



# E-Government: nieuwe kans of nieuw probleem?

Achter de schermen bij Vlaamse  
gemeenten

## Eindresultaten van het I-scan project

Elke Boudry, Sarah Janssens, Sabine Rotthier, Filip De Rynck



in samenwerking met





# Inhoud

1. De I-scan en E-government
2. De afstemming tussen organisatie en ICT in Vlaamse gemeenten
  - 2.1. Praten we met elkaar?
  - 2.2. Spreken we dezelfde taal?
  - 2.3. Denken we in processen?
  - 2.4. Zijn onze organisaties mee?





# 1. De I-scan en E-government





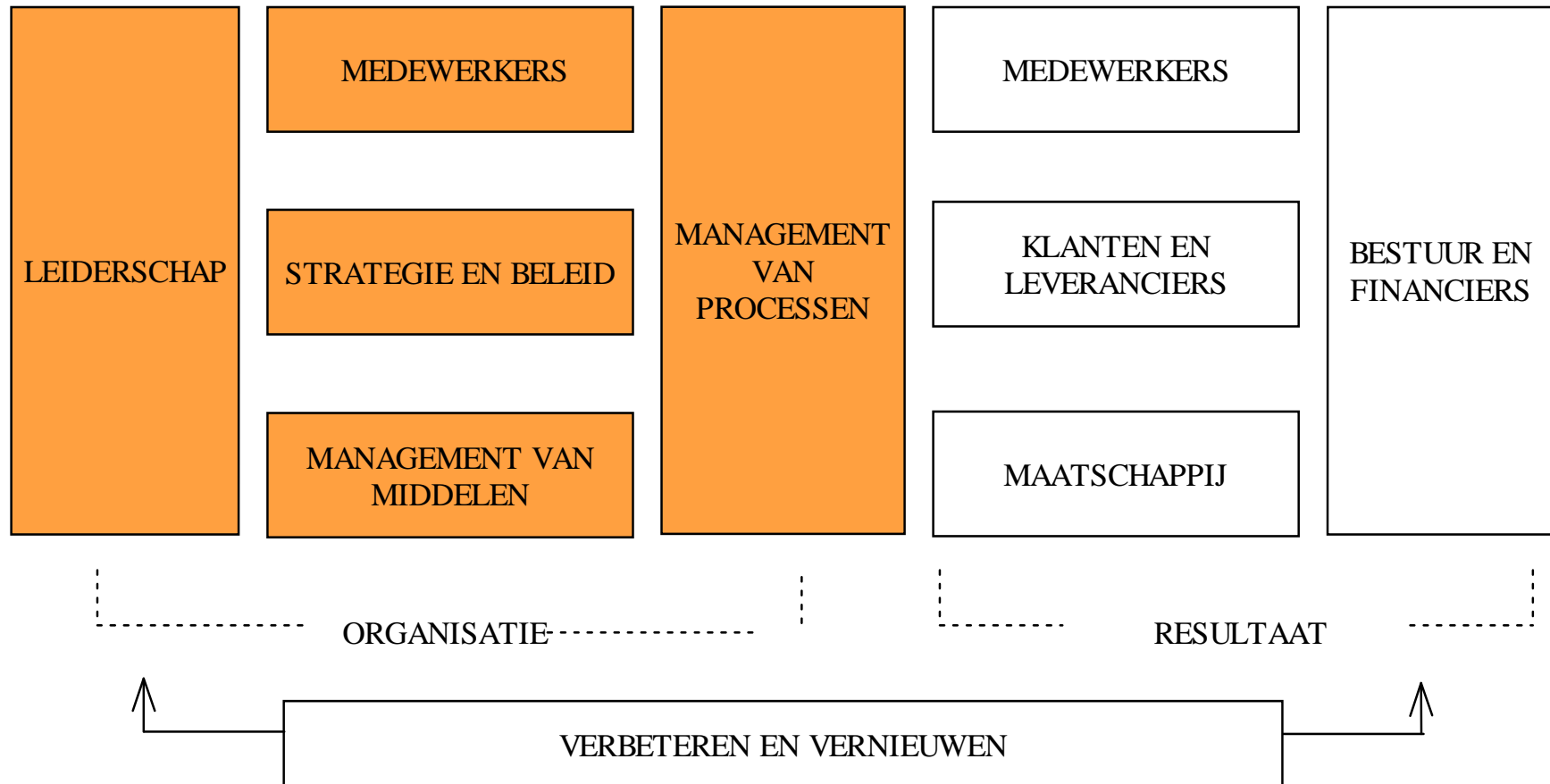
## I-scan: een woordje uitleg

- I-scan = instrument om op een eenvoudige manier de stand van zaken van de ontwikkeling van ICT en de organisatie in beeld te brengen
- I-scan traject per gemeente: 3 fasen
  - Intakegesprek
  - Workshop
  - Rapportering
- Toegepast in 29 gemeenten
- Output voor zowel gemeenten als Vlaamse overheid
- Gebaseerd op het CAF-model



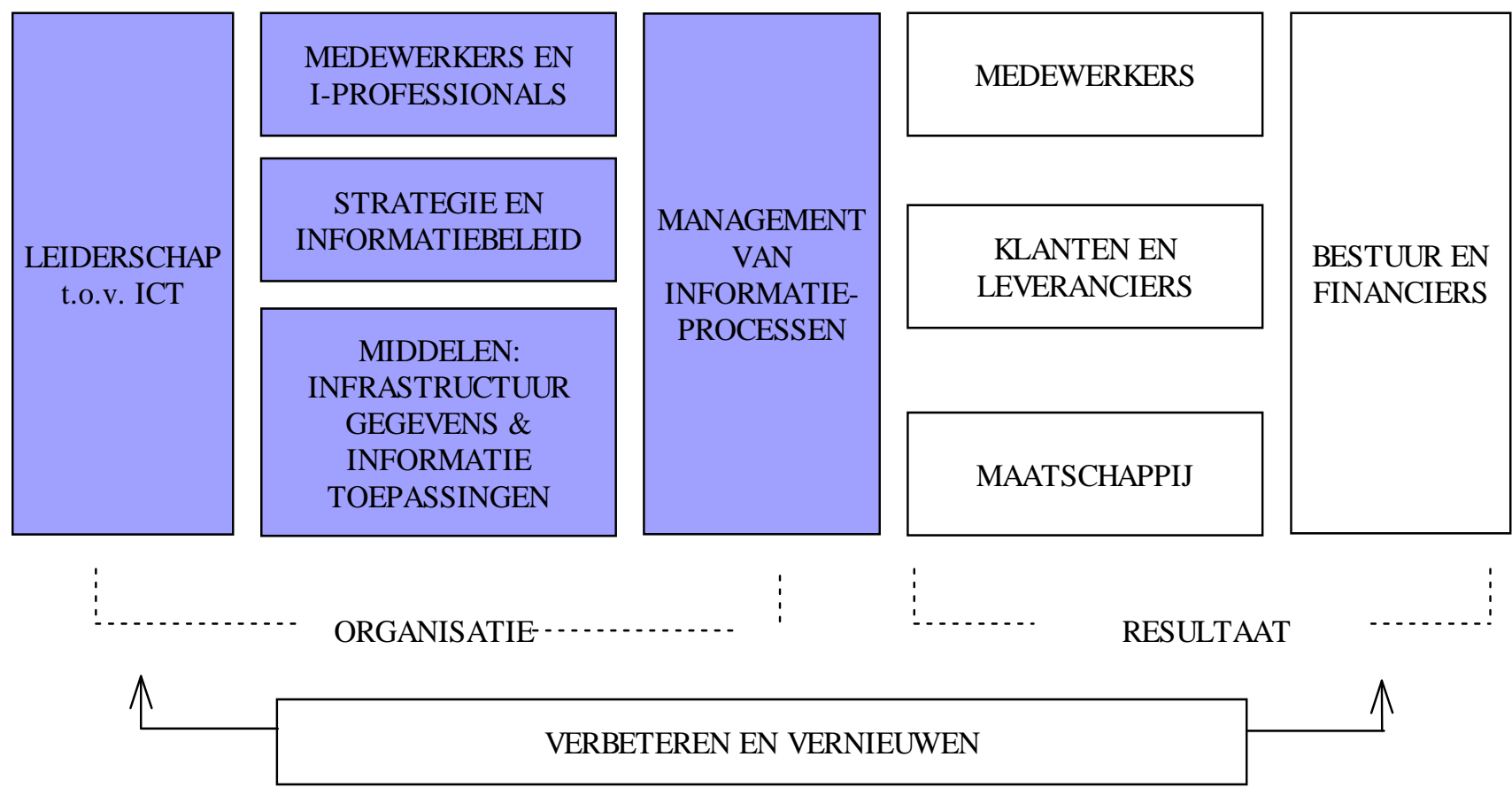


# 5 aandachtsgebieden vanuit CAF-model





# 5 aandachtsgebieden uit CAF-model



# 5 aandachtsgebieden



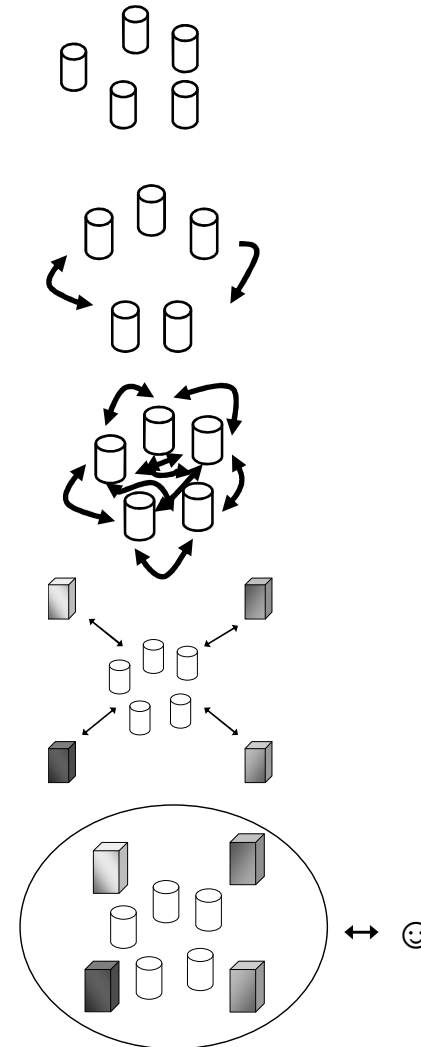
<b>Organisatie</b>	<b>ICT</b>
Leidinggevenden	Leidinggevenden
Beleid & Strategie	Beleid & Strategie
Medewerkers	Medewerkers
	I-professionals
Processen	IT-processen
Middelen	Toepassingen
	Gegevens
	Infrastructuur





# 5 ontwikkelingsfasen

- Fase 1: Diensten zijn eilandjes
- Fase 2: Diensten werken al meer samen in functie van afleveren diensten en producten
- Fase 3: Hele organisatie werkt geïntegreerd
- Fase 4: Organisatie werkt samen met ketenpartners
- Fase 5: Burger beheert eigen gegevens





# Voorbeeld profielschets O-scan

	Fase 1 Kwaliteit op de werkplek	Fase 2 Beheersing van primaire processen	Fase 3 Organisatie als samenhangend geheel	Fase 4 Samenwerking in de keten	Fase 5 Transformatie- vermogen
Leiderschap	speler	spelverdeler	coach	bruggenbouwer	?
Beleid & Strategie	afdeling	primaire proces	geheel	keten	?
Processen	niet beschreven	beschrijven	samenhang	continu verbeteren	?
Mensen	uitvoerder	meedenker	zelfsturend	extern samenwerk	?
Middelen	ad hoc ingezet	los zand	planmatig	meerjaren	?





