en diensten heeft georganiseerd, hoe legitiem dan ook voor haar functioneren. En er ontstaat gebruiksgemak voor de afnemer: waar voorheen meerdere aanvragen nodig waren, kan nu met één aanvraag worden volstaan.

Het principe is een uitwerking van NORA-principe 21 en draagt bij aan PETRA-uitgangspunt 4.

Implicaties

Voor elke individuele (aan)vraag dient de provincie te beoordelen om welke producten en diensten het gaat en de zaak daarop in te richten. Om te voorkomen dat dit bij elke individuele (aan)vraag beoordeeld moet worden, brengt de provincie voor veel gevraagde (combinaties van) producten en diensten in kaart wie afnemer daarvan zijn, wat de aanleiding tot de (aan)vraag is en welke producten en diensten voor een (aan)vraag relevant zijn. Voor de hand liggend is om dit als provincies in samenwerking te doen en op deze wijze zaaktypen af te bakenen (zie richtlijn ZR05) die het mogelijk maken om in de meeste gevallen naar aanleiding van één aanvraag met één zaak te voorzien in de gewenste verwante producten en diensten. In andere gevallen is maatwerk benodigd om de zaak in te richten.

In de PETRA is het volgende, hier relevante, principe opgenomen.

PP3.2.12 De afnemer moet kunnen vertrouwen op de effectiviteit en kwaliteit van de dienstverlening van de (interne) leverancier.

Onderbouwing

De PETRA stelt dat voor elke dienst leveringsvoorwaarden en kwaliteitscriteria gelden. Zonder afspraken over levering en kwaliteit weten de afnemers niet waar zij aan toe zijn. Dit principe is hier relevant aangezien de levering van diensten plaats vindt door behandeling van de zaak naar aanleiding van de (aan)vraag van de afnemer.

Het principe draagt bij aan PETRA-uitgangspunt 13.

Implicaties

Consequentie van dit principe is ten eerste dat provincie (leverancier, dienstverlener) en afnemer leveringsafspraken vastleggen per individuele zaak en dat de afnemer daarmee voorafgaand aan de uitvoering van de zaak akkoord gaat. Tweede consequentie is dat de provincie deze afspraken binnen reële grenzen nakomt. Het betreft bijvoorbeeld de afhandelingstermijn, het te verwachten resultaat en de voorwaarden voor levering. Voor veel voorkomende zaken cq. veel gevraagde producten en diensten is het aan te bevelen dat de provincie zaaktypen afbakt en de generieke afspraken vastlegt per zaaktype, zie richtlijn ZR05 (par. 4.3.2), resp. generieke afspraken vastlegt in de producten- en dienstencatalogus.

Nb. Dit PETRA-principe is in de PETRA opgenomen in de subparagraaf "Dienstenoriëntatie" van paragraaf 3.2, "Producten, Dienstenoriëntatie & Diensten". Alle andere principes in deze subparagraaf gaan over services. Gezien de tekst en toelichting van het principe gaan wij er van uit dat dit principe over producten en diensten gaat, niet over services. Mocht deze veronderstelling onjuist zijn dan bevelen wij aan om het PETRA-principe te herformuleren (naar services) en een principe toe te voegen met de hierboven verwoorde strekking (zie ook NORA-principe 28).

In de PETRA is principe PP3.2.21 opgenomen. Wij stellen voor dit te herformuleren en hiervan een richtlijn te maken aangezien het gaat om de wijze van inrichting van de interne organisatie.

ZR01 Voor de levering van diensten waarbij meerdere afdelingen en/of andere overheidsorganisaties betrokken zijn, legt de leverende organisatie-eenheid afspraken vast met de achterliggende eenheden en organisaties.

Onderbouwing

Dit is noodzakelijk om te zorgen dat de dienstverlener die aan het eind van de keten staat de dienstafnemer conform vooraf bekende leveringsvoorwaarden en kwaliteitseisen kan leveren (zie principe PP3.2.12). Voor het zaakgericht werken is dit principe van belang omdat hiermee het bedrijfsproces 'van afnemer tot afnemer' en daarmee de zaak concreetiseerd wordt. Alle betrokkenen bij de behandeling van de zaak, ook die bij de 'onderaannemers', moeten beseffen dat het om het bedienen van de afnemer gaat en niet (alleen) om het eigen aandeel in het proces.

De richtlijn draagt bij aan PETRA-principes 3.1.4 en 3.2.15.

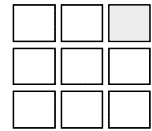
Implicaties

In dergelijke gevallen dient nagegaan te worden wat ieders bijdrage is aan de zaak en welke onderlinge afspraken daarover gemaakt moeten worden (tijdigheid, volledigheid, betrouwbaarheid e.d.). Die afspraken worden zoveel mogelijk vastgelegd door middel van een zaaktype (zie richtlijn ZR05 in par. 4.3.2). In de dagelijkse praktijk betekent dit dat behandelaars van een dergelijke zaak zich bewust zijn van de afspraken met de afnemer, daarnaar handelen en informatie over die zaak met elkaar delen. Het zaaktype, waarmee de afspraken zijn vastgelegd, maakt het mogelijk de onderlinge afspraken te bewaken bij de behandeling van een zaak.

In de PETRA is principe PP3.2.20 opgenomen: "van alle diensten wordt de afhandelingstermijn vastgelegd en via de producten- en dienstencatalogus op de websites van de provincies gepubliceerd." De PETRA stelt dat dit principe bijdraagt aan transparantie: de dienstafnemer kan te allen tijde zien hoe ver het staat met de aanvraag. De in de PETRA beschreven implicaties betreffen vooral het kunnen informeren van de afnemer over de statuswijzigingen in de levering van de dienst. Het gestelde in de onderbouwing neigt naar het voorgaande NORA-principe (PP3.2.12). Het publiceren van afhandelingstermijnen in een producten- en dienstencatalogus op de website betreft evenwel niet de individuele levering maar de generieke product- en dienstkenmerken. Het gestelde in de implicaties betreft daarentegen het uitvoeren van de zaak cq. het proces tot levering en het informeren daarover van de afnemer. Het een en ander lijkt in tegenspraak en leidt tot onduidelijkheid. Wij stellen voor dit principe te interpreteren zoals het verwoord is en daarop de onderbouwing en implicaties aan te passen: bijdragen aan transparantie door van elke door de provincie te leveren dienst de generieke afhandelingstermijn te publiceren in de producten- en dienstencatalogus op de website. Implicatie daarvan is het onderhouden en publiceren van die producten- en dienstencatalogus. Zie ook richtlijn ZR05 (par. 4.3.2) voor de implicaties voor zaaktypen. Het informeren van de afnemer over de voortgang van de behandeling van de zaak komt aan de orde in verderop te formuleren principes en richtlijnen.

4.2.3 Processen

In een procesarchitectuur worden de processen, en hun samenhang, van een organisatie beschreven. Een procesarchitectuur richt zich op de primaire processen van een organisatie, de eisen die worden gesteld aan de processen en de samenhang tussen de processen (lit. 7).



ZP03 Alle (aan)vragen van (potentiële) afnemers worden zaakgericht afgehandeld, uitgezonderd vragen om informatie die direct beantwoord worden.

Onderbouwing

Dit is een uitwerking van het eerder geformuleerde uitgangspunt voor de voorliggende architectuur naar het toepassingsgebied waarop het zaakgericht werken betrekking heeft. Hiermee wordt eenduidig aangegeven dat alle (aan)vragen zaakgericht behandeld worden (behoudens de genoemde uitzondering), dat de zaakbehandeling begint bij het indienen van de aanvraag en eindigt met een voor de afnemer betekenisvol resultaat.

Het principe draagt bij aan PETRA-uitgangspunt 4.

Implicaties

Zaakgericht werken is hierdoor van invloed op het functioneren van een groot deel van de provinciale organisatie. Afnemers hebben we immers bepaald op burgers, bedrijven, instellingen, andere overheidsorganisaties, Gedeputeerde staten, Provinciale staten en de Commissaris van de Koningin. Het kan herinrichting betekenen van bestaande (bedrijfs)processen en werkwijzen als ook een andere insteek van de betrokkenen daarbij: meer focus op de afnemer en op de aanleiding tot de zaak.

In de PETRA is principe PP3.3.1 opgenomen. Wij stellen voor dit als volgt te herformuleren.

PP3.3.1 Processen worden van 'buiten naar binnen' ingericht.

Onderbouwing

De PETRA stelt dat het proces een toegevoegde waarde moet leveren voor de afnemer. Bij de inrichting van processen staat het resultaat voor de afnemer centraal (van afnemer naar afnemer, het 'klantperspectief'). Op het moment dat men deze (van afnemer naar afnemer) processen gaat managen gaan standaardisatie en continue verbetering van het proces spelen (zie ook principe ZP05).

Voor het zaakgericht werken is het principe één van de kernbeginselen: het gaat om het bedienen van de afnemer; het daarvoor noodzakelijke proces, het bedrijfsproces, is 'slechts' een middel. Alleen door bij alle betrokkenen bij het bedrijfsproces cq. de zaak de focus te houden op de afnemer en zijn of haar aanleiding tot de zaak, kan de afnemer op de juiste wijze bediend worden. Met 'buiten' moet overigens niet alleen gedacht worden aan externe afnemers. De essentie hiervan is dat het gaat om doel en aanleiding tot het bedrijfsproces en niet het bedrijfsproces zelf.

Er lijkt een overlap te bestaan met principe ZP02. Evenwel, waar laatstgenoemd principe gaat over de 'omvang' van de zaak, de gevraagde producten en diensten (het 'wat'), gaat

principe PP3.3.1 over de inrichting en uitvoering van het bedrijfsproces voor de uitvoering van de zaak (her 'hoe').

Het principe draagt bij aan PETRA-uitgangspunt 4.

Implicaties

De PETRA stelt dat een proces niet alleen beschreven moet worden vanuit interne belangen om operationeel te excelleren. Bij een proces eerst de relatie naar de producten / diensten, de doelgroepen van dienstafnemers en de externe input en output in kaart brengen.

Verder betekent dit dat de provincie haar processen zodanig inricht dat de hoofdordening bestaat uit bedrijfsprocessen cq. groepen van gelijksoortige zaken. Deze lopen van 'afnemer naar afnemer' en leveren één of meer producten en/of diensten op die betekenisvol zijn voor die afnemer. Daarbinnen kunnen desgewenst deelprocessen onderkend worden. Essentieel is dat alle betrokkenen bij (een deel van) de zaak beseffen (en daar naar handelen) dat niet de eigen handelingen of de eigen procesdelen maar het bedienen van de afnemer centraal staat.

