

Hoofdlijnennotitie doorstart KIS

2001



HOOFDLIJNENNOTITIE

DOORSTART KENNIS INFRA STRUCTUUR



VOORSTELLEN

1. Het programma KIS vanaf heden in een aantal onderdelen te verdelen:
 - a. Een project Kwaliteitsslag ICT: de meer technische basis en ondersteuning;
 - b. Een deelprogramma Digitale Dienstverlening: de uitbouw van e-commerce binnen de gemeente Delft;
 - c. (op termijn) Een deelprogramma Kennisstad: met partners in de stad komen tot geïntegreerde dienstverlening aan burgers en bedrijven.
2. De resultaten van de pilot Servicepunten Wippolder nauw te betrekken bij de verdere uitvoering.
3. Naast deze hoofdlijnennotitie voor de hierboven genoemde deelprogramma's aparte notities te laten verschijnen, waarin naast een beeld van eindresultaat van uitvoering van het gehele deelprogramma het eerste uitvoeringsjaar in planmatige opzet met projectplannen zal worden uitgewerkt.
4. Voor het deelprogramma Kennisstad eerst een extern onderzoek uit te laten voeren om de mogelijkheden en randvoorwaarden beter in beeld te krijgen. Daartoe uit de reserve KIS een budget van fl. 50.000,= beschikbaar te stellen.
5. De voor de uitvoering van deelprogramma's en pilot Servicepunten Wippolder verantwoordelijke medewerkers op te nemen in een regiegroep KO en deze onder de leiding te plaatsen van een GMT-lid. Gezien de relaties die er liggen met de uitvoering van het programma MMC ook de voor dit programma verantwoordelijke medewerker opnemen in deze regiegroep.
6. De regiegroep KO de verdere ontwikkeling van een plannings- en controle-instrument op te dragen. Daartoe uit de reserve KIS een budget van fl. 50.000,= beschikbaar te stellen.
7. Voor de opzet van een **communicatiestrategie** en de uitwerking naar jaarplannen voor het overall-programma **en de doorwerking** daarvan in de diverse deelprogramma's, alsmede de uitvoering daarvan een budget van fl. 50.000,= uit de reserve KIS beschikbaar te stellen.
8. Voor externe adviezen m.b.t. overall-visie en grote lijnen een budget van fl. 50.000,= beschikbaar te stellen uit de reserve KIS.

SAMENVATTING

De hoofdlijnennotitie Doorstart Programma Kennis Infra Structuur geeft de aanpak, samenhang en organisatie weer nodig voor de doorstart van het programma KIS. Het is in die zin niets meer of minder dan een "paraplu-notitie". Deze is vooral nodig om duidelijkheid te verstrekken over de samenhang tussen de diverse onderdelen, zoals ook vanuit de raad gevraagd. In aparte notities –die deels later verschijnen– wordt ingegaan op de uit te voeren werkzaamheden binnen de diverse onderdelen. Er worden daarbij drie lijnen genoemd:

1. Om te komen tot een kwalitatief goede ondersteuning van de gemeentelijke afdelingen bij de onder 1 genoemde modernisering zal het vakteam ICT nog een aantal kwaliteitsverbeteringen moeten doormaken. De hiermee gepaard gaande werkzaamheden worden beschreven in de notitie *kwaliteitsslag ICT*. Deze notitie wordt tegelijkertijd met de hoofdlijnennotitie voor besluitvorming aangeboden.
2. In de (nog uit te brengen) notitie *Digitale Dienstverlening* zal aangegeven worden op welke wijze de gemeente Delft e-government/e-commerce zal gaan invoeren. Hier zullen dus de inhoudelijke projecten een plaats krijgen.
3. Het is de bedoeling om in een verdere toekomst de dienstverlening onder punt 1 genoemd, te bundelen met andere dienstverleners binnen Delft, zodat voor Delftse burgers niet de dienstverlener, maar het product centraal komt te staan. De mogelijkheden en bereidheid van andere aanbieders binnen Delft zal eerst afgetast worden door een onderzoek uit te voeren. Bij een positieve uitkomst hiervan is het de bedoeling om in een later stadium –op een soortgelijke wijze als in *Digitale Dienstverlening*– concreet in projecten tot uitwerking te komen in een nota Kennisstad.

Er is nu enige jaren ervaring met het KIS-model. Een model dat staat voor naar buiten treden met de gemeente(lijke informatie), maar ook zegt dat het daarvoor nodig is om als eerste intern te structureren en standaardiseren. Dat laatste heeft de afgelopen jaren dan ook centraal gestaan. In de komende periode zal het zwaartepunt komen te liggen op de werkzaamheden in de buitenringen van het KIS-model. Dit zal concreet gemaakt moeten worden in de notitie *Digitale Dienstverlening*. Dat betekent ook dat de betrokkenheid en inbreng van inhoudelijke clusters binnen het gemeentelijk apparaat vergroot moeten worden. De bepalendheid van de "techniek" (vakteam ICT) zal moeten afnemen ten gunste van de "inhoud" (de clusters). De binnen *Digitale Dienstverlening* op te nemen onderdelen moeten integraal onderdeel zijn van het werkpakket van de clusters en tevens de kwaliteit van het huidige werkpakket verbeteren. Daarom moet ook de afweging meer bij die clusters komen te liggen.