# Voorbeeld profielschets I-scan

	Fase 1 Kwaliteit op de werkplek	Fase 2 Beheersing van primaire processen	Fase 3 Organisatie als samenhangend geheel	Fase 4 Samenwerking in de keten	Fase 5 Transformatie- vermogen
<b>Leiding- gevenden</b>	technisch issue	• automatiseren primaire processen	integraal management	ketenfocus	?
<b>Medewerkers</b>	ICT als hulpmiddel	• ICT t.b.v. optimaliseren	ICT t.b.v. verbinding	ICT t.b.v. bruggenbouwen	?
<b>I-professionals</b>	technische focus	• taal van de organisatie	partners van de organisatie	ketenorganisatie	?
<b>Strategie &amp; Beleid</b>	ontbreekt	• primaire processen	integraal beleid	ketenfocus	?
<b>IT-processen</b>	technisch	• tactisch beheer	strategisch beheer	beheer in de keten	?
<b>Toepassingen</b>	spaghetti	• functionele architectuur primaire processen	functionele architectuur integraal management	functionele architectuur in de keten	?
<b>Gegevens</b>	werkplekafdeling	• primair proces	1-malige invoer x-matig gebruik	authentieke registraties in de keten	?
<b>Infrastructuur</b>	werkplek focus	• primair proces	integrale organisatie	infrastructurele organisatie	?





## De I-scan en e-government

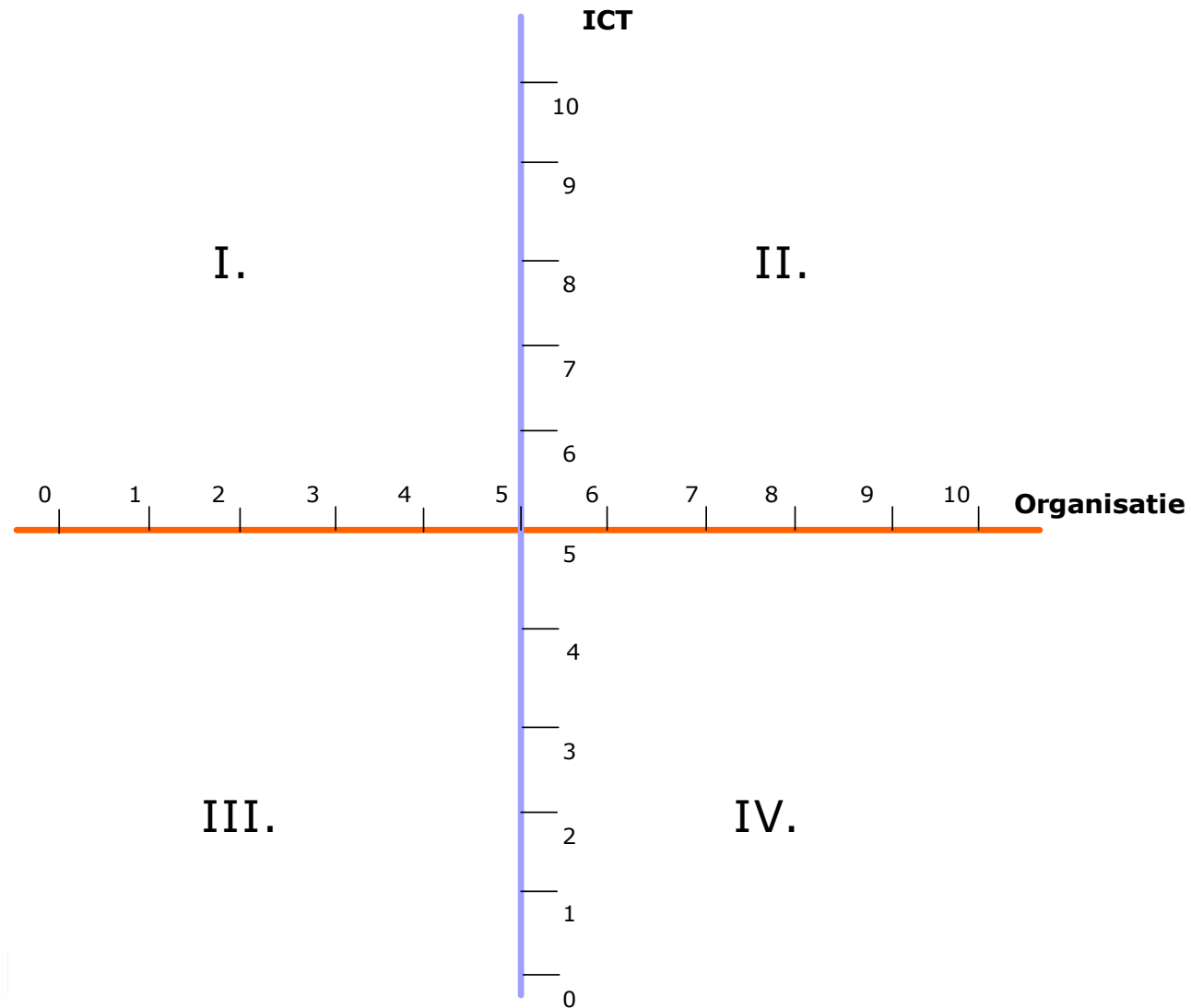


E-government is *het gebruik van ICT bij overheidsdiensten in combinatie met **organisatorische veranderingen** en nieuwe vaardigheden om te komen tot een efficiëntere werking van de overheid gericht op een betere dienstverlening aan de klant.*

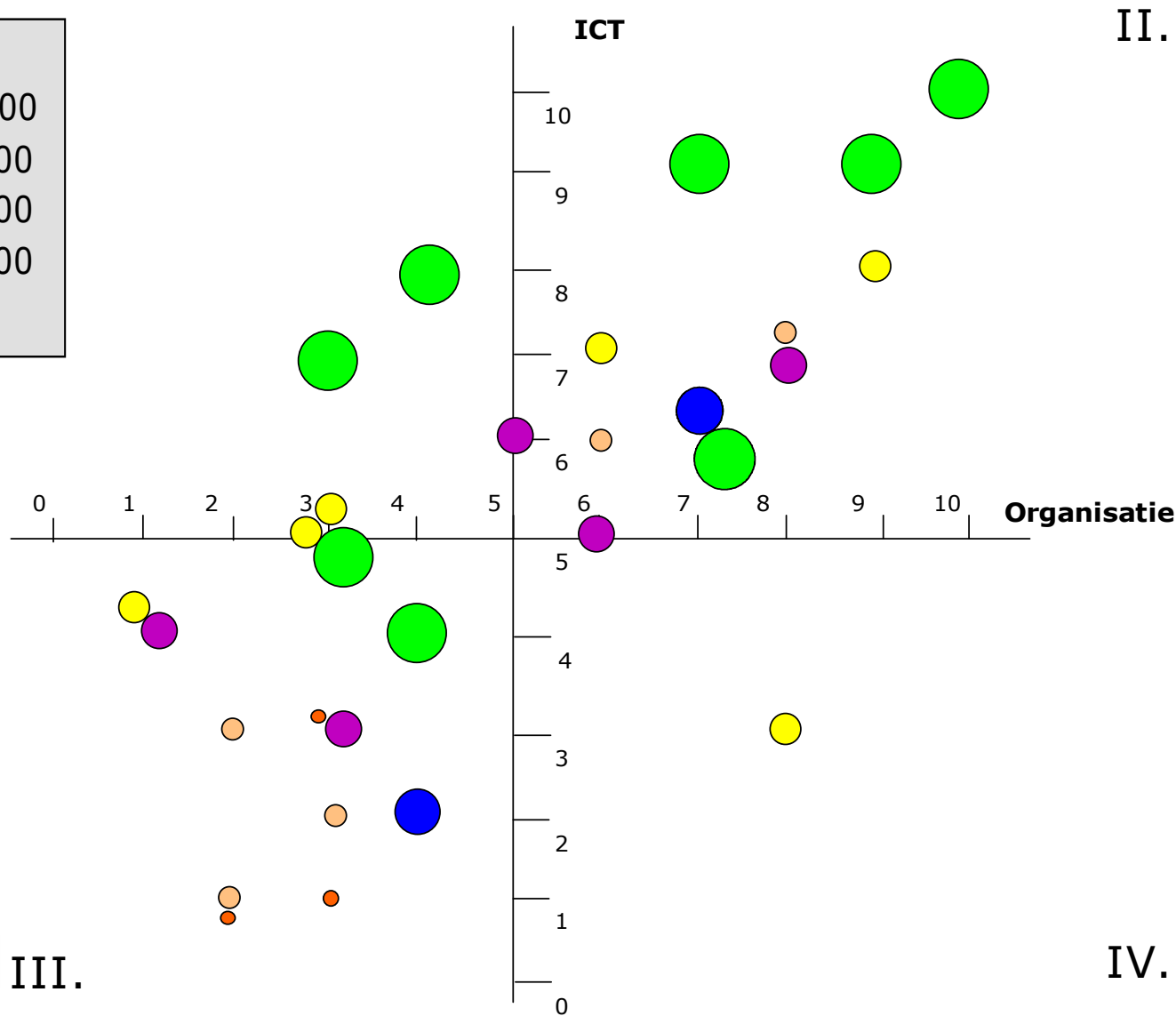
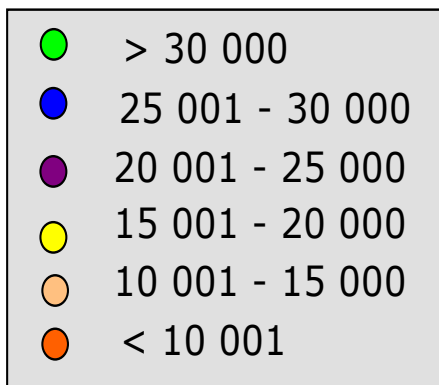




