

Binnen de gemeente Medemblik leeft de wens om digitaal werken en de elektronische dienstverlening verder uit te breiden. De implementatie van een nieuwe DMS was hierbij een belangrijke eerste stap, maar het ambitieniveau van de gemeente ligt hoger.

*Tekst: Rogier Heemskerk, Account Manager
LEWIS – Global Public Relations*

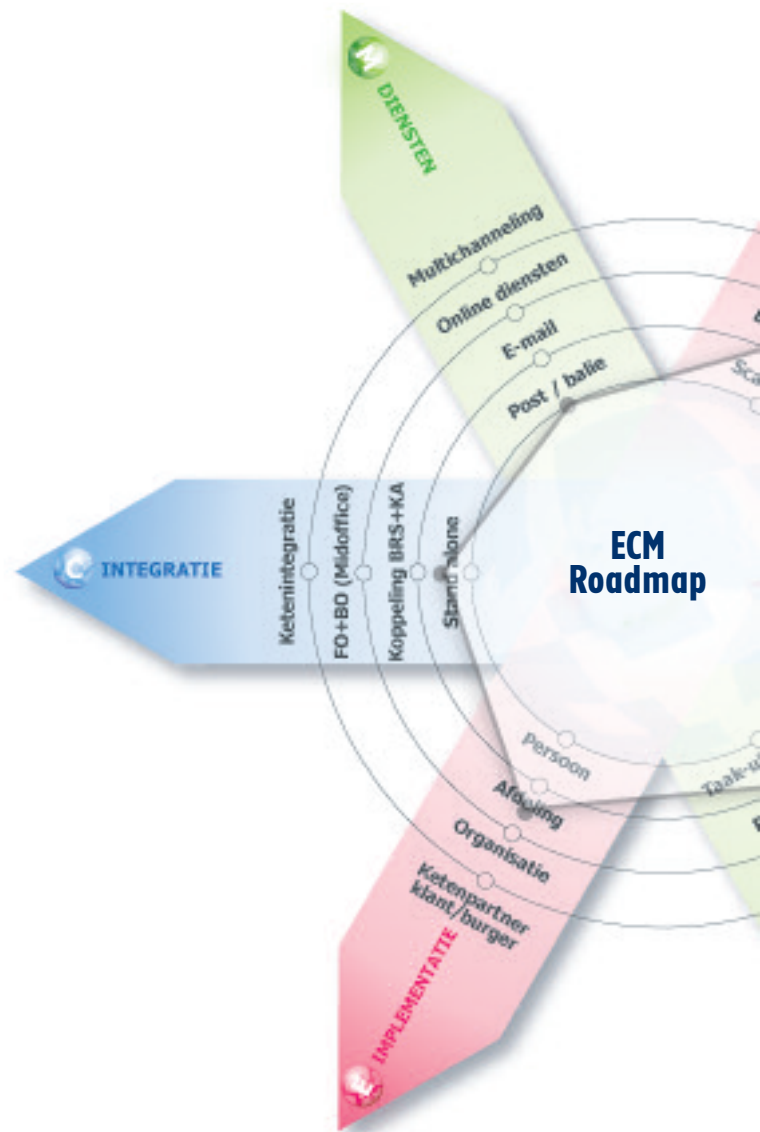
Gemeente Medem voor betere dienst

38

Jaap de Vries werd als hoofd ICT & DIV vanaf eind 2008 verantwoordelijk voor de digitalisering van documenten en het beheer over de informatiesystemen bij de gemeente Medemblik. Ondanks dat het DMS van Decos volledig was ingericht en het systeem vanaf april 2008 door de gehele organisatie in gebruik was genomen, constateerde hij dat de nieuwe werkwijze (volledig digitaal documentbeheer) nog niet voldoende landde bij de medewerkers. 'Er had een grote verandering plaatsgevonden binnen de gemeente en er was veel gedaan, maar dit leverde nog niet het gewenste resultaat op', licht De Vries toe. 'We bemerkten dat de voortgang stagneerde en dat er sprake was van begripsverwarring. De werkwijze van medewerkers was verschillend en ook zaten de DIV-afdeling en overige afdelingen niet altijd op één lijn.'