Nb. Het tweede deel van het oorspronkelijke principe hebben we laten vervallen omdat dat weinig van doen heeft met het eerste deel en minder relevant is voor het zaakgericht werken. Het is aan de verantwoordelijken voor de PETRA om te beoordelen of daarvoor een apart principe wordt opgesteld.

ZP04 Voor iedere zaak wordt na de kanaalafhankelijke start zo snel mogelijk overgeschakeld op een kanaalafhankelijke afhandeling.

Onderbouwing

Het is niet relevant hoe cq. langs welke weg de (aan)vraag binnenkomt, deze wordt altijd behandeld op de wijze die gebruikelijk is voor zaken van het desbetreffende type. Voor een afnemer moet het niet uitmaken langs welke weg hij of zij een aanvraag doet, hij/zij moet er op kunnen vertrouwen dat de behandeling op de gebruikelijke wijze plaatsvindt.

Het principe draagt bij aan de PETRA-uitgangspunt 2 en 4.

Implicaties

Het proces en de voorzieningen van een kanaal zijn verantwoordelijk voor de omzetting van kanaal-specifiek naar kanaalafhankelijk en vice versa. Waar mogelijk en zinvol vindt dit plaats met behulp van services (zie PETRA-principe 3.3.3). De start van zaken via alle kanalen voldoet aan dezelfde eisen van kwaliteit en verwerkbaarheid. Voor kanalen waarvoor controles niet synchroon kunnen worden uitgevoerd - zoals e-mail en post - worden kwaliteitscontroles zo vroeg mogelijk uitgevoerd zodat gegevens dezelfde kwaliteit krijgen als wanneer deze controles wel synchroon waren uitgevoerd.

In NORA is het volgende, hier relevante, principe opgenomen.

NP30 De wijze waarop de dienst geleverd is, kan worden verantwoord.

Onderbouwing

De NORA stelt dat dienstverleners individuele leveringen van diensten moeten kunnen

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

Dit principe is hier relevant omdat de dienst geleverd wordt met de uitvoering van de zaak naar aanleiding van de (aan)vraag van de dienst en de zaakuitvoering informatie oplevert over de wijze van levering.

Het principe draagt bij aan de PETRA-uitgangspunten 2, 4 en 13.

Implicaties

Om dit mogelijk te maken vermeldt de NORA dat de voor verantwoording relevante informatieobjecten moeten worden vastgelegd. De waarde (en definitie van die waarde) van deze informatie-objecten moeten op een bepaald moment in de tijd gereconstrueerd kunnen worden. Door de benodigde informatie bij de zaak vast te leggen die uitgevoerd wordt om de dienst te leveren, is en blijft alle informatie over die zaak bij elkaar, ongeacht het aantal betrokkenen dat aan de zaak werkt, en kan zij als één geheel bewaard blijven cq. gearchiveerd worden voor verantwoording achteraf. Voorwaarde is dat de provincie over faciliteiten beschikt om de desbetreffende informatie per zaak vast te kunnen leggen, te kunnen archiveren en toegankelijk te kunnen maken (zie ook principe PP4.1.10). Tevens dienen alle bij de zaak betrokkenen hiervan gebruik te maken en zo de relevante informatie vast te leggen. Zie verder de in de NORA vermelde implicaties.

ZP05 Bedrijfsprocessen worden gestandaardiseerd en gebaseerd op generieke en landelijk beschikbare procesmodellen.

Onderbouwing

Met het bedrijfsproces wordt uitvoering gegeven aan de zaak. Dit principe gaat een stap verder dan het PETRA-principe P3.3.2: 'Binnen elk hoofdproces worden processen maximaal geüniformeerd'. Standaardisering cq. uniformering van zaken over hoofdprocessen en bedrijfsfuncties heen is gewenst om afnemers van verschillende zaken een eenduidig beeld te kunnen geven over de behandeling van hun zaken. Ook is het gewenst opdat interne betrokkenen snel en eenduidig een zaak kunnen interpreteren. Het voorkomt bovendien dat iedere aanvraag opnieuw bekeken moet worden op het hoe en wat van de afhandeling ervan en bevordert de consistentie en efficiëntie van de zaakbehandeling. Door bij het standaardiseren van bedrijfsprocessen ook het reduceren van complexiteit en het stroomlijnen van processen te betrekken, kunnen doelstellingen zoals hogere kwaliteit dienstverlening, flexibiliteit en kostenbesparing maximaal worden gerealiseerd. Het baseren van bedrijfsprocessen op generieke en/of landelijk beschikbare procesmodellen vergroot de genoemde eenduidigheid tussen de provincies, maakt het opstellen van provincie-specifieke procesmodellen efficiënter en creëert kansen voor efficiëntere provincie-specifieke processen.

Het principe draagt bij aan PETRA-uitgangspunt 22.

Implicaties

Een en ander betekent het ontwikkelen van standaardproces- cq. zaakmodellen (specificatie van de behandeling van zaken), bij voorkeur als provincies gezamenlijk, en het

daarop baseren van individuele bedrijfsprocessen cq. zaken. Daarbij moet ingespeeld worden op de proceskenmerken van een zaak, zoals het onderscheiden van zaakstatussen, en op de genoemde aspecten. Aandacht vereist het periodiek evalueren van uitgevoerde zaken en het waar nodig verbeteren van het zaakmodel.

Nb. Het is aan te bevelen om de formulering van genoemd PETRA-principe te bezien op het bovenstaande.

ZP06 Van elke zaak is bekend welke combinatie van producten en diensten daarmee geleverd wordt.

Onderbouwing

Hiermee verbinden we een product of dienst met het bedrijfsproces, de zaak, waarmee dat product of dienst geleverd wordt. Daarmee wordt duidelijk hoe het product of dienst geproduceerd cq. geleverd wordt en wie daarbij betrokken zijn en moeten afspraken over het product of dienst en over de levering daarvan op elkaar afgestemd zijn.

Het principe draagt bij aan de PETRA-uitgangspunten 4 en 13.

Implicaties

Bij het starten van de zaak moet voor alle betrokkenen bij die zaak duidelijk zijn welke producten en/of diensten beoogd worden met die zaak te leveren.

Indien de provincie naast een producten- en dienstencatalogus tevens een zaaktypecatalogus hanteert (zie richtlijn ZR05 in par. 4.3.2) dan legt zij in de zaaktypecatalogus voor elk daarin opgenomen zaaktype de relatie naar de desbetreffende producten en/of diensten in de producten- en dienstencatalogus. Bij de start van de zaak van een bepaald zaaktype is hiermee bekend om welke producten en/of diensten het gaat.

In NORA is het principe NP31 opgenomen: "De kwaliteit van de dienst wordt bestuurd op basis van cyclische terugkoppeling." De NORA vermeldt dat de organisatie alleen duurzaam haar doelstellingen kan realiseren wanneer zij haar diensten continu aanpast aan de omstandigheden, zoals de wijzigende vraag van afnemers, wijzigingen in de eigen middelen en wetgeving of tekortkomingen in geleverde diensten. Dit principe is hier relevant aangezien de kwaliteit van de dienst mede beïnvloedt wordt door de behandeling van de zaak waarmee de dienst geleverd wordt. Het continue verbeterproces van de zaakbehandeling hebben we opgenomen in principe ZP05. We voegen hier de volgende richtlijn aan toe.

ZR02 De provincie legt informatie over de behandeling van de zaak zodanig vast dat daaruit informatie valt te genereren t.b.v. verbetering van de zaakbehandeling.

Onderbouwing

De kwaliteit van de geleverde dienst wordt deels bepaald door het proces van levering, de wijze waarop de zaak is behandeld. Door informatie over behandelde zaken gestructureerd vast te leggen kan de zaakbehandeling gemonitord worden en kunnen voorstellen tot verbetering daarvan gedaan worden. Daarmee wordt op dit aspect bijgedragen aan de invulling van NORA-principe 31.

Het principe draagt bij aan PETRA-principes 3.1.4 en 3.3.13.

Implicaties

Gedurende de behandeling van de zaak moet relevante monitoring-informatie bij cq. van die zaak vastgelegd worden. Provincie dient verder een gestructureerd proces voor methodische verwerking van deze informatie en het doen van voorstellen voor verandering ingericht te hebben. Het optimaliseren van zaakbehandeling is opgenomen in principe ZP05.

In de PETRA is principe PP3.3.5 opgenomen: "Bij de inrichting van processen worden de volgende maatregelen toegepast: benaderen vanuit het klantperspectief, reduceren van complexiteit, stroomlijnen van processen, standaardisatie van gelijksoortige werkprocessen en digitaliseren van processen." Wij adviseren dit principe te laten vervallen, om de volgende redenen.

Dat het klantperspectief leidend moet zijn bij de afbakening van processen, resulterend in bedrijfsprocessen, is al verwoord in voorgaande principes. Principe ZP05 behandelt reeds de standaardisatie van bedrijfsprocessen waarbij het reduceren van complexiteit en het stroomlijnen van bedrijfsprocessen meegenomen wordt. Digitalisering van zaken en bedrijfsprocessen is een efficiency-overweging, noodzakelijk om zaakinformatie eenvoudig toegankelijk te kunnen maken voor alle betrokkenen. Over het laatste handelen principes PP4.1.10 en ZP08.

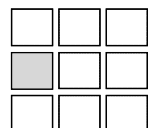
In de PETRA is richtlijn PR3.3.1 opgenomen: "Bij het zaakgericht werken wordt locatie optimaal benut in de zaakafhandeling." Aangezien locatie slechts één van de te benutten aspecten is in de zaakafhandeling en locatie ook op andere gebieden benut zou moeten worden, adviseren wij deze richtlijn te laten vervallen en de strekking van dit PETRA-principe op te nemen in het meer generieke principe ZP08.

4.3 PRINCIPES EN RICHTLIJNEN INFORMATIE-ARCHITECTUUR

De informatiearchitectuur gaat over de inrichting van de informatiehuishouding van de provincies. De informatiehuishouding betreft de applicaties, de gegevens en hun betekenis (het 'wat'), de services waarmee de gegevens kunnen worden opgeslagen, geraadpleegd etc. en de berichten die zorgen voor informatie-uitwisseling (het 'waar en wanneer'). Zowel de geautomatiseerde als de niet-geautomatiseerde gegevensverwerking maken deel uit van de informatiehuishouding (lit. 1).

4.3.1 Applicaties/Functionaliteiten

Mensen en applicaties leveren diensten aan burgers en bedrijven en aan elkaar. Net als in de industrie voltrekt zich binnen de overheidsdienstverlening een proces waarbij het menselijk handelen meer en meer door computers wordt overgenomen. In dit deel van de architectuur beschrijven we de afbakening van de functionaliteiten die door mensen en applicaties geleverd worden, de uitvoering die door deze functionaliteiten gegeven worden (verzamelen, verwerken en beschikbaar stellen van



gegevens), de verbanden tussen deze functionaliteiten en de besturing van die functionaliteiten (vrij naar lit. 1 en 2).