# Indeling in vier types van gemeenten



# Verdeling gemeenten volgens inwonersaantal





## 2. De afstemming tussen organisatie en ICT in Vlaamse gemeenten





## Gemeente als complexe organisatie

- Diverse dienstverlening qua producten en procedures, aard en inhoud, vorm en betekenis
- Rekening houden met regelgeving en opgelegde kaders waarbinnen ze moeten werken
- Politieke en ambtelijke componenten met elk een eigen logica
- Niet direct onderhevig aan marktimpulsen/ klant is afhankelijk van zijn gemeente





# Interoperabiliteit

= het vermogen van ICT-systemen en van de processen die ze ondersteunen om gegevens, informatie en kennis uit te wisselen





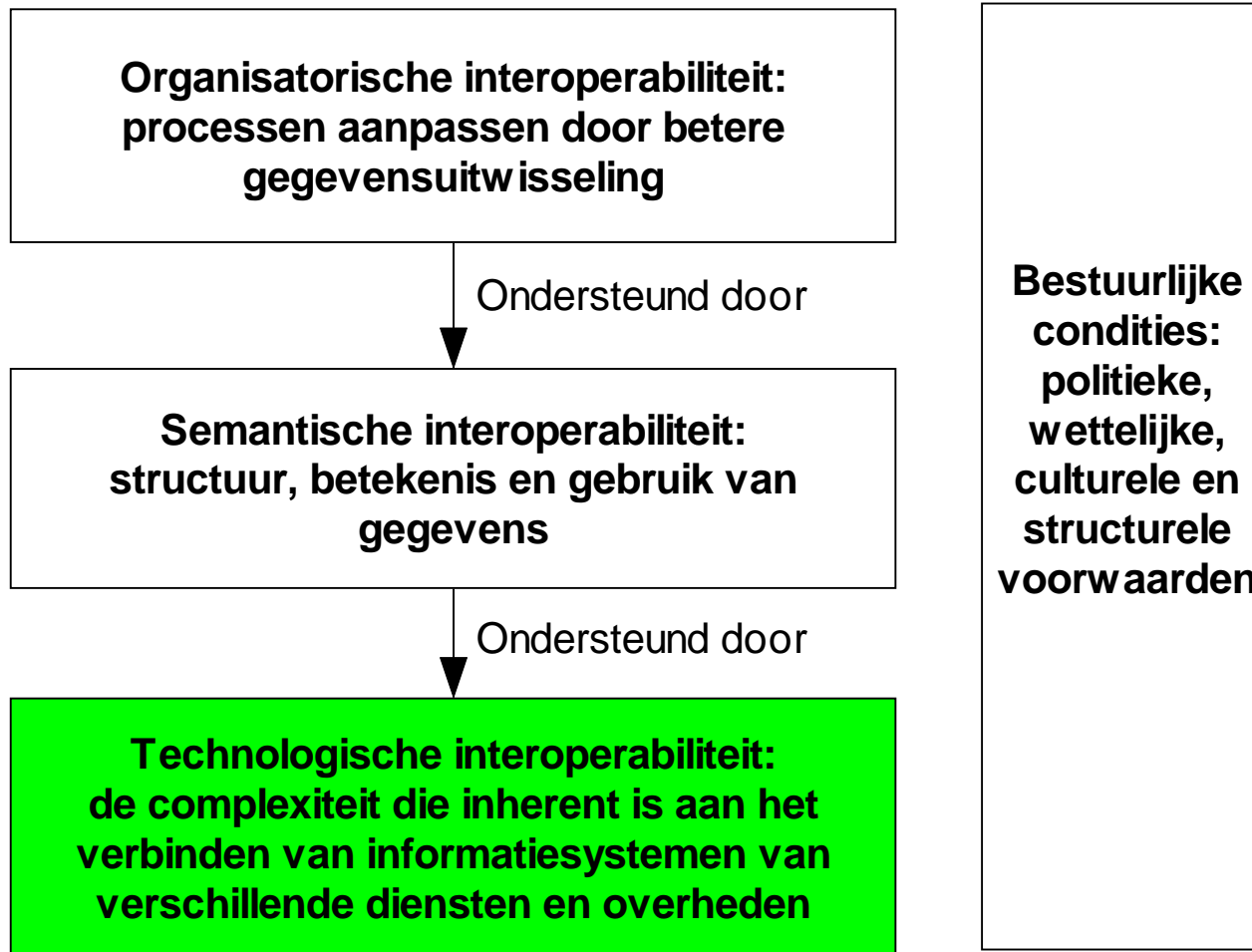
## De I-scan in combinatie met het IOP-schema

<b>Organisatie</b>	<b>ICT</b>	<b>Interoperabiliteit</b>
Middelen	Infrastructuur	Technische IOP
	Toepassingen	Technische IOP
	Gegevens	Semantische IOP
Processen	IT-processen	Organisatorische IOP
Leidinggevenden	Leidinggevenden	Bestuurlijke condities
Beleid en Strategie	Beleid en Strategie	Bestuurlijke condities
Medewerkers	Medewerkers	Bestuurlijke condities
	I-professionals	





## 2.1. Praten we met elkaar?





# Infrastructuur

- Medewerkers beschikken doorgaans over de nodige ICT-infrastructuur
- Aankopen van hardware behoort duidelijk tot taak van I-professional
- Aankopen computers verloopt op verschillende manieren
  - Ad hoc
  - Vastgelegde termijn voor computers (tussen 3 à 7 jaar)
  - Spreiding van aankoop of alles in 1 keer (voordeel dat alle toestellen identiek zijn)
  - Huren i.p.v. kopen
- Buitendiensten niet steeds of niet vlot aangesloten op het gemeentelijk netwerk → Problemen voor back-ups, organisatiebrede toepassingen en het delen van gegevens





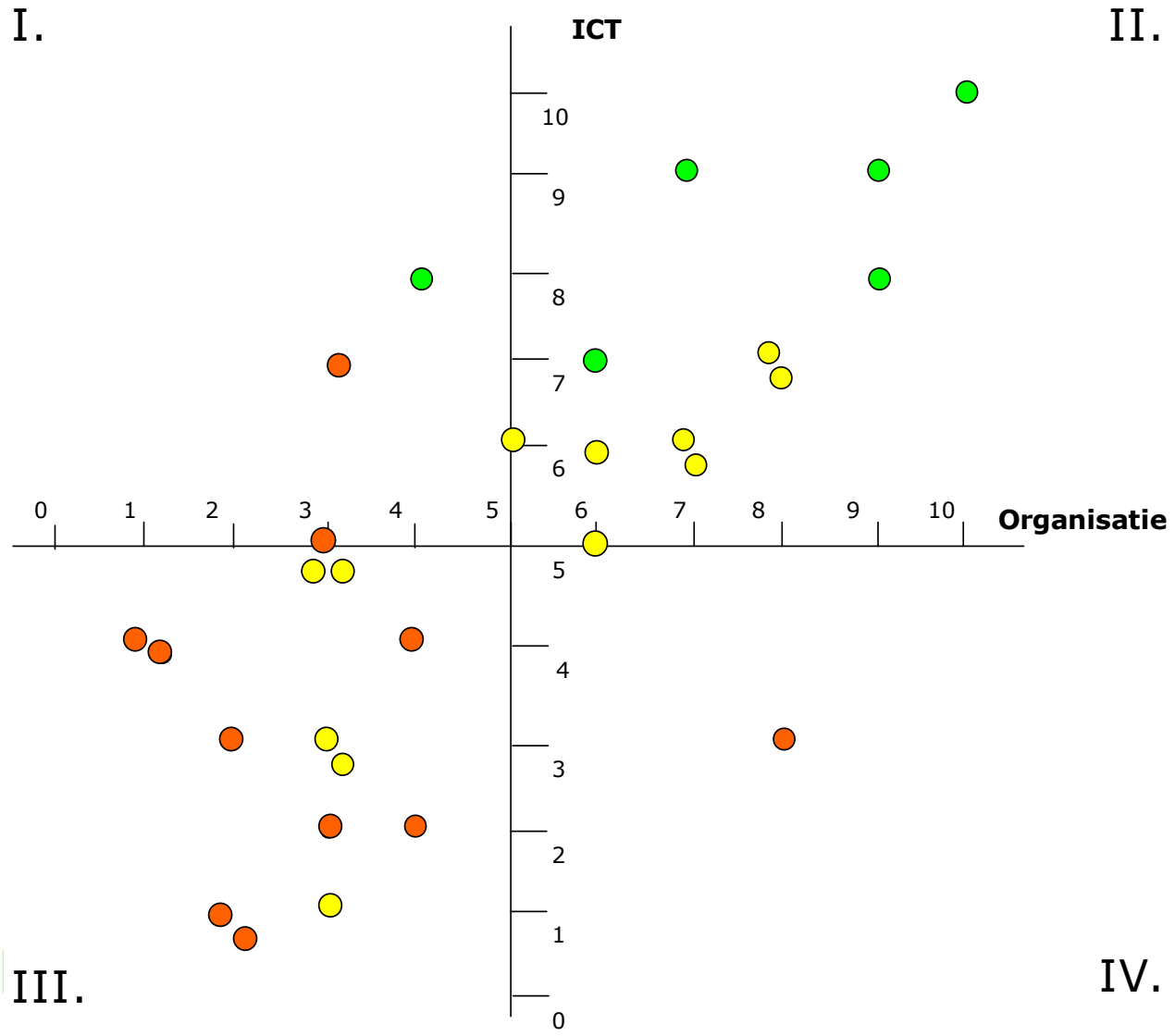
# Toepassingen

- Zowel bureautoepassingen als (en vooral) gemeentespecifieke pakketten
- Leveranciers:
  - Dubbel gevoel ten opzichte van ICT-leveranciers
  - Door kleine afzetmarkt een beperkt aantal aanbieders:  
4 grote spelers op de 'klassieke' markt van lokale overheidssoftware
  - Sommigen kiezen voor vaste huisleverancier:
    - ~ Historische band weegt door
    - ~ Angst voor compatibiliteitsproblemen
  - Sommige (grotere) gemeenten stappen hier van af





# Houding t.o.v. leveranciers





# Toepassingen: aankoopbeleid

- Van:
  - “U vraagt, wij draaien”
  - Geen achterliggende organisatievisie.
  - Niemand bewaakt overzicht over alle toepassingen, laat staan de compatibiliteit en het gebruik.
  - Toename van toepassingen = versterking eilanddenken
  
- Tot:
  - Geen ad hoc aankopen
  - Doordacht aankoopbeleid opgevolgd door de I-professional
  - Toepassingen moeten passen binnen het grotere geheel
  
- Opmerking: gedecentraliseerde budgetten is één van de oorzaken van versnipperd aankoopbeleid





## Toepassingen: beperkingen en problemen

- Toepassingen werken dienstgebonden en/ of los van elkaar
- Diensten werken naast elkaar en doen dubbel werk (zonder het van elkaar te weten)
- Front- en backoffice staan los van elkaar
- Verschillende toepassingen voor gelijkaardige taken
- Organisatiebrede toepassingen niet altijd organisatiebreed gebruikt