Het is duidelijk dat de ambities de komende periode een tweede storting in de KIS-reserve nodig zullen maken. Omdat in de notitie *Digitale Dienstverlening* de concrete uitwerking voor de komende jaren zal plaatsvinden, kan het nu nog niet tot onderbouwing van een claim komen. In de binnenkort te verschijnen notitie *Digitale Dienstverlening* zal hier dieper op ingegaan worden.

Om dat programma *Digitale Dienstverlening* van de grond te krijgen is onder meer een organisatie nodig, die het vermogen heeft het programma naast en in het verlengde van de dagelijkse besommeringen te blijven sturen. Daar wordt in deze hoofdlijnennotitie wel op ingegaan. Van daaruit kan gekomen worden tot een inhoudelijk programma, dat de komende jaren tot uitvoering kan komen. Op te nemen in een notitie *Digitale Dienstverlening*, die de komende periode zal worden aangeboden.

Tevens wordt de relatie gelegd met de vernieuwing die in *Menselijke Mogelijkheden Centraal* wordt uitgevoerd in de wijze waarop de gemeente Delft met zijn medewerkers omgaat. Nieuwe wegen inslaan en het vernieuwen van middelen hebben weinig zin als er geen energie gestoken wordt in het begeleiden op opleiden van de medewerkers om deze vernieuwing zo goed mogelijk vorm te geven. Organisatiebrede opleidingsprogramma's moeten dus –ook in de tijd gezien– een relatie hebben met de ruimere inzet van digitale middelen

Het totaal van het bovenstaande is in feite de modernisering van de organisatie in al zijn facetten. Vanuit de top van de ambtelijke organisatie zal hier dan ook de nodige regie op gevoerd moeten worden. De samenhang tussen de diverse projecten en werkzaamheden moet bewaakt worden en nieuwe elementen moeten afgewogen worden toegevoegd daar waar het kan. Om deze regiefunctie te zekeren wordt een regiegroep gevormd onder leiding van een GMT-lid. Deze regiegroep structureert voorstellen voor ter behandeling in het GMT.

De afgelopen periode heeft duidelijk gemaakt een strakke organisatie onder een duidelijke leiding nodig is om de moderniseringsslag van de grond te krijgen en overeind te houden

Juist omdat dit proces zich consequenties heeft voor de gehele gemeente en aan de andere kant moet concurreren met andere specifieke belangen op het terrein van een cluster. Ook hier zal de regiegroep een duidelijke functie moeten vervullen.

INHOUDSOPGAVE

VOORSTELLEN	1
SAMENVATTING	2
INHOUDSOPGAVE	3
1. Terugkijken.....	4
1.1. Van bedrijfsplan KIS tot nu.....	4
1.2. Van binnen naar buiten	4
1.3. KIS en Neon.....	5
1.4. Onderzoek Rekenkamer	5
1.5. Financiën	6
2. Hoe Verder	8
2.1. Kennisdrieluik.....	8
2.2. Organisatorische verbreding	8
2.3. Voortgang in deelprogramma's en pilots	9
3. Meet- en zichtbare resultaten	11
4. Randvoorwaarden	12

1. Terugkijken

1.1. Van bedrijfsplan KIS tot nu

Begin 1998 heeft de Gemeenteraad het bedrijfsplan KIS vastgesteld voor de periode 1998-2006. Dit plan voorzag in de geleidelijke ontwikkeling van een KennisInfrastructuur (KIS). De eerste planperiode van 4 jaar zou gewijd moeten zijn aan de verbetering van de interne infrastructuur en van het beheer daarvan. Op basis daarvan zou in de tweede periode de stap naar buiten gewaagd kunnen worden: externe verwachtingen zouden pas gewekt moeten worden als ze technisch en organisatorisch waar gemaakt zouden kunnen worden.

Naar analogie van de fysieke infrastructuur werd ook de virtuele infrastructuur gezien als een collectieve voorziening. Vraagoriëntatie stond dus voorop maar juist daarom eerst aandacht voor de eigen mogelijkheden ("In een Kennisstad moet eerst de printer het doen").



Met het *Programma KIS* (december 1999) is deze lijn verder uitgewerkt en aan de ontwikkelingen aangepast. Het bedrijfsplan en de hierop afgestemde plannen (zoals implementatieplan 1998 en de actieplannen 1999 en 2000) zijn met het verschijnen van dit programma geactualiseerd en vervangen.