In de PETRA is het, hier relevante, principe PP4.1.10 opgenomen dat we als volgt herformuleren:

PP4.1.10 Zaakgericht werken wordt ondersteund door functionaliteit gericht op de besturing en uitvoering van de zaak.

Onderbouwing

De PETRA stelt dat "zowel de klanten als de behandelende overheidsinstantie er baat bij hebben dat een zaak (vraag, aanvraag, etc. en de voortgang van behandeling) integraal bekend en opvraagbaar is. Om dit te managen is zaakmanagement een vereiste."

Eén van de kenmerken van zaakgericht werken is dat de voor de zaak relevante informatie toegankelijk is voor alle betrokkenen bij de zaak, ook voor de afnemer (voor zover privacy en openbaarheid geen beperkingen opleggen). De kern van die informatie betreft het proces, de planning en de voortgang daarvan. Zonder geautomatiseerde functionaliteit is het ondoenlijk die transparantie te realiseren.

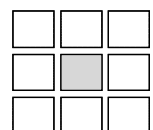
Het principe draagt bij aan de PETRA-uitgangspunten 18, 20 en 22.

Implicaties

Het kunnen beschikken over die zaakfunctionaliteit en het daarmee ondersteunen van zaaksturing en (eventueel) -uitvoering is een gevolg van dit principe. Aan te bevelen is om te beoordelen in hoeverre geautomatiseerde ondersteuning zinvol is uit oogpunt van bijvoorbeeld frequentie van optreden van een zaak, kosten versus baten e.d. Is dit zinvol dan is de volgende keuze hoe hieraan invulling te geven. Aangezien medewerkers betrokken kunnen zijn bij verschillende zaken kan het wenselijk zijn om voor de gehele provinciale organisatie gebruik te maken van dezelfde zaakfunctionaliteit. Een andere optie is, mede gezien de zojuist genoemde beoordelingsaspecten, om zaakfunctionaliteit deel uit te laten maken van een (beperkt) aantal verschillende informatiesystemen. Met dien verstande dat het volledig eenduidig is over welke type zaken in welk informatiesysteem zaakinformatie beschikbaar is. Randvoorwaardelijk is immers dat de beoogde transparantie ook effectief te realiseren is als zaken verspreid zijn over verschillende informatiesystemen.

Eén van de PETRA-principes (P4.1.6) is de volgende: "Applicaties respecteren de grenzen van de onderkende bedrijfsfuncties. Applicaties werken niet (!) over grenzen van bedrijfsfuncties heen." Zaakfunctionaliteit daarentegen wordt in haar meest effectieve vorm juist organisatiebreed ingezet, bedrijfsfunctiegrensoverschrijdend dus. We bevelen aan genoemd PETRA-principe hierop te bezien, bijvoorbeeld door te spreken over het vermijden van overlap tussen applicaties.

4.3.2 Gegevens en berichten



Het werk van de provincies is gericht op een groot aantal objecten: wegen, water, bodem, gebouwen, bedrijven, burgers, flora, fauna, etc. etc. Daarom

worden van deze objecten gegevens vastgelegd. Zonder een goede harmonisatie van gegevens en berichten is eenmalig onderhoud, effectief meervoudig gebruik en uitwisseling van die gegevens vrijwel onmogelijk. In de gegevensarchitectuur (ook wel 'informatiemodel' genoemd) en de berichten-architectuur worden de objecten, berichten en hun gegevens in samenhang gespecificeerd. Tevens wordt aandacht besteed aan de afspraken die nodig zijn om gegevens vindbaar, toegankelijk en bruikbaar te maken en aan de wijze waarop betrouwbaarheid, authenticiteit en volledigheid van (digitale) informatie worden geborgd (vrij naar lit. 1 en 2).

In NORA is het volgende, hier relevante, principe opgenomen.

ZP07 De afnemer kan op elk moment geïnformeerd worden over de status van de lopende zaak.

Onderbouwing

Afnemers willen graag inzicht hebben in de voortgang van de in uitvoering zijnde zaak. Ze verwachten een pro-actieve houding van de dienstverlener waarin de statusinformatie naar hen toekomt en opgevraagd kan worden wanneer het de afnemer schikt. De dienstverlener neemt onzekerheid weg door deze transparantie te bieden.

Het principe draagt bij aan PETRA-uitgangspunt 13.

Implicaties

Het principe is afgeleid van NORA-principe 25. De NORA onderkent een groot aantal implicaties die voor zich spreken:

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

Dit principe heeft een grote overlap met het huidige PETRA-uitgangspunt 13. De expertgroep is van mening dat dit uitgangspunt te specifiek geformuleerd is in relatie tot de missie, strategie en beleid van de provincie. Het stelt hierdoor een te beperkt kader aan de architectuur en leent zich meer voor een principe (zoals hierboven geformuleerd). Wij

adviseren dit uitgangspunt als volgt te herformuleren: "De provincies informeren klanten over voor het lopende dienstverleningsprocessen." Het informeren van klanten over dienstverleningsprocessen gaat immers verder dan alleen de status van de voortgang.

ZP08 Van elke zaak is betrouwbare informatie toegankelijk over zakenmerken, betrokkenen bij de zaak, geplande en bereikte statussen, resultaten van de zaak en op de zaak betrekking hebbende documenten, (al dan niet ruimtelijke) objecten en (eventueel) besluiten.

Onderbouwing

Met dit principe geven we aan dat de zaak het verbindend element is tussen alle voor de zaak relevante informatie en dat al deze informatie in samenhang ontsloten moet kunnen worden. Het geeft ook invulling aan NORA-principe 18: "De dienst ontsluit ruimtelijke informatie locatiegewijs" en aan PETRA-principe 4.2.9: "Gegevens worden, waar mogelijk, voorzien van een locatieaanduiding."

Het principe draagt bij aan de PETRA-uitgangspunten 2, 8, 13 en 24.

Implicaties

Ten eerste dient alle genoemde informatie geregistreerd te worden. Ten tweede dient die registratie zodanig plaats te vinden dat altijd te herleiden is bij welke zaak die informatie behoort. Daarmee is niet gezegd dat al die informatie zich in één informatiesysteem moet bevinden. Ten derde dient alle genoemde informatie ontsloten te kunnen worden door middel van de zaakidentificatie, de ruimtelijke locatie waarop de zaak betrekking heeft (indien van toepassing) en andere zakenmerken die voor de afnemer en/of de interne bedrijfsvoering betekenisvol zijn. Digitalisering van de zaakinformatie en daarmee van het bedrijfsproces is veelal noodzakelijk om de toegankelijkheid van de informatie mogelijk te maken (zie ook principe PP4.1.10).

Alle genoemde informatie over de zaak vormt tezamen het zaakdossier en moet als geheel beheerd en gearchiveerd worden.

In de PETRA is het volgende, hier relevante, principe opgenomen.

PP4.2.11 Alle procesgebonden informatie en metagegevens worden door de provincie geregistreerd op het moment dat de provincie brongegevens ontvangt, proces- en zaakgegevens ontstaan of wijzigen of deze gegevens worden verstrekt cq. gebruikt als overheidsinformatie.

Onderbouwing

De PETRA stelt dat "wanneer bij de overheid informatie ontstaat, moet worden geborgd dat deze informatie ontsloten en beheerd kan worden. Hiervoor is het nodig dat bij het ontstaan van informatie niet alleen de gegevens zelf worden geregistreerd, maar ook de metagegevens die nodig zijn voor ontsluiting en beheer van genoemde gegevens. Ook bij wijziging, verwijdering en verstrekking van gegevens dient de metadatering te worden bijgewerkt zodat de overheidsinformatie duurzaam toegankelijk en betrouwbaar is."

Door genoemde gegevens te registreren op het moment dat zij ontstaan, worden ontvangen of gewijzigd, wordt elke daarvoor in aanmerking komende (aan)vraag (zie principe ZP03) als zaak geregistreerd, is er op elk moment een actueel en betrouwbaar beeld van

de voortgang van de zaak, kan op die voortgang gestuurd worden en kunnen betrokkenen de van hen verwachte stappen zetten.

Het principe draagt bij aan de PETRA-uitgangspunten 20 en 24.

Implicaties

De PETRA noemt als implicaties dat "provincies onderzoeken waar gegevens ontstaan en waar deze worden gewijzigd. Dit betekent dat in het proces de metadata zo snel mogelijk wordt vastgelegd. Dit geldt zowel bij ontvangst, gebruik, verstrekking als vernietiging van gegevens. De gegevensverwerking houdt zich daarbij aan geldende regelgeving op het gebied van openbaarheid en informatiebeveiliging. De metadatering moet gestandaardiseerd zijn zodat het ook bijdraagt aan de eisen van principe P4.2.20. Daarnaast behoren in de interne Besluiten Informatiebeheer (die op grond van een provinciale archiefverordening worden opgesteld) nadere procedures te worden voorgeschreven."

Specifiek voor het zaakgericht werken is de eerste consequentie dat elke daarvoor in aanmerking komende (aan)vraag direct bij ontvangst als zaak geregistreerd wordt, met alle daarbij behorende gegevens zoals documenten (zie ook richtlijn ZR04). De tweede consequentie is dat elke wijziging in voor de zaak relevante gegevens terstond bij de zaak geregistreerd wordt. De derde consequentie is dat metadata zoveel mogelijk bij de zaak geregistreerd wordt in plaats van bij de informatie die aan de zaak gerelateerd wordt zoals documenten (zie ook principe ZP09).

ZP09 Leidend voor de registratie van een informatie-object is de zaak waarop deze betrekking heeft.

Onderbouwing

Documenten (informatie-objecten) spelen een belangrijke rol bij het zaakgericht werken. Zij staan ten dienste van één of meer zaken. Evenwel, niet het document (informatie-object), waarin bijvoorbeeld de (aan)vraag vervat is, is bepalend voor de afbakening van de zaak maar de (aan)vraag zelf. De uitkomst van de zaak is in belangrijke mate bepalend voor het duurzaamheidsregime van de daartoe behorende documenten. Van belang is dan ook dat een document niet als zelfstandige eenheid geregistreerd en behandeld wordt maar als onderdeel beschouwd wordt van de desbetreffende za(a)k(en).

Het principe draagt bij aan de PETRA-uitgangspunten 22 en 24.