## Toepassingen: oorzaken ondermaats gebruik en non-compatibiliteit

- Gebrek aan kennis
- Gebrek aan duidelijke afspraken en opvolging
  - Vooral bij organisatiebrede toepassingen
- Hoge kostprijs van licenties: organisatiebrede werking is onbetaalbaar
- Gebrekkige infrastructuur: geen aansluiting op netwerk of onvoldoende krachtige server of computers
- Gebrek aan technische koppeling tussen toepassingen: non-compatibiliteit (gemeenten wijzen hier richting leveranciers)



**I.**

- Alle diensten hebben een snelle verbinding met het gemeentelijk netwerk
- Tracht een onafhankelijke houding t.o.v. ICT-leveranciers te bekomen

**II.**

- Alle diensten hebben een snelle verbinding met het gemeentelijk netwerk
- Actieve houding t.o.v. ICT-leveranciers, weten wat ze willen, niet verbonden aan een vaste huisleverancier
- Passen toepassingen aan op maat van gemeente, kwaliteit voor gebruiker primeert

**III.**

- Buitendiensten hebben geen of een trage verbinding met het gemeentelijk netwerk
- Afhankelijke houding t.o.v. ICT-leveranciers - vaak vaste huisleverancier

**IV.**

- Buitendiensten hebben geen of een trage verbinding met het gemeentelijk netwerk
- Afhankelijke houding t.o.v. ICT-leveranciers



# Aanbevelingen

## **Gemeenten**

- Maak werk van integrale infrastructuur, waarbij alle buitendiensten op het gemeentelijke netwerk zijn aangesloten
- Plaats de focus op de tactische inzet van ICT
- Werk een doordacht aankoopbeleid uit, met de I-professionals als centraal aanspreekpunt

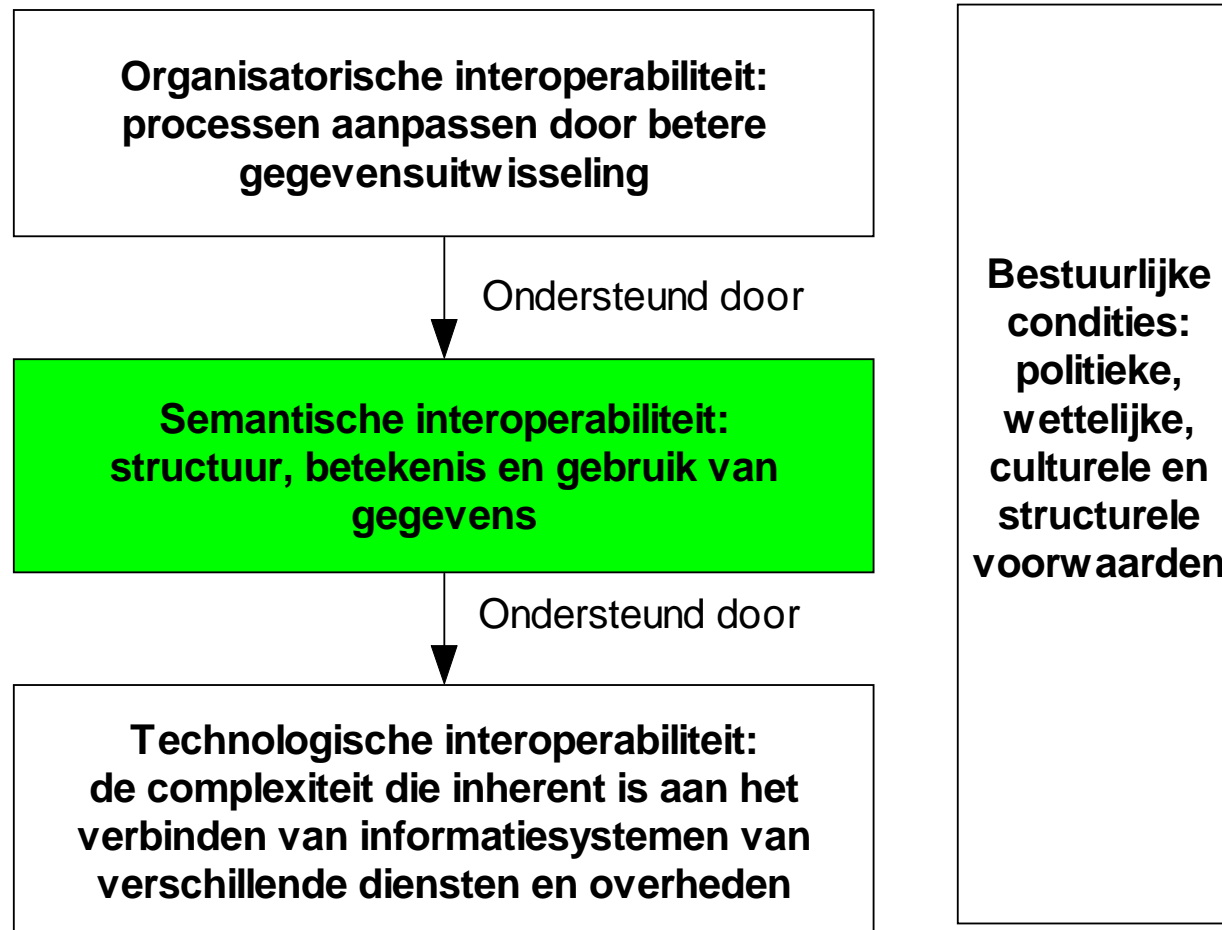
## **Leveranciers**

- Breng lichtversies uit van toepassingen





## 2.2. Spreken we dezelfde taal?





# Gegevens

- Persoons- en bedrijfsgegevens
  - Op verschillende plaatsen in uiteenlopende vormen en bestandsformaten
  - Ontbreken van goede afspraken over aanspreektitels, benamingen (vb straatnamen)
  - Onduidelijkheid over Rijksregister en wet op de Privacy
  - Bedrijfsgegevens: een kwestie van creativiteit
  
- Financiële gegevens
  - Een hele karwei om betalingen op te volgen en eventuele aanmaningen te sturen
  - Opstellen begroting





# Gegevens

- Documentmanagementsysteem
  - Mappenstructuur: vaak organische groei van persoonlijke, publieke, dienst- en afdelingsmappen
  - Veel dubbele documenten, verouderde versies op verschillende plaatsen
  - Gevolgen voor de back-up: Dagelijkse back-up van tal van documenten die door niemand gebruikt worden
  
- Gegevensbeheer blijkt moeizaam in alle gescande gemeente, ook bij 'de betere'





# Gegevens

Waarom zo'n moeizaam gegevensbeheer?

- Aansluiting netwerk + gegevens zitten vast in toepassingen
- Niemand neemt het voortouw. Onduidelijkheid over wie dit zou moeten doen: MT, secretaris, KZC, I-prof?
- Ontbreken van duidelijke en dienstoverschrijdende afspraken. Men denkt vanuit de eigen taken en DVL en houdt liever de controle over de eigen gegevens.
- Indien afspraken, geen opvolging
- Geen gebruik van authentieke bronnen: ongekend bij gemeenten, en indien gekend onduidelijk wat ze gemeenten kunnen bieden





# Aanbevelingen

## **Gemeenten**

- Inventariseer de aanwezige gegevens
- Spoor dubbel bijgehouden gegevens op en probeer ze te centraliseren
- Maak standaarden voor gegevens/ kijk naar metadata
- Maak afspraken over het opslaan en beheer van gegevens
- Maak afspraken over de verantwoordelijkheid van opvolging

## **Centrale overheden**

- Zorg voor open standaarden voor gegevens
- Stel authentieke bronnen ter beschikking van de gemeenten en wees duidelijk over het gebruik ervan
- Zorg voor een duidelijke communicatie over de privacyregelgeving

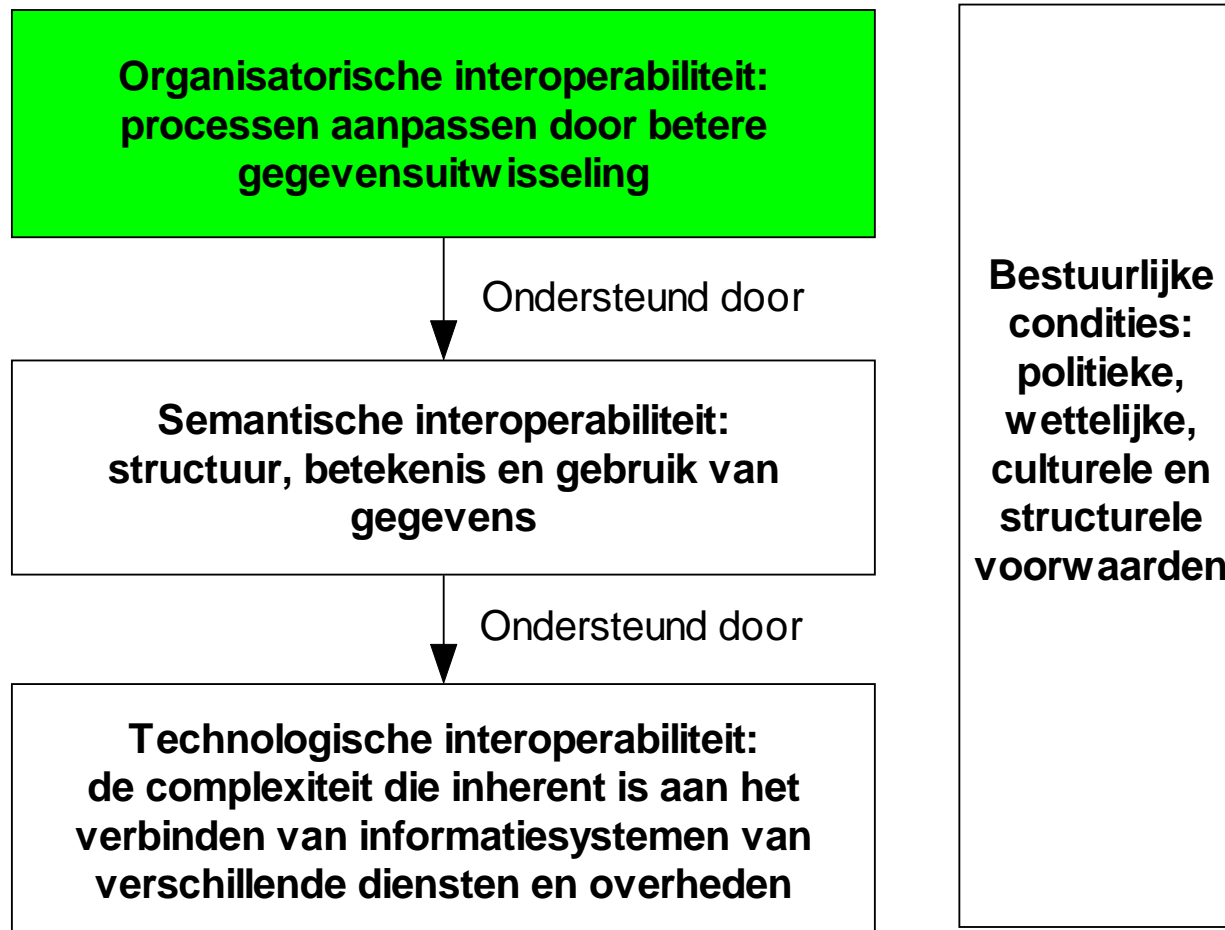
## **Leveranciers**

- Sluit gegevens niet op in toepassingen
- Bouw toepassingen rond open standaarden/ (toekomstige) authentieke bronnen