Het was voor Medemblik niet eenvoudig om de vinger op de zere plek te leggen en concrete maatregelen te nemen om weer op het juiste pad te komen

De gemeente Medemblik besloot te kiezen voor een structurele oplossing, door te inventariseren welke stappen er wel waren gerealiseerd op het gebied van digitalisering van documentstromen, wat de ambities zijn voor de komende jaren en hoe dit gewenste niveau behaald kan worden. Hierbij heeft de gemeente gebruikgemaakt van de ECM Roadmap, een model dat door Decos is ontwikkeld om organisaties ondersteuning te bieden bij de implementatie van organisatiebreed informatiemanagement en digitaal documentbeheer.



Route naar een betere dienstverlening

Het was voor Medemblik niet eenvoudig om de vinger op de zere plek te leggen en concrete maatregelen te nemen om weer op het juiste pad te komen. Naast het feit dat de medewerkers moesten wennen aan het nieuwe systeem en de nieuwe werkwijze, ontbrak een realistisch stappenplan om de ambities op het gebied van digitalisering te bereiken. De ambities rond de elektronische dienstverlening hebben wel vertaling gekregen in het EGEM-i-realisatieplan, maar een vertaling vanuit DIV moest nog plaatsvinden. Er was behoefte aan een nulmeting om te bepalen waar de organisatie precies stond binnen het digitaliseringstraject.

blik maakt routekaart verlening

Het bleek zelfs niet haalbaar te zijn om een nulmeting uit te voeren. De organisatie had nog te kampen met de naweeën van de fusie en de gemeente beschikte niet over de capaciteit om de meting zelf uit te voeren. Daarnaast is een dergelijk omvangrijk digitaliseringstraject zo complex dat er veel expertise voor nodig is om de pijnpunten bloot te leggen.

Het management vond het belangrijk dat er een onafhankelijke nulmeting werd uitgevoerd om inzichtelijk te maken waar de organisatie werkelijk staat in het digitaliseringstraject. De gemeente Medemblik koos er bewust voor om de nulmeting uit te laten voeren door de leverancier van het documentmanagementsysteem en niet door een onafhankelijk adviesbureau. Jaap de Vries licht deze beslissing toe: 'In mijn loopbaan heb ik vrij veel te maken gehad met onafhankelijke adviesbureaus. Zij leveren zeker goede rapporten met uitgebreid advies, maar vervolgens moet je het in de praktijk gaan brengen en dan blijkt het plan niet altijd uitvoerbaar te zijn. Een onafhankelijk adviseur zal, uiteraard, nooit een rapport schrijven dat gericht is op een specifieke applicatie en weet dus ook niet exact of zijn voorstellen haalbaar zijn. Ik heb daarom gekozen om hierover met de leverancier te spreken. Het was voor ons essentieel dat we nu echt stappen kunnen gaan zetten en hiervoor moet het plan van aanpak natuurlijk wel realistisch zijn. Een bijkomend voordeel van het uitbesteden van de nulmeting is dat vreemde ogen dwingen en er hierdoor soms meer draagvlak ontstaat dan bij een intern onderzoek en de analyse daarvoor een beter inzicht biedt.'

Een blauwdruk van de situatie

De eerste fase betrof een nulmeting om te bepalen hoe de gemeente er op dat moment voor stond. Aan de hand van interviews met een dwarsdoorsnede van de organisatie, op basis van de verschillende perspectieven van de ECM Roadmap, werd in kaart gebracht welke stappen er binnen de gemeente werkelijk waren gerealiseerd op het gebied van digitalisering. Ook is er gekeken naar de werkwijze van de verschillende afdelingen. Naast de interviews met medewerkers zijn er ook workshops gehouden met de afdeling DIV, waarbij de medewerkers konden aangeven wat zij goed vonden gaan en waar zij vanuit hun vakspecifieke kennis en huidige werkwijze tegen problemen aanlopen.