De ondertitel *S5 (Standaarden, structuren, samenwerking, scholing en simpelheid)* geeft weer waar het in de Delftse kennisorganisatie naar toe moet gaan. Standaarden slaat op een verder door te voeren eenheid in hardware, software en procedures. Meer eenheid in structuren op ICT-gebied gemeentebreed is eveneens nodig. Om specialisme in te kunnen zetten, om slagvaardig te kunnen zijn, maar ook om standaardisering uit te kunnen voeren. Daartoe is samenwerking nodig. In de eerste fase binnen projecten, binnen het vakteam ICT, met de clusters en in onderzoeken. En in de tweede fase met burgers, bedrijven en instellingen. Tenslotte wordt gewezen op het belang van scholing in het omgaan met software (en hardware), maar ook in het leren om met eigen inbreng het werk zodanig in te richten dat simpel op het goede moment informatie beschikbaar is om betere kwaliteit te leveren.

1.2. Van binnen naar buiten

De prioriteit voor een consistente aanpak van de interne (beheersorganisatie van de) infrastructuur heeft reeds na 3 jaar zijn vruchten afgeworpen: zelfs in omstandigheden van reorganisatie en verhuizing is zij een constante factor in de ambitie om "tijdens de verbouwing de verkoop gewoon door te laten gaan".

Dit leereffekt dient ook vast gehouden te worden nu de ontwikkelde beheersorganisatie en infrastructuur voor externe doeleinden ingezet moeten worden.

De ervaring leert dat men een goede beheersorganisatie en infrastructuur al gauw als vanzelfsprekend ervaart. Men heeft dan al gauw de neiging water in de wijn te doen en te veronderstellen dat het met minder ook zou moeten kunnen. Tegelijkertijd is het afbreukrisico extra groot: als een bepaalde configuratie en het (internet-)gebruik daarop het in het begin laat afweten c.q. te lang op reparaties etc. moet wachten zijn de gebruikers vertrokken.

Dit risico geldt temeer wanneer zij zou worden toegestaan voor belangrijke gemeentelijke doelstellingen als ICT in onderwijs, vensterscholen, wijkgericht werken, I-punten, etc.

De kans om daarmee in positieve zin voor de dag te komen is dankzij de inzet van gemeentelijke ICT groot en de daarin geïnvesteerde middelen en inspanningen horen ook ten goede te komen aan de bevolking. De keerzijde is dat het niet mag mis gaan op een onderschatting van de beheersproblematiek.

Ook voor de facilitering van dienstverlening door de gemeente (burgerzaken, uitkeringen etc) en door bijv. de bibliotheek zijn beveiliging en bedrijfszekerheid zaken die in de aanvang niet aan anderen overgelaten kunnen worden. (De inschatting is bovendien dat dat voorshands geen betere en/of goedkopere ondersteuning oplevert.)

1.3. KIS en Neon

Het afgelopen jaar hebben zowel de uitvoering van het programma Kennis Infra Structuur als de gemeentelijke reorganisatie ervoor gezorgd dat de ICT-functie van de gemeente gecentraliseerd is in het vakteam ICT.

Kleine units werden samengevoegd tot een vakteam van momenteel ongeveer 65 personen. Mede omdat ook de voormalige afdelingen Landmeten & Vastgoedinformatie en Onderzoek & Statistiek onderdeel van dat vakteam zijn.

De opbouw van dit vakteam heeft consequenties gehad voor de uitvoering van het programma KIS. Doordat de uitvoering van programma KIS, de totale ondersteuning van de gemeentelijke organisatie op het vakgebied en het inbouwen van meer specialisme binnen het vakteam samen kwamen, zijn er vertragingen ontstaan.

Met deze notitie wordt beoogd de doorstart te maken en tevens de mogelijkheden voor meer betrokkenheid van de totale organisatie in beeld te brengen. Dat laatste is noodzaak als de gemeente de voornemens op het gebied van externe oriëntatie en e-commerce wil realiseren. KIS is geen technisch proces, maar een organisatieveranderingsproces. Een proces dat inhoudelijke aansturing en technische ondersteuning vergt.

1.4. Onderzoek Rekenkamer

Het ICT-beleid en de resultaten daarvan over de periode 1994-1999 zijn in 2000 onderzocht door de Delftse Rekenkamer

Doordat met het programma KIS het ICT-beleid van de gemeente Delft een belangrijke impuls heeft gekregen, is de uitvoering hiervan ook een belangrijk element in het onderzoek geweest.