Implicaties

De provincie dient er voor zorg te dragen dat elk informatie-object zodanig vastgelegd wordt dat eenduidig vast staat voor welke zaak of zaken dit object relevant is, tenzij expliciet vastgesteld is dat het informatie-object deel uit maakt van een proces dat niet zaakgericht wordt uitgevoerd. De zaakkenmerken bepalen voor het merendeel de zgn. metadata van het informatie-object. Niet die metadata zijn leidend bij de registratie van een object maar de zaakkenmerken. Punt van aandacht is het eenmalig vastleggen van een informatie-object, ook als dat relevant is voor meerdere zaken. Een andere implicatie is dat niet het informatie-object (document) in behandeling wordt genomen maar dat de zaak behandeld wordt waarvan het informatie-object één van de kenmerken is.

ZR03 De zaak is leidend voor de digitale duurzaamheid van alle voor de zaak relevante informatie.

Onderbouwing

In de PETRA gaat principe 4.2.12 over de digitale duurzaamheid bij de registratie van gegevens. Digitale duurzaamheid is relevant voor alle over de zaak vastgelegde informatie. Niet alleen voor de aan de zaak gerelateerde documenten maar bijvoorbeeld ook voor de procesgebonden informatie. De relevantie betreft de verantwoording achteraf van de uitgevoerde zaak en de inhoudelijke aspecten van de zaak zoals besluiten.

De richtlijn draagt bij aan principe ZP09 en PETRA-principe 3.1.4.

Implicaties

De vastlegging van alle zaakinformatie moet duurzaam zijn. Alle zaakinformatie moet gearchiveerd worden overeenkomstig de eigenschappen en resultaten van de zaak.

ZR04 Zaakgegevens worden geregistreerd, beheerd, ontsloten en verstrekt in overeenstemming met het Referentiemodel voor Gemeentelijke Basisgegevens over Zaken (het RGBZ).

Onderbouwing

De NORA stelt in principe 8 dat 'de dienst maakt gebruik van open standaarden'. De PETRA kent principe 4.2.25:

"Semantische modellen worden bij voorkeur ontleend aan bestaande modellen die binnen de overheid worden gebruikt.

Een logisch gevolg van deze principes is dat als semantisch model voor zaakgegevens het RGBZ gehanteerd wordt, zijnde het enige op dit moment gedefinieerde en bij ketenpartners (m.n. gemeenten) gebruikte informatiemodel voor het zaakgericht werken.

De richtlijn draagt bij aan PETRA-principes 3.1.4 en 4.2.25.

Implicaties

De consequentie van deze richtlijn is dat datamodellen van geautomatiseerde informatiesystemen opgezet zijn op basis van het RGBZ en dat berichten met zaakgegevens opgesteld zijn conform het, van het RGBZ afgeleide, berichtenmodel StUF-Zaken (zie ook PETRA-principe 4.2.26).

ZR05 De vastlegging van afspraken over de uitvoering van gelijksoortige zaken vindt plaats door middel van een zaaktype.

Onderbouwing

NORA-principe 28 (zie par. 4.2.2) en PETRA-principe 3.2.12 geven aan dat er afspraken vastgelegd worden over de levering van de dienst of het product. Deze kunnen de dienst of het product zelf betreffen maar ook het proces waarlangs zij geleverd worden. In het tweede geval gaat het over de zaak. Het NORA-principe geeft niet aan hoe die afspraken vastgelegd worden. Door voor gelijksoortige en regelmatig uit te voeren zaken de afspraken vast te leggen bij het zaaktype hoeft dit niet meer per individuele zaak plaats te vinden, zijn vooraf d.w.z. voorafgaand aan de (aan)vraag die leidt tot de zaak de leverings-

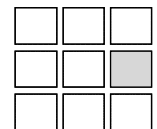
condities bekend en wordt voorkomen dat sprake zou zijn van verschillende leveringscondities bij gelijksoortige zaken.

De richtlijn draagt bij aan de principes ZP01, ZP02, ZP06 en aan PETRA-principes 3.1.4 en 3.2.12,

Implicaties

Consequentie van het volgen van deze richtlijn is dat de provincie de uitvoeringsafspraken van gelijksoortige zaken vastlegt per zaaktype en daartoe zaaktypen afbakent vanuit het perspectief van de afnemer. Aangezien zaken bedoeld zijn om producten en diensten te leveren is het zeer wenselijk per zaaktype vast te leggen op welke producten en diensten, zoals gespecificeerd in de producten- en diensten-catalogus (zie PETRA-principe 3.2.20), dit betrekking heeft. Voor de hand liggend is om het definiëren en specificeren van zaaktypen als provincies in samenwerking te doen en vast te leggen in een zgn. zaaktypecatalogus.

4.3.3 Informatie-uitwisseling



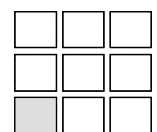
Samenwerking binnen en tussen organisaties gaat gepaard met het uitwisselen van informatie. Om ervoor te zorgen dat informatie in de vorm van berichten kan worden uitgewisseld, moeten afspraken worden gemaakt. Deze zullen betrekking hebben op onder meer de vorm die een bericht heeft, de structuur en de betekenis van dat bericht. Zonder dergelijke afspraken kan het bericht en de daarin vervatte informatie niet door ontvangende applicaties worden begrepen en verwerkt. Afspraken over structuur en vorm van berichten kunnen worden vastgelegd in standaarden. Belangrijke aspecten zijn het routeren van berichten en het vindbaar maken van services. In de architectuur van de informatie-uitwisseling worden genoemde afspraken beschreven.

De NORA en de PETRA bieden voldoende kaders voor de informatie-uitwisseling over zaken. Onder meer betreft dit het hanteren van StUF als gegevensuitwisselingstandaard.

4.4 PRINCIPES EN RICHTLIJNEN TECHNISCHE ARCHITECTUUR

Deze architectuurlaag beschrijft het geheel van machines, opslagvoorzieningen, netwerkcomponenten en generieke applicaties. De technische architectuur is een middel om de uitwisseling van informatie tussen applicaties mogelijk te maken en een uitwerking van de servicegerichte architectuur. De principes in deze laag geven de richting aan waarin de technische infrastructuur moet evolueren. In de laag van de technische architectuur gaat het er om dat systemen fysiek worden verbonden, toegankelijk zijn voor elkaar en waar nodig voor de buitenwereld. Een en ander met de grootste zorg voor beveiliging (lit. 6).

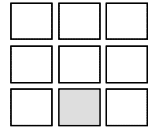
4.4.1 Technische Componenten



De architectuur van de technische componenten beschrijft de intern in te zetten machines, platformen en netwerkvoorzieningen en de samenwerking daartussen, zowel voor wat betreft de werkplek (werkplekarchitectuur) als de gemeenschappelijk te gebruiken componenten en ondersteunende basisservices (IT-infrastructuur architectuur) (vrij naar lit. 1 en 2).

Het zaakgericht werken vraagt geen specifieke kaders op dit gebied anders dan opgenomen in de PETRA.

4.4.2 Gegevensopslag



Aangezien data, waaronder documenten en landkaarten, in toenemende mate door meerdere organisatie-eenheden worden gebruikt, zijn afspraken nodig voor de opslag van gegevens. Dit betreft zowel data die gestructureerd worden opgeslagen in tabelachtige structuren (in relationele databases) als documenten, grafische bestanden, geluidsbestanden en dergelijke, bestaande uit niet of slechts halfgestructureerde data (zoals een elektronisch archief). De opslagarchitectuur beschrijft deze afspraken. Het omvat onder meer online storage, nearline storage en offline storage. Alle maken gebruik van een besturingssysteem en storage devices (vrij naar lit. 1 en 2).

Het zaakgericht werken vraagt geen specifieke kaders op dit gebied anders dan opgenomen in de PETRA.

4.4.3 Netwerk



De netwerkarchitectuur behandelt de fysieke verbindingen waarmee data van verschillende applicaties, die op gescheiden locaties kunnen staan, getransporteerd worden. De kunst is om het netwerk efficiënt te gebruiken en de betrouwbaarheid ervan op een hoog niveau te brengen en houden. De netwerk architectuur omvat onder meer DAN, LAN, WLAN, Telecom, Operating system en Network Devices (vrij naar lit. 1 en 2).

Het zaakgericht werken vraagt geen specifieke kaders op dit gebied anders dan opgenomen in de PETRA.

4.5 PRINCIPES EN RICHTLIJNEN BEHEER

De kaders die de PETRA biedt voor het functioneel en technisch applicatiebeheer en voor het technische beheer van de infrastructuur zijn zonder meer van toepassing op applicaties en infrastructuur ter ondersteuning van het zaakgericht werken. Het zaakgericht werken vereist geen specifieke kaders op dit terrein.

4.6 PRINCIPES EN RICHTLIJNEN BEVEILIGING

De kaders die de PETRA biedt op het gebied van informatiebeveiliging zijn zonder meer van toepassing op van het zaakgericht werken. Het zaakgericht werken vereist geen specifieke kaders op dit terrein. Wel noemen we in het bijzonder het PETRA-principe P7.2.1: "Informatie is vrij beschikbaar, tenzij ...". Het is van belang dat bij de verstrekking van zaakinformatie rekening wordt gehouden met de openbaarheid van informatie en de uitvoering van de wettelijke bescherming van gevoelige informatie.