## 2.3. Denken we in processen?






# Processen

## E-government

 enkel het inzetten van ICT en louter automatiseren

 herbekijken en efficiënter organiseren van de werking en de dienstverlening

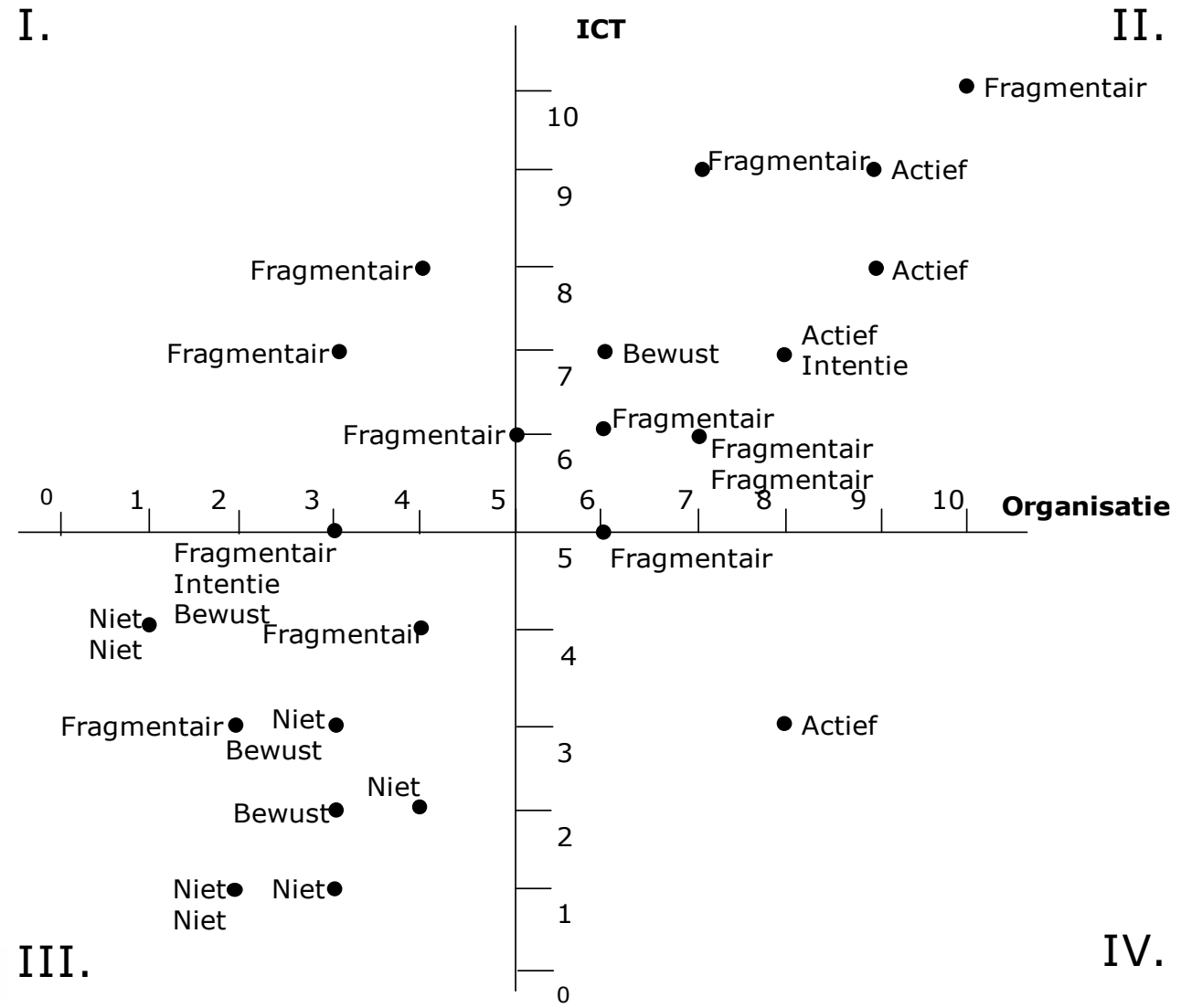
M.a.w. Business Proces Reengineering: in kaart brengen van de processen met als doel ze te analyseren en verbeteren waar mogelijk

Indien geen voorafgaande BPR: automatisering van slechte processen. Versterking van bestaande situatie want wijziging geautomatiseerd proces vraagt wijziging in de software (+ opleiding)





# Processen





# Processen: verschillende redenen

- Slechts enkele herbekijken actief de bestaande processen.
- Vele gemeenten blijven hangen bij procesbeschrijvingen:
  - Legitimiteit dienstverlening
  - Uniformiteit dienstverlening
  - Continuïteit dienstverlening
  - Intern controlesysteem (nieuw gemeentedecreet)
  - Volgen van de 'proceshype'
- Achterliggende reden bepaalt mee de manier van aanpak





# Processen: verschillende aanpak

- Standaard of op maat
- Met externe begeleiding of op interne kracht
- Gemeentelijke of intergemeentelijke aanpak
- Alle processen of een doordachte selectie
- Met of zonder draagvlak en betrokkenheid medewerkers
- Procesbeschrijvingen of procesanalyses met het oog op verbetering





# Processen: verschillende trekkers

- Secretaris
- Kwaliteitszorgcoördinator
- Slechts in een minderheid van de gevallen de ICT-dienst
- Politici liggen hier niet wakker van
- Externe begeleiding



**I.**

- In kaart brengen van processen zonder veel meerwaarde
- Meer procesbeschrijving dan -analyse
- Externe motivatie.
- Weinig draagvlak van medewerkers
- Geen interne coördinatie of opvolging
- ICT-dienst is niet betrokken, maar toont wel interesse en probeert opvolging en controle hiervan naar zich toe te trekken

**II.**

- Hefboom voor concrete verbeteringen, met oog op efficiëntere werking en dienstverlening
- Focus op procesanalyse, niet enkel procesbeschrijving
- Vanuit intrinsieke behoefte
- Groot draagvlak van medewerkers
- Interne verantwoordelijkheid en coördinatie
- Betrokkenheid ICT-dienst

**III.**

- ‘Ver van mijn bed show’ of zonder veel meerwaarde
- Meer procesbeschrijving dan -analyse
- Externe motivatie.
  - Weinig draagvlak van medewerkers
  - Geen interne coördinatie of opvolging
  - ICT-dienst is niet betrokken en toont hier ook geen interesse voor

**IV.**

- Hefboom voor concrete verbeteringen, met oog op efficiëntere werking en dienstverlening
- Focus op procesanalyse, niet enkel procesbeschrijving
- Vanuit intrinsieke behoefte
- Groot draagvlak van medewerkers
- Interne verantwoordelijkheid en coördinatie
- ICT-dienst is niet betrokken



# Aanbevelingen

## Gemeenten

- Beschouw procesanalyse als een noodzaak om tot een verbeterde en efficiëntere dienstverlening en interne werking te komen
- Respecteer de volgorde procesanalyse → automatisering

## Centrale overheden

- Ondersteun gemeenten bij hun procesanalyse die bepaald is door bestaande regelgeving
- Bied lokale besturen documentatie over eigen processen die impact hebben of verwant zijn met lokale processen
- Hou bij eigen (optimalisatie)projecten/ nieuwe regelgeving en taken voor centrale overheden rekening met aanverwante (keten)processen bij lokale besturen. Stem maximaal op elkaar af en breng de processen en de consequenties voor de lokale besturen in kaart.
- Besteed aandacht aan mogelijke adm. vereenvoudiging door gegevensdeling

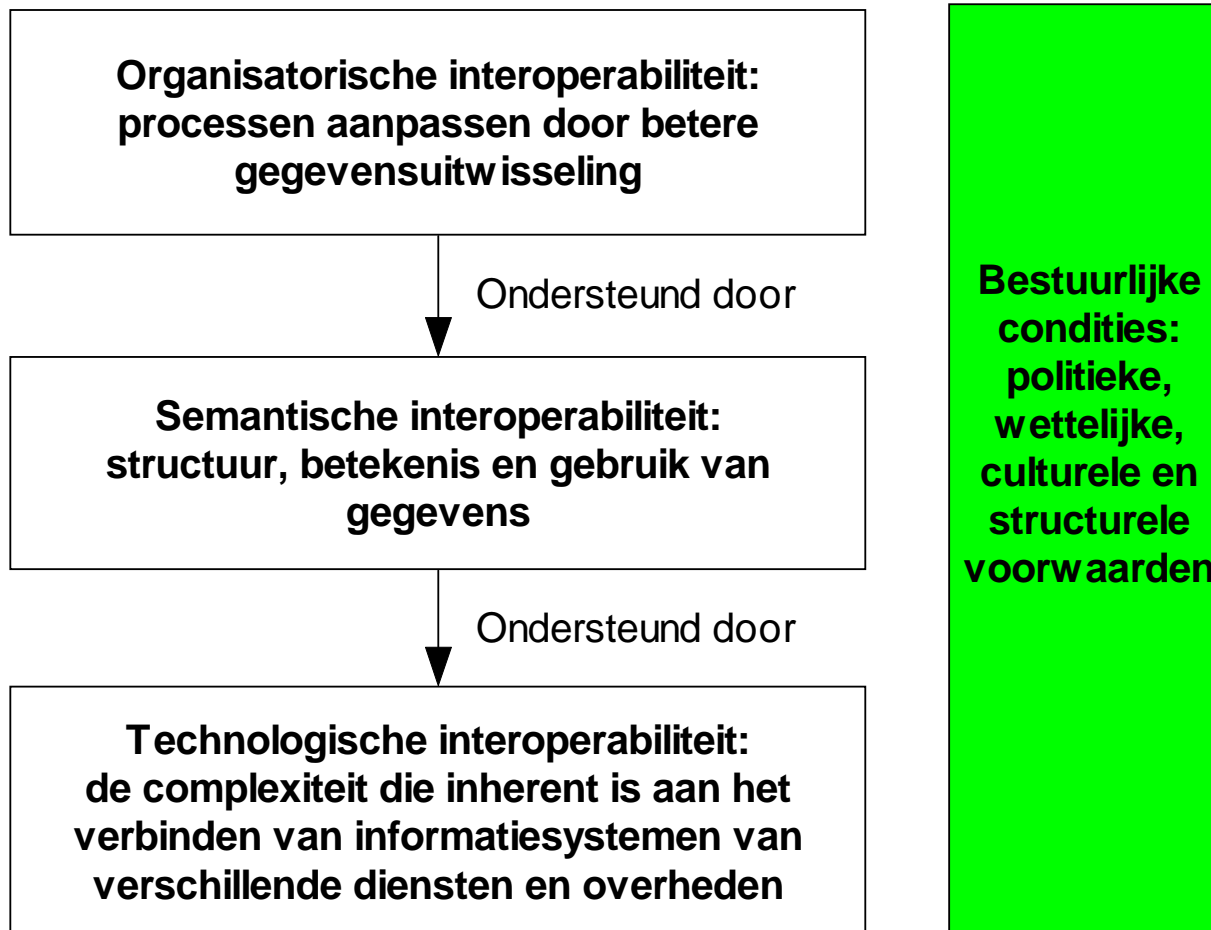
## Leveranciers

- Bekijk gemeenten niet als proeftuinen.