AANBEVELINGEN REKENKAMERONDERZOEK ICT	
<u>ICT-beleid</u>	
-	duidelijk programma maken
-	transparante informatievoorziening
<u>ICT-organisatie</u>	
-	verdere professionalisering
-	verdere standaardisatie/dvo's
-	ontwikkeling en transparantie informatievoorziening
<u>Gebruikersgerichtheid</u>	
-	klantenonderzoek – en betrokkenheid
-	verdere ontwikkeling Intranet en RIS
-	ARBO-eisen
<u>Projectmanagement</u>	
-	beter (inzichtelijk) projectmanagement
-	prestatie-indicatoren
-	evaluatie
<u>Algemeen</u>	
-	menselijke maat

In de aanbevelingen (zie hierboven) wordt daar nader op ingegaan, met name waar het le-
ring trekken voor de toekomst betreft.

Vooraf een duidelijker programmering en meer transparantie worden nodig geacht om de
uitvoering van het programma te kunnen volgen.

Om als betrouwbare 'onderbouw' voor de Delftse organisatie te kunnen functioneren, dient
aandacht te worden besteed aan verdere professionalisering (zowel in mensen als in midde-
len) en dient de "klant" meer en eerder bij ontwikkelingen betrokken te worden.

Die klant is cruciaal. Techniek alleen zal niet de oplossing zijn om de externe oriëntatie ver-
der vorm te geven. Vooral de ontwikkeling van de organisatie en dus van die mensen die
daar onderdeel van zijn, zal ter hand moeten worden genomen. In de vorm van opleiding,
betrokkenheid bij projecten en kennisontwikkeling.

Tenslotte wordt –mede door het in uitvoering nemen van vele projecten- aandacht gevraagd
voor een beter projectmanagement en betere informatie over de diverse projecten en het
geheel daarvan.

1.5. Financiën

De start van het programma KIS begin 1998 ging gepaard met een storting van 4,5 miljoen
gulden. In tabel 1 is dit aangegeven. Het was van het begin af aan duidelijk dat het totale
programma van 8 jaar niet zonder verdere stortingen kon worden uitgevoerd.

RESERVE AUTOMATISERING INFRASTRUCTUUR				
jaar	storting fonds	uitgaven middelen	uitgaven mensen	extra personeel
1998	fl 4.500.000,00	fl 150.000,00	fl 14.000,00	4
1999	fl 0,00	fl 775.000,00	fl 68.000,00	4
2000	fl 0,00	fl 1.945.000,00	fl 153.000,00	4
2001	fl 0,00			
2002				
2003				
2004				
2005				
	fl 4.500.000,00	fl 2.870.000,00	fl 235.000,00	12

Tabel 1: overzicht reserve KIS

Nu ongeveer de helft van de totale planperiode verstreken is, is er nog ca. 1 miljoen gulden
beschikbaar (na aftrek obligo's). Daarbij dient dan betrokken te worden dat de oorspronkelijk-
ke doelstelling om het beschikbare budget gelijkmatig te verdelen over 'mensen' en 'midde-
len' niet gehaald is. De middelen (in de vorm van projecten) hebben tot nu toe meer geld
gekost en aan de mensen is (te) weinig aandacht besteed. Een ontwikkeling die –wil het
proces succesvol afgesloten kunnen worden- gekeerd moet worden.

Tevens dient hierbij betrokken te worden dat het zwaartepunt in de uitvoering op het verkrij-
gen van een goede basis(infrastructuur) heeft gelegen. Natuurlijk zijn er wel projecten in
uitvoering genomen, die tot doel hadden om meer aan de 'buitenkant' te werken. Die waren
vnl. bedoeld als pilots om betrokkenheid te realiseren. Met de volgende planperiode (die nu
voor de deur staat) zal het zwaartepunt komen te liggen op de merkbare verbetering van de
dienstverlening van de gemeente.

Overigens is daarmee het werken aan de basis niet afgerond. Ook voor verdere kwaliteitsverbeteringen en aanpassingen hiervan zal nog geld beschikbaar moeten zijn. In figuur 1 is in de laatste kolom aangegeven hoeveel personeel structureel is toegevoegd aan de formatie door de uitvoering van het programma KIS tot op heden.

Een belangrijke stap tot verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening is gezet met de opname in de begroting van een basisvoorziening ICT.

Waar in het verleden ICT-middelen lang niet altijd structureel in de begrotingen werden opgenomen en vaak projectmatig werden opgelost, behoort dit met de instelling van deze basisvoorziening tot het verleden.

In de basisvoorziening zijn alle ICT-kosten opgenomen, die op iedere geautomatiseerde werkplek binnen de gemeente Delft moeten worden gemaakt.

Dat betreft dan kosten voor een werkplekcomputer, voor aansluiting op en gebruik van het netwerk, voor de benodigde randapparatuur en de kantoorautomatiseringssoftware.