Op basis van deze informatie kon het model gedeeltelijk worden ingevuld en ontstond een blauwdruk van de toenma-

lige situatie bij de gemeente. Vervolgens is de gewenste situatie in kaart gebracht. Men is hierbij uitgegaan van de wensen van de gemeente en de ambities die zijn opgenomen in het EGEM-i-realisatieplan. Hierbij is specifiek gekeken naar welke stappen genomen dienden te worden om deze ambities te kunnen realiseren. De ECM Roadmap helpt de gemeente bij het realiseren van de doelstellingen uit het EGEM-i-realisatieplan op het gebied van documentmanagement. Dit ter voorbereiding op de verdere ontwikkeling van het ook in Medemblik gewenste klantcontactcentrum (KCC).

'Wij proberen als gemeente Medemblik om de landelijke ontwikkelingen op het gebied van architectuur (NORA/GEMMA) en ontwikkelingen rond het KCC en elektronische dienstverlening te volgen. We willen zeker niet vooraanlopen, want dat redden we niet. Wel zien we dat de rol van een goed functionerend DMS cruciaal is bij de genoemde ontwikkelingen. Daarnaast nemen we in het plan van aanpak ook een aantal ambities van de organisatie zelf op.'

Gelijkmatige en gestructureerde groei

Een belangrijk uitgangspunt voor de gemeente Medemblik bij het ontwikkelen van het nieuwe groeipad voor digitalisering was dat de geformuleerde stappen gericht moesten zijn op een gelijkmatige groei. De belangrijkste reden om voor deze aanpak te kiezen, was dat Medemblik er zeker van wilde zijn dat er voldoende draagvlak binnen de organisatie zou blijven bestaan voor verandering en dat de continuïteit gewaarborgd bleef. Beslissingen die worden genomen, hebben een impact op de werkwijze van de verschillende afdelingen en dat kan niet na een paar jaar weer ongedaan worden gemaakt. Er worden koppelingen gemaakt met taakspecifieke applicaties om zaakgericht werken mogelijk te maken en dienstverlening naar de burger te verbeteren en dan is het van groot belang dat ook de gewenste resultaten worden behaald. Zonder een gelijkmatige groei is dit lastig te realiseren. Daarnaast zal de gemeente Medemblik op korte termijn wederom fuseren met twee buurgemeenten en ook dit maakt het noodzakelijk om verdere uitbreiding stap voor stap te implementeren.

'Deze keuze hebben we heel bewust gemaakt', stelt De Vries. 'De situatie waarin wij ons bevinden is dat de collega's van de twee fusiepartners op dit moment erg weinig doen op het gebied van digitalisering en werken met een traditioneel postregistratiesysteem. Onze nieuwe collega's kunnen we

faciliteren bij het instappen in een dergelijk traject als we ze meenemen op een rijdende trein. Zij moeten de stappen die wij willen zetten ook zelf kunnen herkennen vanuit hun vakdiscipline.'

Betrokkenheid, duidelijkheid en samenhang

Het eindrapport biedt houvast voor leidinggevendenden, informatiebeheerders en de DIV-afdeling om de gewenste doelen te bereiken.

'Doordat de gehele organisatie betrokken is bij de totstandkoming van het plan moet het echt gaan leven', stelt De Vries. 'Dit was dan ook een belangrijke doelstelling bij aanvang van de nulmeting. Ook het management is zich er nu van bewust dat digitalisering niet een DIV-aangelegenheid is, maar dat het daar zelf ook als vakafdeling profijt van gaat hebben. Ook is het direct duidelijk welke gevolgen bepaalde keuzes hebben voor de processen. Het model maakt dus niet alleen inzichtelijk wat er moet gebeuren, maar ook wat niet wenselijk is.'