## 2.4. Zijn onze organisaties mee?





## 2.4. Zijn onze organisaties mee?

Volgende bestuurlijke condities komen aan bod:

- Organisatiecultuur
- Organisatiestructuren: het managementteam
- Leiderschap
  - Politiek leiderschap
  - Ambtelijk leiderschap
- I-professionals





# Organisatiecultuur

- Positieve organisatiecultuur:
  - Eigen organisatie in vraag durven stellen
  - Openstaan voor verandering en verbetering
  - Openstaan voor initiatief van medewerkers
  - Stimuleren van overleg en samenwerking

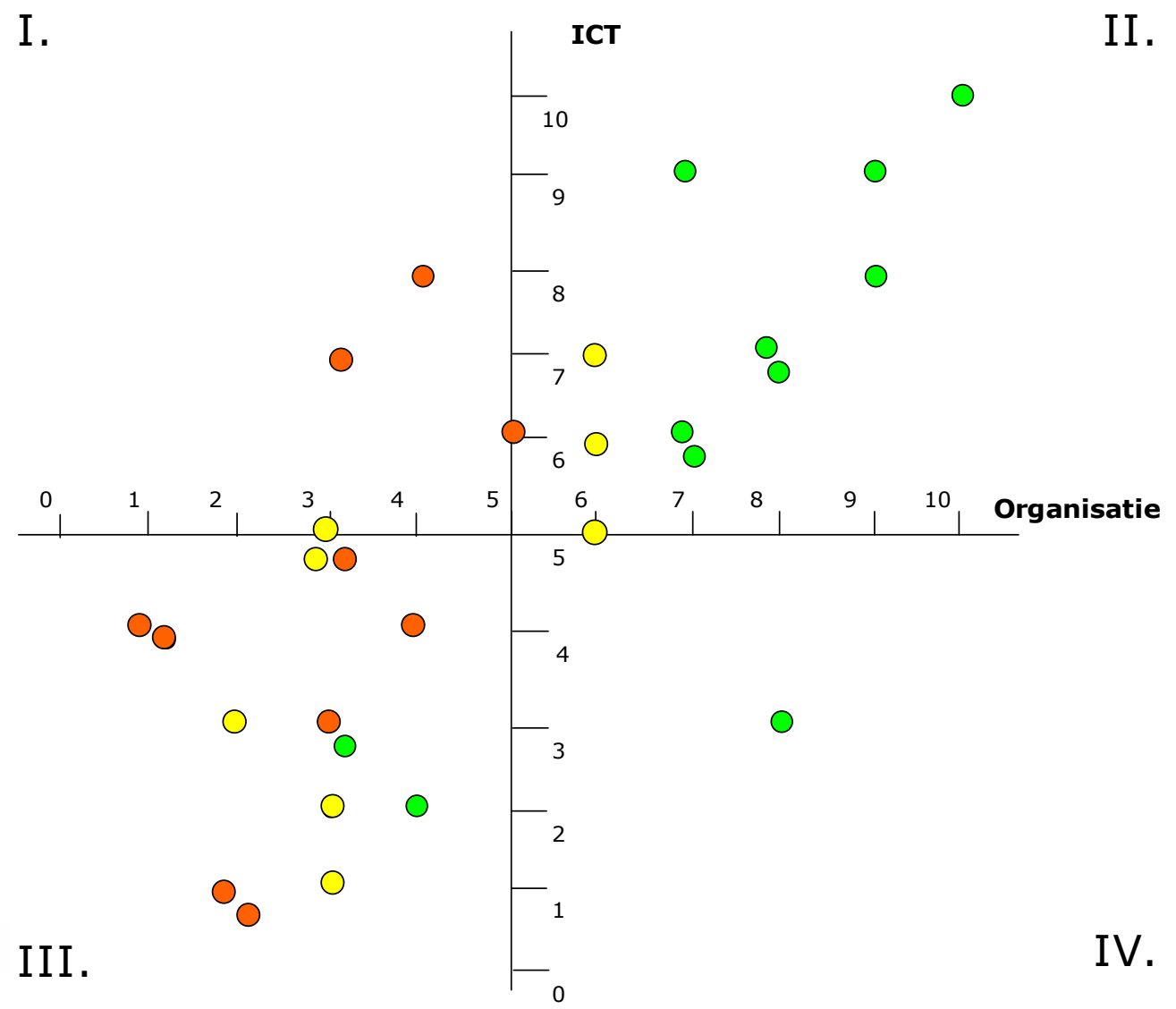
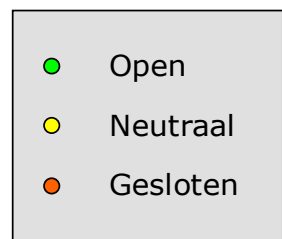


Positief effect op:  
ontplooiing van medewerkers  
de ontwikkeling van de organisatie  
de manier waarop ICT dit ondersteunt

Omgekeerde geldt ook



# Organisatiecultuur





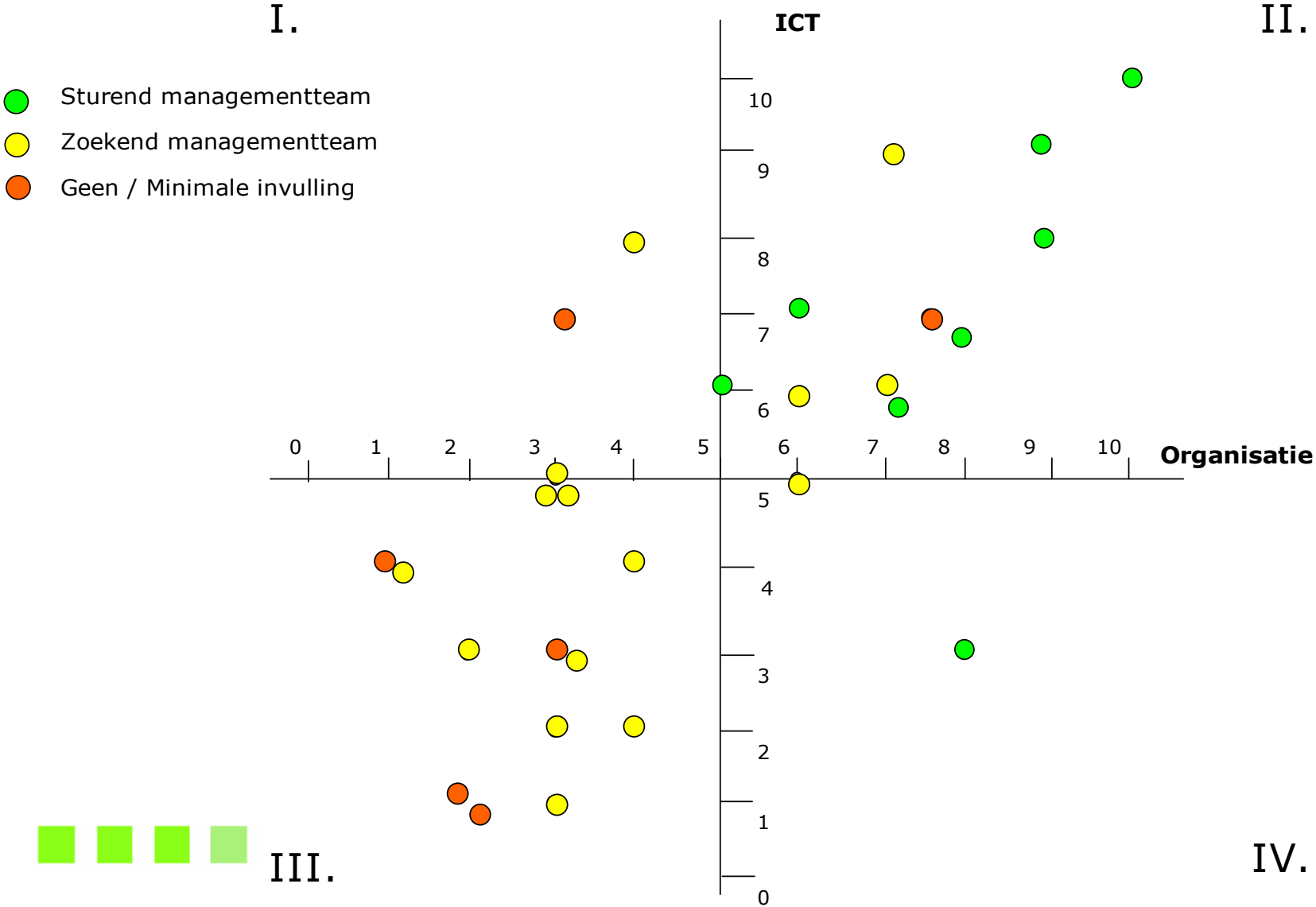
# Organisatiestructuren: het managementteam

- Verschillen in grootte/ samenstelling/ taakinfilling/ vergaderfrequentie
- In vele gemeenten nog een jong orgaan met ‘kinderziektes?’
  - Lidmaatschap komt vaak bovenop de andere taken

*“Het is zwaar voor diensthoofden om op dat kruispunt te blijven staan. Het is alsof we een keuze moeten maken tussen meewerken aan de organisatieontwikkeling of zorgen dat puur praktische taken in orde zijn.”*
  - Meerwaarde voor medewerkers vaak onduidelijk
  - Zelden structureel overleg tussen politici en MT (spanning)
  - Soms zelfs kloof tussen MT en medewerkers
- Slechts in een minderheid komt ICT aan bod
- Slechts minderheid ziet in ICT organisatieondersteunend potentieel als managementinstrument



# Werking MT





# Politiek leiderschap

Schepen voor ICT: geen aantrekkelijke portefeuille

- ICT gaat over investeringen en organisatiebrede interne veranderingen
  - ↔ zichtbare resultaten naar de burger
  - ↔ korte termijn realisaties
  - ↔ politici zien het eerder als een kost
  - ↔ eiland-denken

*“Het perspectief van een schepen is anders. Zij denken vooral op korte termijn, in het beste geval op middellange termijn, waarbij ze voor hun domein beleid willen uitstippelen in die periode. Elke stem is uitgangspunt nummer één en dat staat haaks op een lange termijnvisie.”*





# Politiek leiderschap

- 24 gemeenten hebben een schepen voor:  
Informatica, e-government, ICT, nieuwe technologieën,  
automatisering, informatiseringsbeleid.
- 4 van de 5 gemeenten zonder schepen in kwadrant III
- Maar ook 'stiefmoederlijke' behandeling van ICT in gemeenten uit kwadrant II
- 2 gemeenten: college duwt op de rem van de bezig zijnde ICT-ontwikkeling

Sterke interesse en betrokkenheid kan helpen, maar is geen noodzakelijke voorwaarde.