BASISVOORZIENING ICT: JAARLIJKSE BASISKOSTEN IEDERE WERKPLEK GEMEENTE DELFT			
	gemiddelde jaarlast	onderhoud	
standaard-werkplekpc's	fl 1.650.000,00	fl 99.000,00	
NT-netwerkclusters	fl 300.000,00	fl 120.000,00	
afdelingsprinters	fl 124.000,00	fl 55.000,00	
netwerk Delfnet	fl 225.000,00	fl 160.000,00	
servers algemeen	fl 197.000,00	fl 97.000,00	
servers basissystemen	fl 316.250,00	fl 126.500,00	
hardware overige voorzieningen	fl 57.000,00	fl 181.750,00	
software	fl 693.500,00	fl 190.000,00	TOTAAL:
	fl 3.562.750,00	fl 1.029.250,00	fl 4.592.000,00

Tabel 2: Basisvoorziening ICT

In tabel 2 is een kostenoverzicht opgenomen van de voorziening voor het jaar 2000. Hieruit blijkt dat de ongeveer 1100 werkplekcomputers die de gemeente Delft in gebruik heeft op jaarbasis een bedrag van 4,5 miljoen gulden kosten (verdeeld in investering en onderhoud). Door dit bedrag integraal in de begroting op te nemen, is ook de vervanging van e.e.a. financieel afgedekt. Voor de realisatie van deze voorziening was een extra impuls van 1,2 miljoen gulden op jaarbasis nodig (Zomernota 2000).

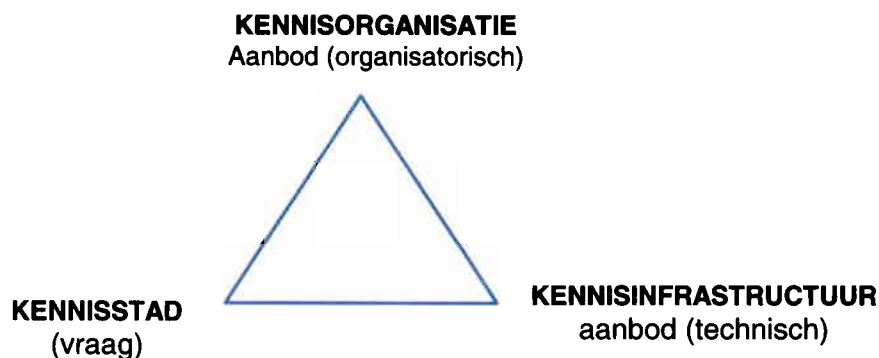
Nadere afspraken dienen nog te worden gemaakt over de jaarlijkse aanpassing van de basisvoorziening. Die kan ontstaan zowel door fluctuaties in het aantal werkplekken als in de van de basis onderdeel zijnde hard- en software.

2. Hoe Verder

In de eerste plaats is deze notitie bedoeld om de grote lijnen en de onderlinge samenhang tussen de verschillende onderdelen van het proces kennisorganisatie helder weer te geven. De inhoudelijke component ("Wat gaan we doen om de kennisorganisatie inhoudelijk vorm te geven?") ontbreekt hier nog. Deze zal middels een notitie *Digitale Dienstverlening* later worden toegevoegd. Wel worden hier voorstellen gedaan die het de ambtelijke organisatie mogelijk moeten maken om het inhoudelijke proces van de grond te tillen en overeind te houden in relatie tot de dagelijkse werkzaamheden van de organisatie.

2.1. Kennisdrieluik

Er is een nauwe samenhang tussen Kennis Infrastructuur, Kennisstad en Kennisorganisatie. Zoals hiervoor aangegeven, heeft tot op heden de nadruk gelegen op de Kennis Infrastructuur. Dit zou kunnen worden omschreven als het verhogen van de kwaliteit van het aanbod in meer technisch/ondersteunende zin vanuit de gemeente.



Een gemeente die zich (verder) gaat begeven op het terrein van e-commerce krijgt te maken met wijzigingen in processen en van organisatorische aard: De Kennisorganisatie gaat zich vormen, ondersteund door de Kennis Infra Structuur. Dit moet leiden tot een (weliswaar op de vraag aansluitend) inhoudelijk aanbod vanuit de gemeente.

Het gaat uiteindelijk om de Kennisstad, het derde paneel in het drieluik. Daar wordt de vraag geformuleerd. Vraag en aanbod moeten op elkaar aansluiten.

De praktijktest, die uitgevoerd gaat worden in het Servicepunt Wippolder, biedt een goede gelegenheid om praktijk en theorie in de aansluiting van vraag op aanbod te testen.

2.2. Organisatorische verbreding

De uitvoering van het programma KIS is begin 1998 gelegd bij een programmateam: het projectbureau KIS. Dit bureau is inmiddels opgegaan in het vakteam ICT.

Om de strategie en de uitvoering daarvan binnen de gemeente overeind te houden is het een absolute noodzaak dat de organisatorische inbedding in het gemeentelijk apparaat verbeterd en verbreed wordt. Met andere woorden: door een scheiding aan te brengen tussen de kennisinfrastructuur en de kennisorganisatie.