5 DE ARCHITECTUUR IN DE PRAKTIJK

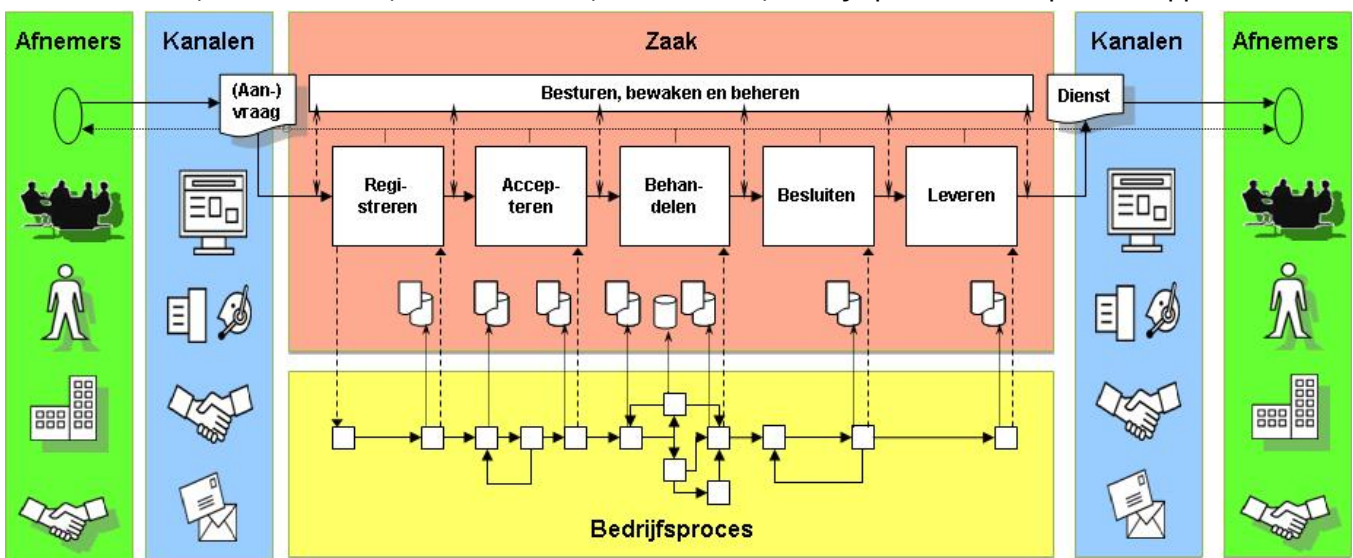
De hiervoor gedefinieerde principes en richtlijnen vormen tezamen met de principes en richtlijnen van PETRA en NORA de kaders voor het (inrichten van) zaakgericht werken door een provincie. Het in praktijk brengen van een dergelijke architectuur blijkt telkens weer lastig: hoe moeten principes geïnterpreteerd worden, welke keuzes moeten daarin nog gemaakt worden, etcetera. Om hieraan 'handen en voeten' te geven gaan we in dit hoofdstuk in op enkele praktijksituaties en de wijze waarop invulling gegeven is aan het zaakgericht werken. We willen daarmee geenszins zeggen dat dat voor die situaties de enige weg is. Naar gelang de lokale situatie kan de inrichting verschillen. Wel blijft die inrichting binnen de gedefinieerde kaders.

De eerste case betreft een generiek procesmodel. Daarna volgen praktijkcases voor de ontwikkeling van ruimtelijke gebieden en objecten, voor vergunningverlening en voor subsidieverlening. In de beschrijving van de cases verwijzen we naar de diverse principes en richtlijnen. Zie bijlage 2 voor het snel terugvinden hiervan.

5.1 CASE: GENERIEK PROCESMODEL

In deze case beschrijven we een generiek proces om daarmee de consequenties van de diverse principes en richtlijnen te schetsen.

In onderstaande figuur visualiseren we voor een willekeurig traject 'van afnemer tot afnemer' op hoofdlijnen de relaties tussen afnemers, kanalen, (aan)vragen, diensten, zaken, zaakstatussen, zaakinformatie, documenten, bedrijfsprocessen en processtappen.



Figuur 5: visualisatie van een als zaak uitgevoerd bedrijfsproces

Per onderdeel van de zaak gaan we in op de van toepassing zijnde principes en richtlijnen en de consequenties daarvan voor de zaak.

De *afnemer* oriënteert zich op de beschikbare producten en diensten (in de producten- en dienstencatalogus) en dient een aanvraag voor één of meerdere producten en/of diensten in via het voor hem of haar op dat moment meest geëigende *kanaal*. De aanvraag wordt ontvangen via het desbetreffende kanaal.

Registreren

Aangezien het om een aanvraag gaat die zaakgericht behandeld moet worden (principe ZP03) wordt in de zaaktypecatalogus (ZR05) bekeken om welk zaaktype het gaat. Dankzij de daarin gelegde relatie naar de producten- en dienstencatalogus is dat direct bekend. Conform principe PP4.2.11 wordt een zaak van dit type gestart en wordt de aanvraag, met alle daarbij ingediende bescheiden, direct als document(en) geregistreerd en gekoppeld aan die zaak (principe ZP09). Vastlegging van de zaak, zaakkenmerken en documenten vindt plaats met daartoe geëigende functionaliteit (principe PP4.1.10), ongeacht het kanaal (post, webformulier, fax, email) waarlangs de aanvraag is ingediend (principe ZP04) en met onder meer – indien van toepassing - de locatie of het ruimtelijk object waarop de zaak betrekking heeft (principe ZP08). De afnemer wordt een ontvangstbevestiging gestuurd en wordt conform principe PP3.2.12 geïnformeerd over de geplande behandeltermijn. Tot slot wordt de afdeling bepaald waar de behandeling van de zaak komt te liggen. De leidinggevende van deze afdeling is conform principe ZP01 de verantwoordelijke zaakeigenaar. Hij of zij wijst een behandelaar aan van deze specifieke zaak.

Accepteren

De behandelaar beoordeelt of de aanvraag (met alle daarbij ingediende bescheiden) aan de indieningsvereisten voldoet. Zo niet, dan wordt daarover gecommuniceerd met de aanvrager.

Leidt dat niet tot een behandelbare aanvraag, dan wordt de behandeling beëindigd. Alle communicatie die inmiddels heeft plaatsgevonden met de aanvrager is vastgelegd als informatie bij de zaak. Dat geldt ook voor de documenten die gecreëerd zijn tijdens het acceptatieproces. Conform principe ZP08 is alle informatie over de zaak samenhangend en toegankelijk en kan deze als geheel gearchiveerd worden, conform richtlijn ZR03 op basis van de kenmerken van de zaak en van het bereikte resultaat (aanvraag afgewezen). Voldoet de aanvraag wel aan de indieningsvereisten, dan verifieert de behandelaar m.b.v. o.a. de zaaktypecatalogus (en de daarin gelegde relatie naar producten en diensten; richtlijn ZR05) of er wellicht verwante producten en diensten zijn die vanuit het perspectief van de aanvrager samen moeten hangen met het gevraagde product of dienst. Zo nodig neemt hij daarover contact op met de aanvrager en wordt de aanvraag daarop uitgebreid. Uiteindelijk leidt dit tot een geaccepteerde aanvraag (waarover de aanvrager wordt geïnformeerd; principe ZP07) die heeft geleid tot een zaak die is opgezet vanuit het perspectief van de aanvrager cq. afnemer (principe ZP02) en waarvan aanvrager en provincie een gedeeld beeld hebben voor welke combinatie van producten en diensten die zaak bedoeld is (principe ZP06).

Behandelen

De behandelaar beoordeelt de aanvraag vervolgens op alle vereisten voor het kunnen en mogen leveren van de dienst(en) en/of product(en). Desgewenst vraagt hij anderen, andere afdelingen en/of andere organisaties om advies. Daarmee zijn, conform richtlijn ZR01, vooraf afspraken gemaakt over kwaliteit en tijdigheid van hun bijdrage aan de zaak. Er wordt voor gezorgd dat alle informatie voor en over de behandeling van de zaak bij de zaak wordt vastgelegd zodat deze informatie voor alle betrokkenen toegankelijk is (principes ZP08, PP4.2.11 en ZP09). Indien zaakinformatie digitaal uitgewisseld moet worden dan vindt dat plaats op basis van het RGBZ en StUF-Zaken (richtlijn ZR04).

Besluiten

Alle informatie over de zaak is in samenhang toegankelijk (principe ZP08) en biedt voldoende inzicht om een ontwerpbesluit over de levering op te stellen en tot besluitvorming daarover te komen. Alle hierbij gegenereerde informatie wordt tevens bij de zaak vastgelegd (principes ZP08, PP4.2.11 en ZP09). De afnemer wordt geïnformeerd over de uitkomst van de besluitvorming (principe ZP07).

Leveren

Indien sprake is van positieve besluitvorming op de aanvraag, dan worden de overeengekomen producten en diensten geleverd. Zo niet, dan wordt een document als product geleverd waarin duidelijk gemaakt wordt dat en waarom de aanvraag niet gehonoreerd wordt. Desbetreffende informatie wordt aan de zaak toegevoegd (principes ZP08, PP4.2.11 en ZP09). Tot slot wordt alle van de zaak vastgelegde informatie gearchiveerd, conform richtlijn ZR03 op basis van de kenmerken van de zaak en van het bereikte resultaat.

Door de vastlegging van alle informatie bij de zaak is het eenvoudig om alle benodigde informatie te vergaren voor het (eventueel achteraf) verantwoorden van de wijze waarop het product(en) en dienst(en) geleverd is (principes ZP08 en NP30). Dezelfde vastlegging wordt tevens gebruikt om periodiek de behandeling van zaken te evalueren en waar mogelijk te verbeteren (richtlijn ZR02).

5.2 CASE: ONTWIKKELING VAN RUIMTELIJKE GEBIEDEN EN OBJECTEN

Dit hoofdproces betreft het ontwikkelen van ruimtelijke gebieden en objecten, bv. infrastructuur (voor verkeer) of recreatiegebieden, zoals dat in de Provincie Zuid-Holland plaatsvindt. De activiteiten worden uitgevoerd in programma's en projecten, onderverdeeld in onderstaande (of soortgelijke) fasen:

1. Ontwikkelen scenario's
2. Globaal ontwerp
3. Definitief ontwerp
4. Voorbereiden uitvoering
5. Uitvoering

Het bijzondere van het hoofdproces Ontwikkeling Ruimtelijke gebieden en objecten is de complexiteit, omvang en tijdsduur. In elke fase worden talloze stappen gezet: er wordt samengewerkt met allerlei afdelingen (juridisch, inkoop, vergunningen, milieu, etc.), scenario's worden uitgezocht, getoetst door derden, werken worden aanbesteedt, er vindt aankoop en onteigening van grond plaats, etc. Het proces rond het ontwikkelen van een gebied kan jaren duren.

Zaakgericht werken

Om inzicht te krijgen in hoeverre zaakgericht werken van toepassing is op dit hoofdproces, moet in het hoofdproces onderscheid gemaakt worden tussen:

1. Programma's – het op bestuurlijk niveau vastgestelde geheel van activiteiten om bepaalde strategische doelen te bereiken
2. Projecten – activiteiten, die projectmatig worden uitgevoerd om nauw gedefinieerde, concrete unieke resultaten te bereiken

3. Zaken – activiteiten, die op een gestandaardiseerde wijze worden uitgevoerd, om te waarborgen dat de levering van de vooraf gedefinieerde dienst aan de nodige (wettelijke) eisen voldoet.