In het meest negatieve verband kan het college wel alles stilleggen.





## Ambtelijk leiderschap: de secretaris

- Wanneer een sterke leidersfiguur?
  - Aansporen, motiveren en steunen
  - Stimuleren van inspraak en overleg
  - Geven van duidelijke richtlijnen
  - Weten waar hij/ zij met de organisatie naar toe wil
- Zwakke leidersfiguur: 2 types
  - Ontbreken bovenstaande leiderskwaliteiten
  - Zeer hiërarchisch zonder ruimte voor initiatief
- ICT-kennis is niet noodzakelijk, wel:
  - Een open houding
  - Erkennen van de samenhang tussen ICT en organisatieontwikkelingen
  - Het steunen en stimuleren van personeel



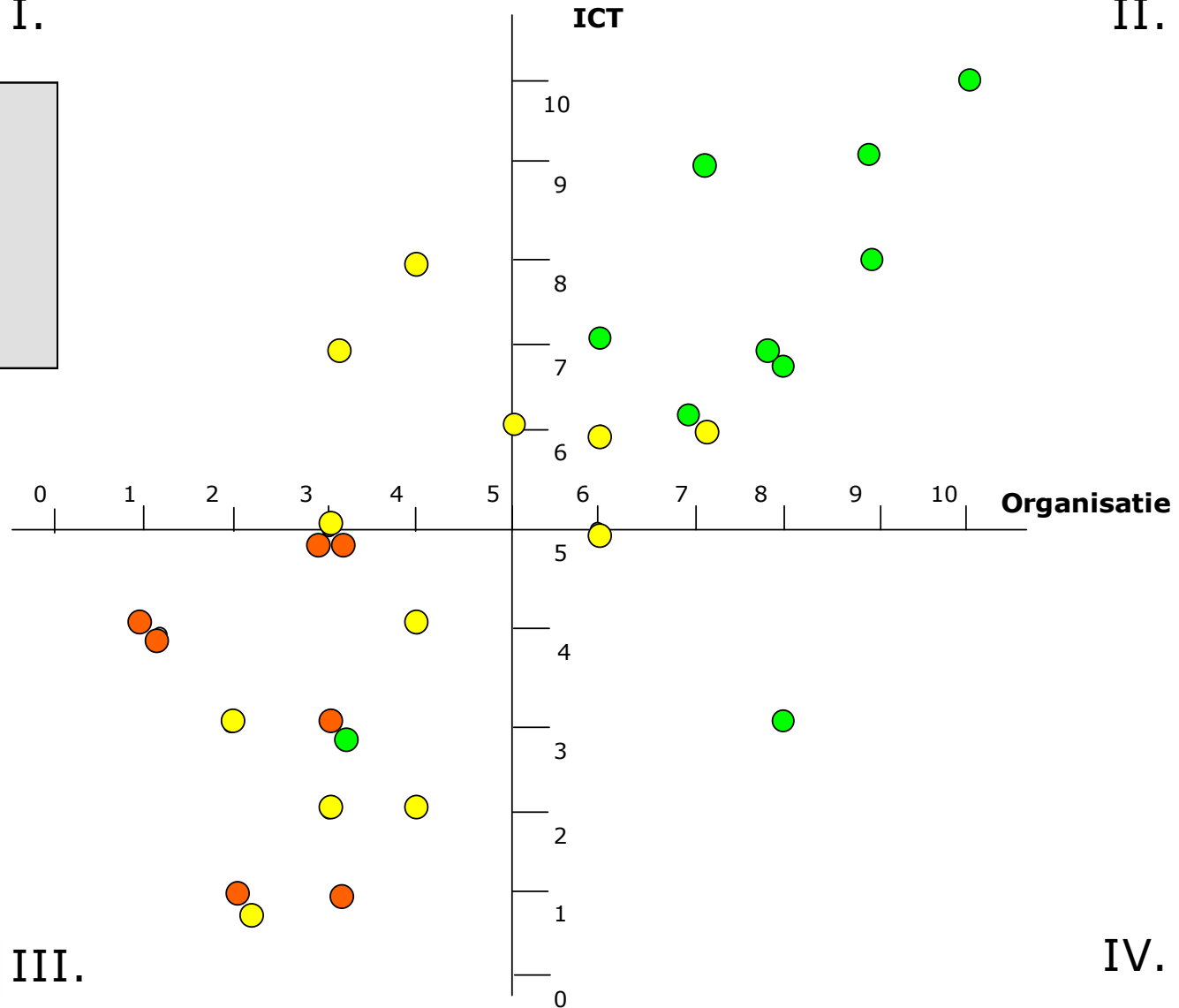
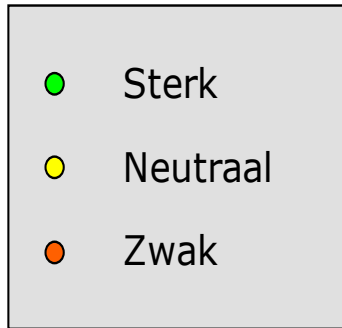
# Type secretaris



I.

ICT

II.



IV.

**I**

- Gesloten organisatiecultuur
- Minimale invulling MT, nog zoekende, gericht op dagelijkse werking
- Secretaris is eerder zwak leidersfiguur,
- Weinig formeel overleg
- Medewerkers krijgen weinig stimulans om mee te denken
- Beleid is zeer dienstgebonden, ICT-dienst stippelt eigen beleid uit

**II**

- Open organisatiecultuur
- MT stuurt de organisatie, inclusief op vlak van ICT
- Secretaris is sterke leidersfiguur met aandacht voor ICT
- Structureel overleg ingebed
- Medewerkers worden gestimuleerd om mee te denken
- Beleid houdt een totaalvisie op de organisatie in, ICT maakt hier integraal deel van uit

**III**

- Gesloten organisatiecultuur
- Minimale invulling MT, nog zoekende, gericht op dagelijkse werking
- Secretaris is zwakke leidersfiguur
- Weinig formeel overleg
- Medewerkers krijgen weinig stimulans om mee te denken
- Beleid is zeer dienstgebonden en voor ICT is nauwelijks aandacht

**IV**

- Open organisatiecultuur
- MT stuurt de organisatie, maar heeft weinig voeling met ICT
- Secretaris is sterke leidersfiguur, maar heeft weinig aandacht voor ICT
- Structureel overleg ingebed
- Medewerkers worden gestimuleerd om mee te denken
- Beleid houdt totaalvisie op de organisatie in, maar voor ICT is er nauwelijks aandacht



# I-professionals: wie zijn ze/ wat doen ze?

- **I-professionals**

= een overkoepelende term voor de ICT-medewerkers in de gemeentelijke organisatie.

= ICT-medewerker/ informaticus/ ICT-coördinator/ systeemverantwoordelijke

- **Benamingen ICT-dienst**

IT-dienst/ Dienst Automatisering/ Dienst ICT/ Dienst Informatica/ Dienst Nieuwe Technologieën/ Dienst Systeembeheer/ Dienst Financiën & Informatica/ Dienst Communicatie & ICT/ Dienst KPI (kwaliteit, processen en ICT)

- Soms ICT-dienst als zelfstandige dienst, soms met andere diensten samen: functionele of historische koppeling





## I-professionals: wie zijn ze/ wat doen ze?

Aantal gemeenten	Aantal medewerkers ICT-dienst
■ Minimale invulling (6)	Functie niet ingevuld of enkel EHBCO
■ Kleine ICT-dienst (15)	1 of 2 medewerkers
■ Gemiddelde ICT-dienst (5)	3 of 4 medewerkers
■ Grote ICT-dienst (3)	5 of meer medewerkers

Niet enkel het aantal medewerkers verschilt, ook het niveau van inschaling



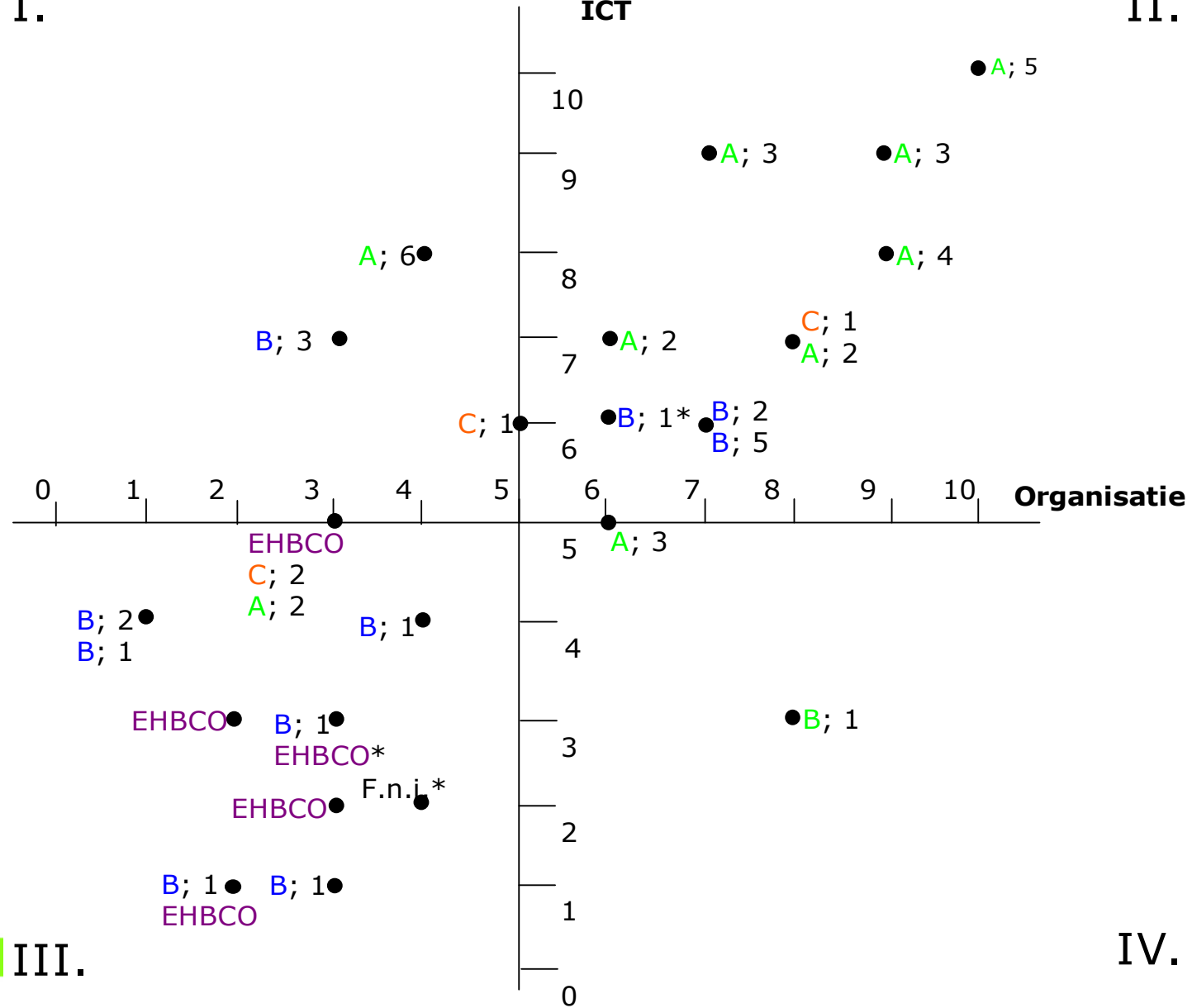
# Indeling gemeenten volgens ICT-dienst



I.