De technische basis en ondersteuning van zowel de gemeentelijke organisatie als de ontwikkelingsprogramma's dient op een kwalitatief hoog niveau ondergebracht te worden bij het vakteam ICT. Hiertoe dient de komende periode een kwaliteitsslag gemaakt te worden. Dit kan in de vorm van een project Kwaliteitsslag ICT.

Eén van de te ondersteunen ontwikkelingsprogramma's is dan *Digitale Dienstverlening: Delft als kennisorganisatie gericht op e-government*.

Door uitvoering van het project Kwaliteitsslag stijgt het niveau van de dienstverlening van het vakteam ICT.

Dat is nodig om het proces Kennisorganisatie te ondersteunen en om ICT-ontwikkelingen goed te volgen. In dit project kunnen dan ook onderdelen worden opgenomen die de voortzetting en uitbouw van het vm. programma KIS betreffen als de versterking van de ICT-basis van het gemeentelijk apparaat in meer algemene zin. Het onderscheid tussen beiden is soms moeilijk te trekken en in feite ook niet belangrijk. Zeker niet als het uiteindelijk tot versterking op beide fronten leidt.

Het uittesten van de pilots en resultaten van Digitale Dienstverlening vindt plaats aan de balie, via Internet en in het Servicepunt Wippolder. Dat laatste kan dienst doen bij b.v. pretesten met klantengroepen.

In een verdere toekomst zou de gemeente zijn digitale gedachtengoed kunnen delen met partners in de stad: een deelprogramma Kennisstad. Dat leidt tot verbreding van het aanbod aan de burger, waarbij natuurlijk de zo goed mogelijke beantwoording van de vraag van de klant voorop staat.

De gedachte is om met de partners uit de stad middels uitvoering van een aantal pilots de gezamenlijke service aan de bewoners en bedrijven in de stad verder te verbeteren. Voor de projectleiding van dit onderdeel zou aangesloten kunnen worden bij de Stichting Delft Kennisstad. Dat doet meer recht aan de nagestreefde gezamenlijkheid dan e.e.a. binnen de gemeente te leggen. Als eerste wordt voorgesteld om (extern) te (laten) onderzoeken of en hoe de belangstelling vanuit de stad met de gemeentelijke ambities vorm gegeven kan worden. Voorgesteld wordt hiertoe fl. 50.000,- vanuit de reserve KIS beschikbaar te stellen. De resultaten van een dergelijk onderzoek kunnen dan verder uitgewerkt worden in het deelprogramma Kennisstad.

De (vooral in) Digitale Dienstverlening ingezette initiatieven zullen leiden tot andere werkwijzen. Dat vergt dus wat van het aanpassingsvermogen van de medewerkers en ze zullen er ook in geschoold moeten worden. In de eerste fase van KIS (het bedrijfsplan) is al aangegeven dat het KIS-proces naast een technische kant vooral ook een menselijke kant heeft. Investeren in mensen zou een niet te verwaarlozen onderdeel van het geheel moeten zijn. In Delft wordt dit vorm gegeven middels het programma Menselijke Mogelijkheden Centraal (MMC). De verbinding tussen beide programma's kan bevestigd worden door in regie en uitvoering een verband tussen beiden aan te brengen.

De organisatorische inbedding van het overkoepelende geheel van de deelprogramma's binnen de gemeente Delft kan zo versterkt worden door de programma- c.q. projectleiders en eventuele andere sleutelfiguren te laten deelnemen in een regiegroep Kennisorganisatie (KO). Kennisorganisatie en geen KIS, omdat daarmee de verbreding vanuit de meer technisch georiënteerde Kennis Infra Structuur wordt aangegeven. Dwarsverbanden tussen de onderdelen komen door deze verbinding naar verwachting het beste tot afstemming. De vertegenwoordiger vanuit de Stichting Delft Kennisstad kan op termijn functioneren als linking pin tussen de 'gemeentelijke' programma's en het externe programma.

Voorgesteld wordt om het geheel om leiding te brengen van een GMT-lid, omdat met dit totaal een belangrijk nieuw element in de dienstverlening van de gemeente naar buiten toe tot uitvoering moet worden gebracht.

De relatie met het bestuur wordt door het gebruikelijke overleg met de portefeuillehouder(s) in stand gehouden.

2.3. Voortgang in deelprogramma's en pilots

Met deze notitie wordt de doorstart van het KIS-proces ingezet. Het is de bedoeling om deze te laten volgen door notities, waarin de deelprogramma's verder worden gedetailleerd en het eerste jaar in een jaarprogramma wordt vastgelegd. Tevens zal een toekomstbeeld onderdeel zijn van deze notities om de ambities op langere termijn helder te hebben. De projecten en pilots zullen een heldere doelomschrijving kennen en zo veel mogelijk voorzien zijn van te controleren indicatoren.