In deze onderverdeling zit een zekere hiërarchie: Programma's bestaan uit Projecten en in het kader van projecten worden Zaken afgehandeld. Per soort activiteit verschilt de aard van de klant en van de informatie. Zie de tabel hieronder:

Soort activiteit	Voorbeeld	Klant	Informatie
Programma	de ontwikkeling van een bepaald gebied voor recreatiedoeleinden	de samenleving, GS/PS	beleidsplannen, beoogd en behaald effect
Project	de realisatie van een fietspad	het programma, GS/PS	fasering, planning, deadlines, voortgangsrapportages
Zaak	de onteigening van grond	het project, de belanghebbende	processtappen, behandeltermijnen, statussen, productbeschrijving

Voor Programma's en Projecten geldt dat een deel van principes voor zaakgericht werken van toepassing zijn op de activiteiten die binnen dit hoofdproces worden uitgevoerd. Dit zijn vooral de principes over het vastleggen van zaakinformatie om de klant en het management te kunnen informeren. Van projecten wordt immers de status vastgelegd (ZP08) en gegevens voor verantwoording bijgehouden (NP30). Ook andere principes zijn, soms met enige creativiteit, toepasbaar, o.a. ZP01, ZR02, PP4.1.10.

Een ander deel van de principes is echter minder goed toepasbaar. Dit zijn vooral de principes die ingaan op de relatie tussen zaken en diensten. Bij projecten is natuurlijk geen sprake van het afnemen van mogelijke verwante producten en diensten (ZP02), 'combinatiediensten' (ZR01), aanvragen (ZP03), etc.

Voor Zaken ligt dat anders. Hier zijn de meeste principes van toepassing, omdat het gestandaardiseerde processen betreft, die leiden tot de levering van een bepaalde dienst of product. Toch geldt ook hier dat niet alle principes van toepassing zijn. Bij de onteigening van grond kun je moeilijk spreken van een afnemer van een dienst (PP3.2.12) of van een kanaalafhankelijke intake (ZP04). Maar je kan het proces wel zodanig standaardiseren, dat je er bepaalde statussen aan kunt verbinden (ZP08), en de afspraken erover kunt vastleggen in een zaaktype (ZR05).

Zaakgericht werken en ICT-ondersteuning

De hierboven genoemde verschillen in de mate waarin de principes al of niet van toepassing zijn, geven al aan dat er ook verschillen zijn in de wijze waarop het werken met ICT wordt ondersteund.

Voor Programma's en Projecten geldt dat sturingsinformatie wordt vastgelegd in het projectbeheersysteem. De documentaire informatie wordt beheerd in dossiers in het documentbeheersysteem. Relaties met de informatie in het projectbeheersysteem en tussen de dossiers onderling kunnen worden gelegd door een zorgvuldige metadatering en door

snelkoppelingen. Voor sturing van het proces en samenhang in de informatie is dus geen aparte zaakbeheerfunctionaliteit nodig.

Ook voor het informeren van klant en management is geen aparte zaakbeheerfunctionaliteit nodig. De klant (de samenleving) wordt op allerlei van de situatie afhankelijke manieren geïnformeerd over de op handen zijnde plannen en de uitvoering ervan en het management wordt op de hoogte gehouden aan de hand van (financiële) voortgangsrapportages op basis van de gegevens uit het projectbeheer- en financiële beheersysteem.

Voor Zaken, die in het kader van het project worden uitgevoerd, zoals de aanbesteding van een werk, of de onteigening van grond, ligt dat anders. Hier past wel vaak ICT-ondersteuning met specifieke op Zaken toegesneden beheerfunctionaliteit. Hiermee wordt geborgd dat de juiste stappen worden genomen, en dat de bijbehorende zaakinformatie, zoals betrokkene, status en dossier in relatie tot elkaar wordt vastgelegd. Aan de hand van deze informatie kan de betrokkene goed worden geïnformeerd over de status, en kan de provincie zich adequaat verantwoorden over de gevolgde werkwijze.

Het beheer als Zaak (met daarop toegesneden functionaliteit) ligt voor de hand voor die activiteiten, waar de provincie meer controle over wil krijgen, en de sturing erop en verantwoording erover wil standaardiseren. In het kader van het hoofdproces Ontwikkeling Ruimtelijke gebieden en objecten zal het hierbij vaak gaan om ondersteunende processen, bv. het inkoopproces. Het primaire proces betreft immers de ontwikkeling en uitvoering van programma's en projecten, die in hun aard telkens weer uniek zijn, en daarom per definitie niet in een zaaktype zijn te bevatten.

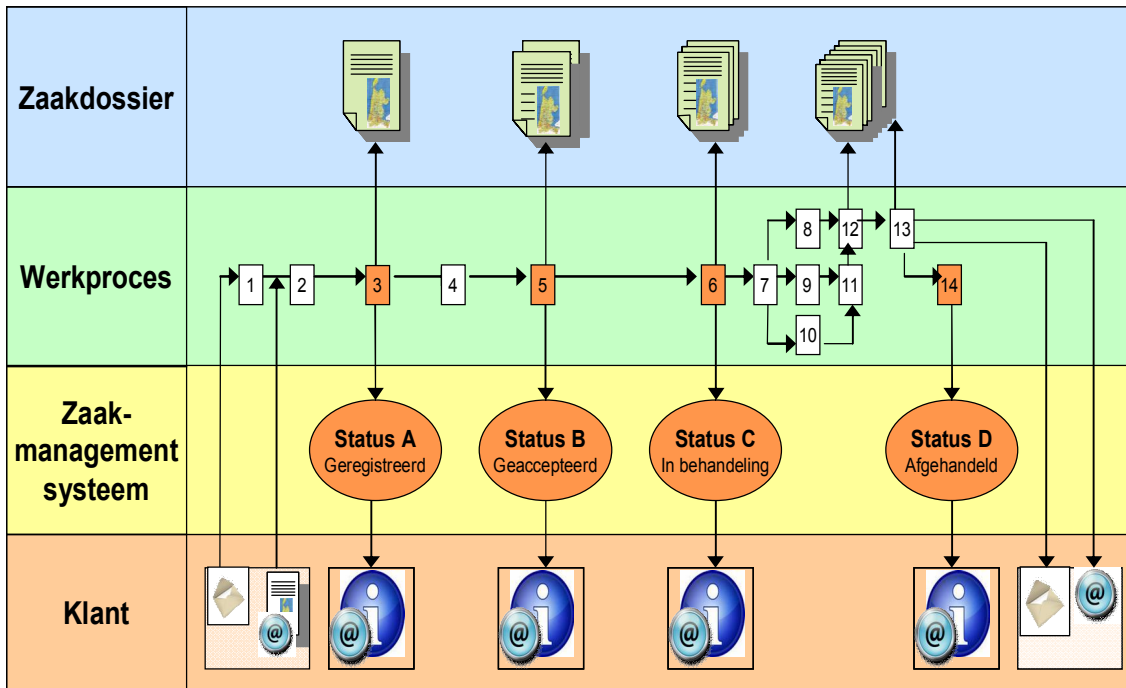
Maar het is niet zo dat alle ondersteunende processen als Zaak beheerd moeten worden. Een regelmatig terugkerend juridisch advies, waarbij standaard een bepaalde procedure wordt doorlopen, kan beschouwd worden als een Zaak. Maar voor een ad-hoc juridisch advies hoeft dat niet te gelden, de informatie wordt immers ook al in het kader van het project beheerd (in het projectdossier in het documentbeheersysteem).

Tot slot nog het volgende. Typerend voor dit hoofdproces is de grote hoeveelheid informatie die tijdens de ontwikkeling van een gebied of object ontstaat en wordt gebruikt. Deze informatie wordt grotendeels in ongestructureerde (documenten) of semi-gestructureerde (planningen, verslagen, rapporten, e.d.) vorm vastgelegd. De samenhang en toegankelijkheid van deze informatie is van wezenlijk belang voor de provincie om zich te kunnen verantwoorden.

De samenhang en toegankelijkheid kan worden geborgd door een Zaakbeheersysteem in te zetten: de relatie tussen een Programma en de onderliggende Projecten en Zaken wordt dan vastgelegd in een hoofdzaak en bijbehorende deelzaken. Hiermee wordt bv. vastgelegd dat de onteigening van grond in het kader van een bepaald project gebeurt. Maar deze relaties kunnen ook zonder Zaakbeheersysteem worden vastgelegd door een zorgvuldige metadatering in de andere systemen (aan de hand van projectnummers, dossiernummers, basisregistraties, etc.). Ook op dit punt geldt dat de inzet van een Zaakbeheerfunctionaliteit zorgvuldig moet worden afgewogen. Het toevoegen van nog een systeem kan immers het gebruik en beheer ook complexer maken.

5.3 CASE: VERGUNNINGVERLENING

In deze case geven we de behandeling van een aanvraag ontbrandingstoestemming (vuurwerk) weer zoals dat bij de provincie Noord-Holland is ontworpen om te realiseren in het project Digitalisering. De behandeling van deze aanvraag wordt ondersteund met het Document Management System (DMS). In onderstaand schema (Figuur 6) visualiseren we de behandeling. Dit lichten we vervolgens toe waarbij de diverse activiteiten (stappen van het werkproces) cursief aangegeven zijn (de nummering verwijst naar de cijfers in het schema).



Figuur 6: visualisatie van de beoogde zaak voor een aanvraag ontbrandingstoestemming door de Provincie Noord-Holland

Status 1 : Geregistreerd

1: inkomende poststukken worden gescand,

2: automatisch opgeslagen in het DMS en voorzien van de juiste kenmerken.

De medewerkers van de DIV-afdeling registreren het document na ontvangst (overeenkomstig principes PP4.2.11 en ZP09) als een nieuw product van de DSP-categorie "Ontbrandingstoestemming Vuurwerkbesluit" (dit wordt later een zaaktype, overeenkomstig richtlijn ZR05) en vullen dit aan met metadata. Een gedeelte hiervan kan vooraf al gevuld worden op basis van de gekozen DSP-categorie.

Nu wordt de aanvraag ontbrandingstoestemming aangeboden bij de Unit ondersteuning van Vergunningen. De medewerkers vullen de registratie van het product ('zaak') aan met specifieke gegevens over de ontbrandingstoestemming.

3: maken van de ontvangstbevestiging.

Na het afronden van de registratie wordt de ontvangstbevestiging gemaakt en verstuurd (beantwoord aan principe ZP07) en bij het product geregistreerd (beantwoord aan principe ZP08).

Status 2 : Geaccepteerd

4: toewijzen medewerker vergunningverlening.

Na de registratie wordt het product aangeboden aan de Unit Vergunningen / Branches / Vuurwerk. Hier wordt allereerst bepaald wie de behandelaar moet worden voor de opvolgende activiteiten van de vergunning (beantwoord aan principe ZP01).

5: toets (checklist) ontvankelijkheid uitgevoerd door de vergunningverlener.