'Onze nieuwe collega's kunnen we faciliteren bij het instappen in een dergelijk traject als we ze meenemen op een rijdende trein'

'Er zijn voorbeelden te noemen van de uitrol van ontwikkelingen, waarbij nadrukkelijk naar haalbaarheid en risico's gekeken moet worden. Het invoeren van de digitale handtekening bijvoorbeeld vergt veel voorbereiding, maar ook kennis in gebruik en aanpassing van processen en systemen. Hoezeer ik me ook bewust ben van de wensen van de top van onze organisatie, toch heeft de roadmap zichtbaar gemaakt dat het afbreukrisico groot is om invoering op dit moment te realiseren. Gelijkmatic, stapsgewijs de verandering doorvoeren is hier verstandiger', vervolgt De Vries. 'Wanneer je geen gebruikmaakt van een nulmeting en een helder stappenplan, loop je het gevaar dat het digitaliseringstraject op basis van ad-hocbeslissingen wordt ingevuld en dat levert niet de gewenste resultaten. Het is geweldig wanneer je een van de zes onderdelen gerealiseerd hebt, maar hoe zit het dan met de rest? Werkt het überhaupt wel of is het alleen een quick-win die geen structurele verbetering oplevert? Er zijn diverse voorbeelden bij de overheid van digitale ICT-projecten die op niets uitlopen, omdat er vooraf onvoldoende over nagedacht is en dat willen wij nu absoluut proberen te voorkomen.'

Dienstverlening centraal

Een belangrijke valkuil bij een digitaliseringstraject is dat er te veel gedacht wordt vanuit de DIV-afdeling, terwijl het om een ontwikkeling rond opbouw en inrichting van de zoge-

naamd organisatiebreed georiënteerde midoffice gaat. Het DMS is hier een belangrijk onderdeel van. De gemeente Medemblik betreft bij het proces daarom ook mensen die werkzaam zijn bij de andere afdelingen. Op deze manier wordt er breder gekeken en wordt het draagvlak voor acceptatie van de andere werkwijze veel groter. Elke medewerker moet immers ook eenvoudig informatie uit het DMS kunnen halen. Het systeem moet hierop ingericht zijn. Het is belangrijk dat het systeem gebruiksvriendelijk is. Men moet er zonder problemen mee kunnen werken en het systeem moet de mogelijkheden bieden om informatie te verstrekken waar burgers en medewerkers behoefte aan hebben.

Niet alleen de medewerkers en de externe klanten moet je het voordeel van een DMS laten zien. Wat een erg belangrijke factor is, is het faciliteren van de directie voor wat betreft de uit het systeem verkrijgbare managementinformatie. Hierdoor kan immers gestuurd worden op het tijdig afhandelen van klantvragen en verzoeken, en verhoog je het dienstverleningsniveau.

De toekomst: duidelijke, eenvoudig bij te sturen koers

De eerste fase is nu heel duidelijk geformuleerd, maar de ontwikkelingen gaan zo snel dat Medemblik voortdurend heel gericht wil blijven kijken naar wat de volgende stappen moeten worden. De ECM Roadmap biedt een heel duidelijk beeld van de te nemen stappen, maar het is ook een plan in ontwikkeling.

'Dat klinkt wat vreemd, maar dat is wel de realiteit', aldus De Vries. 'De fusie kan bijvoorbeeld een behoorlijke impact hebben en hier moeten wij rekening mee houden. In 2010 zijn we bezig met het DMS zo in te richten dat we klaar zijn voor de nieuwe organisatie en we in januari 2011 ook daadwerkelijk kunnen van start kunnen gaan. We willen er dus voor zorgen dat het DMS is ingericht op een soort basismaanier waar de fusiepartners ook mee aan de gang kunnen en daarna gaan we werken aan de zaken die verder in het realisatieplan staan. We hebben op dit moment nog geen midoffice of digitale handtekening en dat ga je niet allemaal in een jaar realiseren. Het groeit gewoon verder. Het is dus niet zo dat we nu een mooi plaatje hebben en denken: "we laten het hier maar bij". We zullen blijven kijken naar hoe we in drie, vier jaar op het gewenste niveau kunnen komen. Doordat we een duidelijke route hebben uitgestippeld is het ook veel eenvoudiger om bij te sturen en resultaten inzichtelijk te maken. Het is niet alleen een kwestie van aanpassen van de techniek, maar de competenties van medewerkers en de culturomslag in werken vergen minstens zo veel aandacht.'

Meer weten?

decos.nl/ECMRoadmap