In de tijd gezien zal met of kort na de hoofdlijnennotitie een notitie verschijnen over de meer technisch/ondersteunende elementen vanuit ICT (Kwaliteitsslag ICT).

Enige tijd later zal een notitie moeten verschijnen over het deelprogramma Digitale Dienstverlening: Hoe vult Delft het veld van de gemeentelijke e-commerce in? Wat zijn de concrete projecten die hieruit voor het eerste jaar voortvloeien? Zoals onder 2.2 vermeld zal het eerste jaar vnl. lopende initiatieven te zien geven. Een voorbeeld hiervan is de momenteel in samenwerking met het ministerie van Binnenlandse Zaken bij WIZ/BZ lopende pilot eID-kaart (www.loketaanhuis.nl).

Het is daarnaast belangrijk te (blijven) benadrukken dat het streven naar een betere externe oriëntatie met inzet van digitale middelen in een juiste afweging moet geschieden met het verbeteren van de back-officesystemen. De (wijziging van de) gemeentelijke systemen moet gelijk opgaan met het op andere wijze aanbieden van de gemeentelijke producten.

Al enige tijd loopt het programma Menselijke Mogelijkheden Centraal en is verschenen een notitie over de pilot Servicepunt Wippolder en tenslotte is het de bedoeling om met een onderzoek een aanzet te geven voor een programma Kennisstad.

Zoals eerder betoogd, wordt daarmee bedoeld het in gezamenlijkheid en zo veel mogelijk volgens de zelfde standaards aanbieden van op de vragen van burgers en bedrijven gerichte dienstverlening in samenwerking tussen partners uit de stad en de gemeente. Voorgesteld wordt om voorafgaand aan een dergelijk programma eerst te laten onderzoeken of er voldoende belangstelling is in de stad om in een dergelijk programma te participeren en zo ja, onder welke voorwaarden. Om de gemeente niet al te duidelijk op de voorgrond te laten treden, wordt voorgesteld om een dergelijk onderzoek extern uit te laten voeren.

3. Meet- en zichtbare resultaten

In de eindrapportage van de rekenkamercommissie wordt er voor gepleit om het verloop van het KIS-programma transparanter voor de raad te maken. Raadsleden moeten daardoor eenvoudiger en beter een inzicht krijgen in het verloop van het programma en in de afzonderlijke projecten. Hoewel er over het verloop van KIS in de afgelopen drie jaar zeer regelmatig gerapporteerd is, blijkt het toch moeilijk te zijn om een proces als KIS op hoofdlijnen te volgen en te beïnvloeden.

Dat wordt mede veroorzaakt doordat KIS geen blauwdruk is, maar veel meer een proces dat door velerlei in- en externe invloeden wordt beïnvloed. Daardoor worden regelmatig projecten en ontwikkelingen in feite onder de KIS-paraplu gebracht. Denk b.v. aan ICT in Onderwijs en Servicepunt Wippolder, maar dat geldt evengoed voor interne ontwikkelingen als het bedrijfsinformatiepunt en de balie-ontwikkelingen bij Publiekszaken.

KIS gaat verder niet alleen over ICT, maar veeleer over organisatie-aanpassingen en –ontwikkelingen, waarbij ICT in positieve zin kan bijdragen. Mede daarom wordt met notitie de betrokkenheid en verantwoording van onderdelen van dat proces verbreed over een groter deel van de gemeentelijke organisatie: De totale organisatie wordt daarmee verantwoordelijk voor KO en KIS, niet een enkel onderdeel of zelfs een enkele persoon. Duidelijk vastleggen wie waarvoor verantwoordelijk is wordt dan van nog groter belang, naast het bewaken van het geheel.



In de komende periode zal de verdere ontwikkeling van een instrument ter hand worden genomen. Daarbij zal gebruik gemaakt worden van externe ondersteuning. Voorgesteld wordt hiertoe fl. 50.000,- aan de reserve KIS te onttrekken.

Onderdeel kan zijn de Project Information Navigator (PIN); een eigen ontwikkeling binnen ICT, waarmee het mogelijk is om informatie van (deel)projecten via Intranet te verkrijgen en bij te werken.

Bij deze instrumentele ontwikkeling zal ook de opzet van een tevredenheidsonderzoek en een gebruikersgroep onderdeel kunnen zijn. Tevens zal meer aandacht besteed worden aan de indicatoren die voor het slagen van een project cruciaal zijn.

Door regelmatige rapportages en evaluaties van de diverse (deel)programma's, aangevuld met presentaties al dan niet op locatie wordt voorts de betrokkenheid van de diverse actoren in het proces verbeterd.

4. Randvoorwaarden

De Kennisstad kan niet zonder Kennisinfrastructuur en Kennisorganisatie.