ICT

II.



III.

IV.



# I-professionals: wie zijn ze/ wat doen ze?

- Plaats in het organogram: altijd als ondersteunende dienst:
  - Als stafdienst onder de secretaris
  - Als dienst bij een afdeling met organisatiebrede managementgerichte functies
  - Als dienst met organisatiebrede technische functies

In praktijk werkt deze organisatieondersteunende rol niet steeds door; ze kunnen/ willen/ mogen niet.

- Taken van de dienst:

Ruim takenpakket gaande van technische taken naar meer organisatieondersteunende taken.





# I-professionals: wie zijn ze/ wat doen ze?

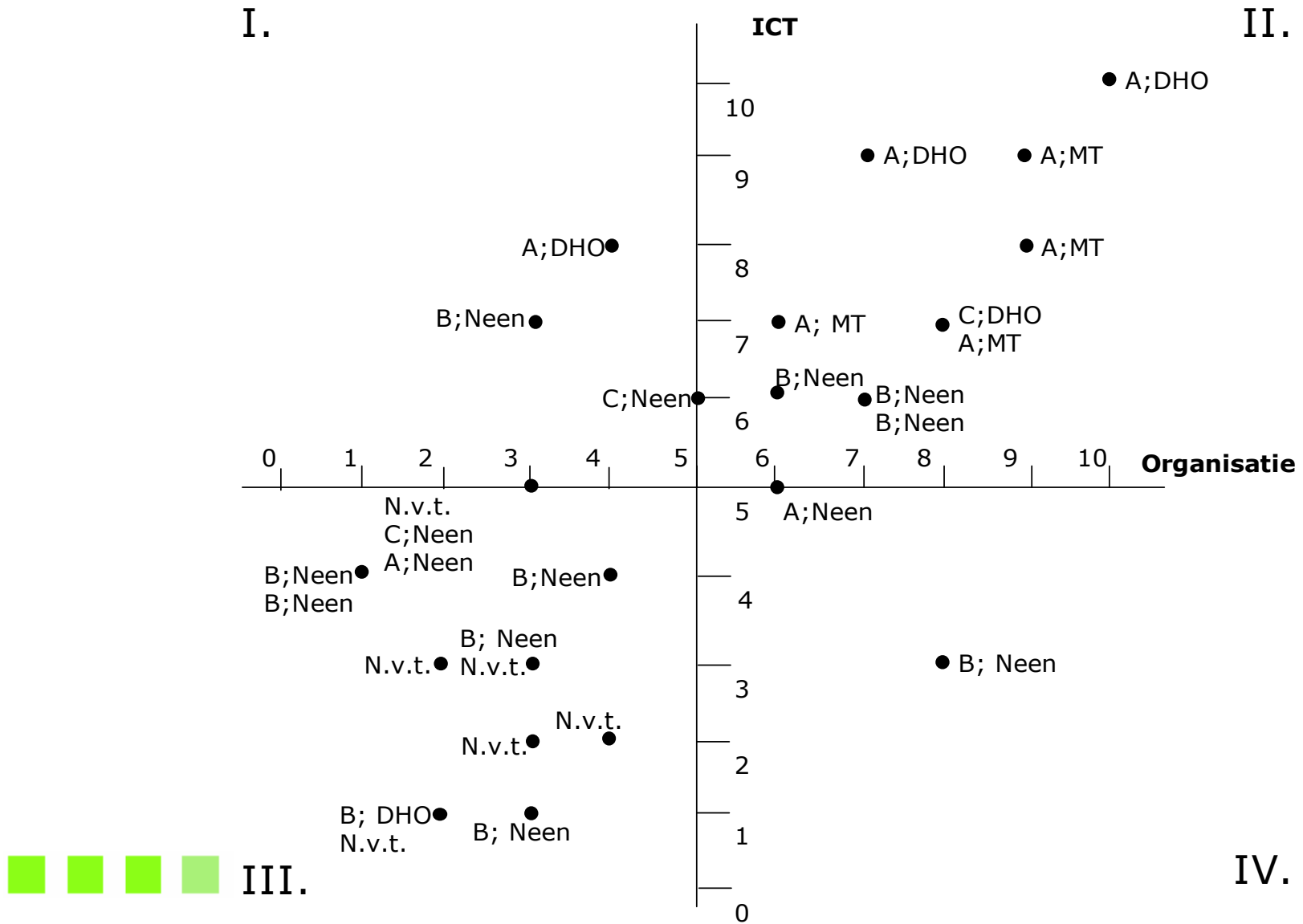
Relaties met de diensten:

1. Helpdeskondersteuning: weinig assertief ondergaan of een meer actieve houding door:
  - Inbouwen van drempels
  - Stimuleren van zelfredzaamheid bij medewerkers/ opleiding
  - Werken met 'supergebruikers'
  - Registreren van de taken
  
2. I-prof in organisatiebrede overlegvormen
  - 1 op 3 lid van diensthoofdenoverleg
  - 1 op 5 lid van managementteam
  - Afhankelijk van plaats in organogram en graad diensthoofd
  - ICT-werkgroepen





# Hoogste niveau I-professional, lid van overleg





## De I-professionals: wie zijn ze/ wat doen ze?

- Geen deel uitmaken van organisatiebreed overleg leidt tot frustratie:

*“Er is bij ons geen diensthooftoverleg en ik ben niet bij het managementteam betrokken. De diensten contacteren mij meestal wel op eigen initiatief als er bvb. een nieuwe medewerker aangeworven wordt om een PC te voorzien, maar op organisatievlak heb ik weinig zicht. Ik vind dat soms spijtig.”*

- Maar niet bij iedereen:
  - Sommige I-profs zijn geen vragende partij.
  - Zijn opgelucht dat ze hier geen deel van uitmaken.
  - Beperken zich liever tot hun technische taken of missen de nodige competenties om ICT breed te zien.





# De I-professionals: wie zijn ze/ wat doen ze?

## Relaties met de diensten

3. (Mis)communicatie tussen de ICT-dienst en de andere diensten
4. Contacten met externen
  - Leveranciers
  - ICT-medewerkers van bvb politie, OCMW, brandweer, onderwijs
  - I-profs van andere gemeenten (V-ICT-OR)
  - Andere overheden

Afstemming tussen rolopvattingen en verwachtingen:  
4 types



### **I. Visionair in een reactieve organisatie**

- ICT-dienst telt meerdere leden
- A- niveau binnen ICT-dienst
- Taakverdeling binnen de ICT-dienst
- Geen lid van organisatiebreed overleg
- Geïsoleerd/ loopt te sterk voorop
- Snellere ontwikkeling ICT t.o.v. O

### **II. Progressief in een proactieve organisatie**

- ICT-dienst telt meerdere leden
- A- niveau binnen ICT-dienst
  - Taakverdeling binnen de ICT-dienst
  - Lid van organisatiebreed overleg
  - Voeling met O-noden en –wensen
  - Gelijklopende ontwikkeling ICT en O

### **III. Minimalistisch in een reactieve organisatie**

- Geen of zeer kleine ICT-dienst
- Geen A-niveau binnen ICT-dienst
- Focus op technische taken zoals systeembeheer en helpdesk
- Geen lid van organisatiebreed overleg
- Geen voeling met O-noden en wensen (uitgezonderd EHBCO-ers)
- Gelijklopende ontwikkeling ICT en O

### **IV. Geïsoleerd in een proactieve organisatie**

- Geen of zeer kleine ICT-dienst
- Geen A-niveau binnen ICT-dienst
- Focus op technische taken zoals systeembeheer en helpdesk
- Geen lid van organisatiebreed overleg
- Geen voeling met O-noden en wensen (uitgezonderd EHBCO-ers)
- Snellere ontwikkeling O t.o.v. ICT

# Aanbevelingen



## Gemeenten

- Stel organisatiebreed denken centraal
- Besteed aandacht aan de brugfunctie tussen ICT en organisatie
- Maak van ICT een organisatiebreed gespreksonderwerp
- Werk aan een ICT-strategie en beleid
- Zorg voor voldoende ICT-vaardigheden bij de medewerkers
- Betrek I-professionals bij organisatiebreed overleg
- Bekijk de rol, plaats en functie van de ICT-dienst
- Denk na over de organisatie van de helpdesk/ Stimuleer de zelfredzaamheid van de medewerkers

## Centrale overheden

- Stimuleer kennisontwikkeling over ICT en organisatieverandering





# Als afsluiter

Meerdere functionele rollen en uitwisselbaarheid daarvan

Innoveren Flexibel & constructief

Groot aanpassingsvermogen

Dialogoog centraal Reëel zelfbeeld

Fouten maken mag

Kritische aandacht voor processen

Open overlegcultuur

Dienstgrenzen vervagen

Openheid en vertrouwen

Nieuwe informatie is welkom

Nieuwe initiatieven als uitdaging

Denken voordat men doet

ORGANISATIE-  
VERANDERING

Wantrouwen en aftasten

Taak- en oplossingsgericht denken

Gesloten cultuur

Weinig aanpassingsvermogen

Weinig structureel overleg Doen in plaats van denken

Vaste functionele rollen

Te hoge inschatting van zelfbeeld

Afstraffen van fouten

Diensten als eilandjes

Sterk bureaucratisch

Ondergaan

Nieuwe informatie is lastig

Nieuwe uitdagingen zijn moeilijk