Aan de hand van een checklist wordt door de vergunningverlener beoordeeld of de aanvraag volledig is. Zo ja, dan wordt de status 'geaccepteerd' bereikt. Zo nee, dan wordt een verzoek om aanvulling opgesteld en verstuurd. Na ontvangst van de aanvullende informatie wordt dit door DIV geregistreerd en gekoppeld aan het product (beantwoord aan principe ZP07). Dit wordt zichtbaar worden in de werkvoorraad van de behandelaar. Deze verifieert opnieuw of de aanvraag volledig is. Zo nee, dan wordt de aanvrager per brief geïnformeerd over het buiten behandeling stellen van de aanvraag. Daarna wordt de archiefstap door DIV uitgevoerd (op basis van richtlijn ZR03).

Naar aanleiding van principe ZP07: de aanvrager wordt (nog) niet geïnformeerd over het geaccepteerd zijn van de aanvraag, alleen over de eventuele afwijzing daarvan.

Status 3 : In behandeling

6: het in behandeling nemen door de behandelaar.

De status van de behandeling ('zaakstatus') wordt geüpdatet naar 'In behandeling genomen'. Overeenkomstig principe ZP07 wordt de aanvrager hierover geïnformeerd.

7 t/m 12: Behandelen van de aanvraag.

Dit betreft het beoordelen van de aanvraag op het al dan niet kunnen verlenen van een vergunning, het eventueel uitvoeren van een locatieonderzoek, het opstellen en verspreiden van een ontwerpbeschikking, het inwinnen van adviezen en zienswijzen op deze ontwerpbeschikking en het opstellen van de definitieve beschikking. Overeenkomstig principe ZP02 wordt beoordeeld of er voor de aanvrager wellicht meer nodig is dan alleen de ontbrandingstoestemming. Overeenkomstig principe ZP08 worden alle documenten aan het product (de 'zaak') gekoppeld.

13: Afhandelen definitieve beschikking.

Nu wordt de definitieve beschikking afgedrukt en verzonden naar de aanvrager (principe ZP07). DIV ontvangt hiervan een afschrift. Volgens bestaand werkproces betreft dit de afdruk, voorzien van fysieke handtekening. Als optie komt nu beschikbaar dat het uitvoerdocument digitaal blijft, voorzien wordt van een elektronische handtekening en wordt doorgestuurd naar de digitale inbak van DIV.

Status 4 : Afgehandeld

14: Archiveren

De aanvraag is afgehandeld en DIV gaat over tot archivering, na geverifieerd te hebben dat alle documenten gekoppeld zijn aan het product. Ná het archiveren zal het product (en bijhorende documenten) op 'afgehandeld (definitief)' worden gezet waardoor het pro-

duct niet meer aangepast kan worden. Het resultaat hiervan beantwoord aan de principes NP30 en ZP08.

Nb. Bovenstaande case betreft één type vergunning. Het proces is ontworpen nog voordat de RUD's in beeld kwamen. Zoals beschreven wordt de behandeling van de aanvraag ondersteund met het DMS dat hiertoe uitgebreid is met zaakfunctionaliteit. Of deze wijze van ondersteuning ook toereikend is voor inhoudelijk complexe vergunningtypen is nog niet onderzocht. Daarmee wordt gewacht totdat de invoering van de RUD's meer duidelijkheid schept over taakverdeling, wijze van samenwerking, uitwisseling van zaakinformatie en impact van het voeren van regie.

5.4 CASE: SUBSIDIEVERLENING

Het schema op de volgende bladzij (Figuur 7) visualiseert de behandeling door de Provincie Groningen van een zaak naar aanleiding van een aanvraag voor subsidie.

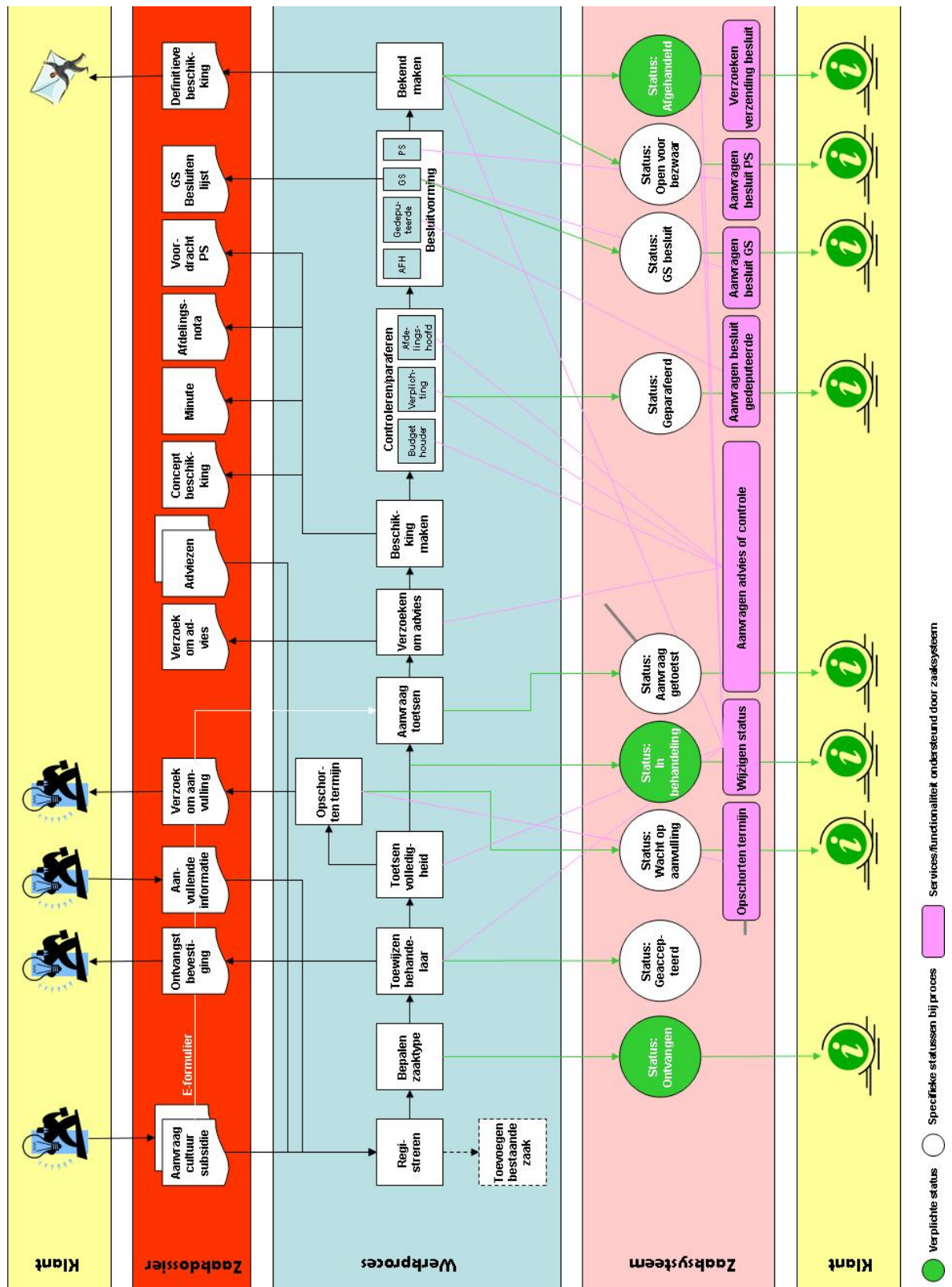
Alle subsidieproducten met bijvoorbeeld dezelfde doorlooptijd, bewaartermijn en/of proces worden door middel van het zaaktype 'Subsidieverlening' uitgevoerd (naar aanleiding van richtlijn ZR05).

Met de 'balk' 'Zaaksysteem' wordt vormgegeven aan de zaakfunctionaliteit waarvan sprake is in principe PP4.1.10.

Met de 'balk' 'Klant' en de pijlen hiernaar vanuit 'Zaaksysteem' wordt invulling gegeven aan het informeren van de afnemer overeenkomstig principe ZP07.

Zoals uit de 'balk' 'Zaakdossier' blijkt worden alle documenten (eigenlijk: informatie-objecten) overeenkomstig principe ZP09 als onderdeel van de zaak geregistreerd zodat zij overeenkomstig principe ZP08 bij de zaak opgevraagd kunnen worden.

Zoals uit het bovenstaande blijkt, is er in principe geen sprake van ondersteuning door taakspecifieke applicaties. Bij bijvoorbeeld inhoudelijk complexe subsidieaanvragen kan dit wel het geval zijn; de behandeling van dergelijke aanvragen wordt ondersteund door zowel het zaaksysteem als een subsidie-applicatie. Overeind blijft dat de afgesproken informatie (ook) bij de zaak wordt vastgelegd, handmatig dan wel digitaal uitgewisseld tussen subsidie-applicatie en zaaksysteem.



Figuur 7: visualisatie van de zaak voor de behandeling van een subsidie-aanvraag door de Provincie Groningen

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Uit het voorafgaande en het traject van de expertgroep om daar te komen trekken we de volgende conclusies:

1. Er is nog veel onduidelijkheid en verschil van inzicht over wat zaakgericht werken inhoudt en hoe het zich verhoudt tot andere aandachtsgebieden zoals documentaire informatiehuishouding en procesgericht werken; met hoofdstuk 2 geven wij een aanzet om tot meer eenduidigheid.
2. Ofschoon de opdracht was het ontwikkelen van een PETRA-deelarchitectuur zaakgericht werken, bleek er binnen de expertgroep een minstens even grote behoefte te zijn aan meer duidelijkheid over het in praktijk brengen en toepassen van het zaakgericht werken; dit heeft (mede) geleid tot de hoofdstukken 2 en 5.
3. De in de voorgaande punten genoemde onduidelijkheden en verschillen in behoefte hebben geleid tot aanvankelijk het moeilijk kunnen richten van de inspanningen van de expertgroep en een relatief lange doorlooptijd.
4. Met het formuleren van één uitgangspunt, veertien principes en vijf richtlijnen (zie bijlage 2) zijn voldoende kaders geschapen om het zaakgericht werken bij provincies in te kunnen richten.