Externe ambities zijn niet te verwezenlijken als zij niet ondersteund worden door een infrastructuur op niveau en een organisatie van kenniswerkers. In het voorgaande is dat al aan de orde gekomen. Als de komende jaren niet als eerste geïnvesteerd wordt in opleidingen en kwaliteitsverbeteringen ten behoeve van het personeel en een beter beeld verkregen wordt van de benodigde competenties van de Delftse kenniswerkers zal blijken dat alleen investeren in de kennisinfrastructuur niet voldoende is om tot een betere dienstverlening (de kennisstad) te komen.

De visie achter het MMC-programma van de gemeente Delft sluit heel goed aan bij de visie achter KIS en Kennisorganisatie. Een blijvende investering in beiden is onontbeerlijk als de ambities overeind moeten blijven staan. Reden om een koppeling te leggen tussen beide programma's.

Daarmee wordt tevens de weg van ingeslagen van aanbodgericht naar vraaggericht. De weg die Delft op weg naar een kennisorganisatie moet gaan, wordt niet meer vanuit één punt in de organisatie begeleidt, maar door voor de diverse deelprogramma's op meerdere plekken in de organisatie verantwoordelijkheid te leggen, wordt de relatie met het dagelijkse (inhoudelijke) werk sterker. De vraag vanuit de organisatie kan dan beter oplopen met de sturing van het aanbod.

Van het personeel van de gemeente Delft wordt dus nogal wat gevraagd. Een andere benadering van de "klanten" (dus op een andere manier werken) en daarbij gebruik maken van de mogelijkheden van de moderne tijd. Om dit goed in de organisatie in te bedden zal de nodige communicatie nodig zijn. Dat is ook het geval om de diverse deelprogramma's goed tot uitvoering te kunnen laten komen en daartussen relaties te leggen. Het betekent dat er bij de doorstart een strategisch communicatieplan gemaakt zal moeten worden, waarin die relaties en de inbedding in de organisatie helder worden en waarbij daarnaast b.v. in jaarprogramma's een aantal concrete acties opgezet worden voor het overkoepelend geheel en de diverse deelprogramma's. Naar verwachting zal daarbij en bij de uitvoering externe ondersteuning onontbeerlijk zijn, waartoe fl. 50.000,= uit de reserve KIS onttrokken moet worden.

Daarnaast is voortdurende sturing vanuit het Gemeentelijk Management Team een blijvende noodzaak om de organisatie als geheel mee te blijven krijgen bij de uitvoering van de programma's. De opbouw van het gemeentelijk apparaat en de ontwikkelingen in de diverse vakgebieden van de gemeente kunnen 'in de waan van alle dag' makkelijk de overhand krijgen. Daarmee wordt overigens niet gesteld dat deze zaken niet belangrijk zijn, maar waar het om gaat is dat ze tot uitvoering komen in relatie tot de implementatie van de diverse KIS-programma's en projecten om zo te komen tot 'meer dan de som der delen'. Natuurlijk zullen daartoe op de werkvloer de nodige projecten en trajecten tot uitvoering moeten komen, maar ook sturing van bovenaf zal nodig blijken te zijn. De voorgestelde regiegroep moet gezien worden als een voorportaal van het GMT. Nodig om de snelheid in de uitvoering te houden. Naar verwachting zal het nodig zijn om met een zekere regelmaat gebruik te maken van externe adviezen. Voorgesteld wordt om hiervoor fl. 50.000,= aan de reserve KIS te onttrekken.

Een belangrijke taak binnen de regiegroep zal zijn het in relatie tot elkaar brengen van de vele initiatieven binnen de gemeente op het gebied van kennisorganisatie en betrekken van digitale mogelijkheden bij de werkuitvoering over de volle breedte. Ook in relatie tot (uitbreiding van) standaardisering en prioritering. Dat betekent ook dat duidelijke speerpunten gekozen moeten worden.

Daarbij kan aangesloten worden bij de ketenbenadering. Door in te zetten op projecten, waar elementen uit het werk van meerdere clusters aan de orde komen, kan een bepaald

product in zijn geheel gepresenteerd worden en komen ook de onderlinge relaties duidelijk voor het voetlicht.

Het is belangrijk om aan te sluiten bij initiatieven vanuit de organisatie. Bij plekken waar men de wil en het enthousiasme heeft om een bepaald project uit te voeren.

Het is onwenselijk om de organisatie te belasten met projecten, die niet aan de in het werk gevoelde behoefte beantwoorden. Die men beschouwd als op het 'normale' werkpakket komend, waardoor bij aanvang al de uitvoering onder druk komt. Als mensen het gevoel gegeven wordt, dat met de uitvoering van een bepaald project ook een door hen gevoeld probleem in hun werk wordt opgelost, is dat een goed startpunt.

Andere elementen die een positieve bijdrage kunnen leveren om tot een succesvolle afronding van projecten in de deelprogramma's te komen zijn aansluiting bij (gevoelde) druk van buiten ("Waar blijft die gemeente?") en/of bij wettelijke criteria.