Mede gezien deze conclusies komen wij tot de volgende aanbevelingen:

1. Verwerk de in deze architectuur vervatte uitgangspunten, principes en richtlijnen in de PETRA om daarmee het zaakgericht werken integraal onderdeel te doen zijn van de enterprise referentie-architectuur.
2. Analyseer bij het verwerken ad. 1 de nieuwe en bestaande principes en richtlijnen op consistentie, samenhang, overlap, terminologie en duidelijkheid, met name voor wat betreft producten, diensten, (bedrijfs)processen en procesgericht werken. Zie hiervoor ook de bij de desbetreffende principes gedane aanbevelingen. Ga bij de analyse uit van de structuur dat een aanvraag wordt gedaan (door een afnemer) voor producten en diensten, dat daarin voorzien wordt door middel van een zaak (zaakgericht werken) en dat de zaak procesgericht (bedrijfsproces) wordt uitgevoerd.
3. Zorg voor kennisdeling en ervaringsuitwisseling over het zaakgericht werken en het gebruik van zaaksystemen door provincies teneinde de in conclusie 1 genoemde onduidelijkheden en verschillen van inzicht weg te nemen, te voorzien in de behoeften zoals genoemd in conclusie 2 en om van elkaars ervaringen gebruik te kunnen maken teneinde daadwerkelijk het zaakgericht werken te benutten. De verkenningen in hoofdstuk 2 kunnen als aanzet dienen.
4. Stimuleer kennisuitwisseling gericht op het opstellen van een zaaktypecatalogus, het afstemmen van Provisa en zaaktypen en het ontwerpen van modelbedrijfsprocessen.
5. Onderzoek of de architectuur voldoende kaders en mogelijkheden biedt om zaakgericht te werken naar interne klanten, op interne trajecten en in beleidsproces-

sen. Pas de architectuur daar waar nodig op aan en stimuleer waar zinvol het zaakgericht werken op deze terreinen.

6. Evalueer de opdrachtformulering aan, en de uitvoering door de expertgroep met het oog op een gerichter en korter durende uitvoering van vergelijkbare trajecten in de toekomst..

LITERATUUR

- [1] PETRA 1.1 (concept), Provinciale EnTerprise Referentie Architectuur (IPO, 2-2-2011)
- [2] NORA 3.0, Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (e-Overheid, september 2010)
- [3] Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (KING, 2010)
- [4] GEMMA Thema's en Kernprincipes (EGEM, april 2009)
- [5] Zaak- en procesgericht werken met GEMMA (KING, 2010)
- [6] Beeldhouden; handvatten voor werken onder architectuur (VIAG, 2009)
- [7] Adviesrapport Referentie Procesmodel (IPO, juli 2010)

BIJLAGE 1 : BEGRIPPEN

Begrip	Omschrijving
Afnemer	<p>De persoon of organisatie die een <i>dienst</i> in ontvangst neemt. Dit kan een burger, een (medewerker van een) bedrijf of instelling dan wel een collega binnen de eigen of een andere organisatie zijn.</p> <p>Bron: NORA 3.0</p> <p>Primair betreft dit burgers, bedrijven, instellingen, andere overheidsorganisaties, Gedeputeerde staten, Provinciale staten en de Commissaris van de Koningin.</p> <p>Nb. De PETRA spreekt over 'dienstafnemer'. We volgen hier de NORA-terminologie.</p>
Archiefbestanddeel	<p>Geheel van <i>archiefstukken</i> binnen een archief bijeengebracht met een bepaald doel om in onderlinge samenhang te raadplegen.</p> <p>Bron: NEN2082, mei 2008</p>
Archiefstuk	<p><i>Informatieobject</i>, ongeacht zijn vorm, met de bijbehorende metadata ontvangen of opgemaakt door een natuurlijke en/of rechtspersoon bij de uitvoering van taken en bewaard om te voldoen aan wettelijke en/of administratieve eisen en/of maatschappelijke behoeften.</p> <p>Bron: NEN2082, mei 2008</p>
Bedrijfsproces	<p>Het <i>proces</i> waaraan met de <i>zaak</i> uitvoering wordt gegeven.</p> <p>Een bedrijfsproces loopt altijd van 'afnemer tot afnemer'.</p>
Dienst	<p>Een afgebakende prestatie van een persoon of organisatie (de dienstverlener), die voorziet in een behoefte van haar omgeving (de afnemers).</p> <p>Bron: NORA katern Strategie</p>
Document	<p>Synoniem van <i>informatieobject</i>.</p>
Dossier	<p>Een geheel van <i>informatieobjecten</i>, al dan niet zijnde <i>archiefstukken</i>, bedoeld om in onderlinge samenhang te raadplegen.</p> <p>Een dossier kan een <i>archiefbestanddeel</i> zijn d.w.z. bedoeld om als geheel binnen een archief bijeen te brengen en te houden, zoals een <i>zaakdossier</i>. Een dossier kan evenwel ook een verzameling van informatieobjecten zijn, al dan niet gearcheveerd en indien gearcheveerd onderdeel uitmakend van één of meer archiefbestanddelen, bedoeld om in samenhang te raadplegen rond een gemeenschappelijk kenmerk, zoals een 'kinddossier', een 'projectdossier' en een 'milieuinrichtingdossier'. Een dergelijk dossier is en wordt dus niet als één geheel binnen een archief bijeengebracht.</p>

Informatieobject	Geheel van gegevens met een eigen identiteit. Bron: NEN2082, mei 2008 Bijvoorbeeld: brief, rapport, email, database, webpagina, 'website', foto/afbeelding, geluidopname, landkaart, CAD-tekening, multimediacdocument, wiki, blog, enz.
Klant	Synoniem van <i>afnemer</i> .
Proces	Een geordende reeks van (in-)direct waarde toevoegende handelingen door een mens of machine gericht op een bekend resultaat. Bron: NORA 2.0
Zaak	Een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden. Bron: lit. 3 e.a. De <i>klant</i> cq. <i>afnemer</i> vormt met zijn vraag de aanleiding voor de zaak en de zaak cq. de samenhangende hoeveelheid werk eindigt met een voor die afnemer betekenisvol resultaat. Een zaak staat daarmee ten dienste van een concrete klantvraag. Een samenhangende hoeveelheid werk is alleen een zaak als daarmee een klantvraag beantwoord wordt
Zaakdossier	Een <i>archiefbestanddeel</i> dat één <i>zaak</i> betreft. Een zaakdossier is een <i>dossier</i> , louter bestaande uit <i>archiefstukken</i> die alle betrekking hebben op één en dezelfde zaak. Dit is of wordt dus als geheel 'gearchiveerd'.
Zaakgericht werken	Het voeren van regie op, en het uitvoeren van het gehele <i>proces</i> , van klantvraag tot en met het verlenen van de gevraagde dienst of uitgeven van het gevraagde product aan de <i>klant</i> , zodanig dat de samenwerking tussen de behandelaars van dat proces (de <i>zaak</i>) gericht is op een betekenisvol resultaat voor de <i>klant</i> en dat alle voor de <i>zaak</i> relevante informatie toegankelijk is en blijft voor betrokkenen bij de <i>zaak</i> .
Zaaktype	Generieke aanduiding voor alle <i>zaken</i> van dezelfde aard.

BIJLAGE 2 : OPSOMMING PRINCIPES EN RICHTLIJNEN

Hieronder noemen we alle in deze deelarchitectuur vervatte principes en richtlijnen op volgorde van hun identificatiecode. Dit maakt het eenvoudig om een principe op grond van zijn identificatiecode te vinden.

Code	Principe of richtlijn	NORA-vlak
NP30	De wijze waarop de dienst geleverd is, kan worden verantwoord.	Processen
PP3.2.12	De afnemer moet kunnen vertrouwen op de effectiviteit en kwaliteit van de dienstverlening van de (interne) leverancier.	Producten/ Diensten
PP3.3.1	Processen worden van 'buiten naar binnen' ingericht.	Processen
PP4.1.10	Zaakgericht werken wordt ondersteund door functionaliteit gericht op de besturing en uitvoering van de zaak..	Applicaties/ Functionaliteiten
PP4.2.11	Alle procesgebonden informatie en metagegevens worden door de provincie geregistreerd op het moment dat de provincie brongegevens ontvangt, proces- en zaakgegevens ontstaan of wijzigen of deze gegevens worden verstrekt cq. gebruikt als overheidsinformatie.	Gegevens en Berichten
ZP01	Voor elke zaak is een verantwoordelijke benoemd.	Organisatie
ZP02	ZP02 Een zaak is zodanig opgezet dat, vanuit het perspectief van de afnemer, verwante producten en diensten met deze ene zaak afgenomen kunnen worden.	Producten/ Diensten
ZP03	Alle (aan)vragen van (potentiële) afnemers worden zaakgericht afgehandeld, uitgezonderd vragen om informatie die direct beantwoord worden.	Processen
ZP04	Voor iedere zaak wordt na de kanaalafhankelijke start zo snel mogelijk overgeschakeld op een kanaalafhankelijke afhandeling.	Processen
ZP05	Bedrijfsprocessen worden gestandaardiseerd en gebaseerd op generieke en landelijk beschikbare procesmodellen	Processen
ZP06	Van elke zaak is bekend welke combinatie van producten en diensten daarmee geleverd worden.	Processen
ZP07	De afnemer kan op elk moment geïnformeerd worden over de status van de lopende zaak.	Gegevens en Berichten

Code	Principe of richtlijn	NORA-vlak
ZP08	Van elke zaak is betrouwbare informatie toegankelijk over zaakkenmerken, betrokkenen bij de zaak, geplande en bereikte statussen, resultaten van de zaak en op de zaak betrekking hebbende documenten, (al dan niet ruimtelijke) objecten en (eventueel) besluiten	Gegevens en Berichten
ZP09	Leidend voor de registratie van een informatie-object is de zaak waarop deze betrekking heeft.	Gegevens en Berichten
ZR01	Voor de levering van diensten waarbij meerdere afdelingen en/of andere overheidsorganisaties betrokken zijn, legt de leverende organisatie-eenheid afspraken vast met de achterliggende eenheden en organisaties.	Producten/ Diensten
ZR02	De provincie legt informatie over de behandeling van de zaak zodanig vast dat daaruit informatie valt te genereren t.b.v. verbetering van de zaakbehandeling.	Processen
ZR03	De zaak is leidend voor de digitale duurzaamheid van alle voor de zaak relevante informatie.	Gegevens en Berichten
ZR04	Zaakgegevens worden geregistreerd, beheerd, ontsloten en verstrekt in overeenstemming met het Referentiemodel voor Gemeentelijke Basisgegevens over Zaken (het RGBZ).	Gegevens en Berichten
ZR05	De vastlegging van afspraken over de uitvoering van gelijksoortige zaken vindt plaats door middel van een zaaktype.	Gegevens en Berichten

BIJLAGE 3 : BETROKKENEN

Aan de Expertgroep "Zaakgericht werken" namen deel:

- Bas Baalmans (voorzitter; provincie Groningen)
- Willy Bakker (provincie Groningen)
- Ino Jongejan (provincie Noord-Holland)
- Sjaak Kanbier (provincie Noord-Holland)
- Arianne de Man (IPO)
- Miriam van de Plas (provincie Flevoland; tot maart 2011)
- Ellie Schetters (provincie Gelderland)
- Hans Seinen (provincie Zuid-Holland).

Zij werden begeleid en ondersteund door:

- Arjan Kloosterboer (Telengy Management & Advies).