

# Mijn informatie moet onze informatie worden

Lokale besturen lijken te verdrinken in de steeds aanzwellende gegevensstromen. Informatie zit verspreid over steeds meer digitale documenten, e-mails, databanken en toepassingen. De druk om werk te maken van een beter informatiebeheer stijgt, maar hoe dat moet is vaak minder duidelijk. De I-scan 2.0 geeft een vernieuwende kijk op het informatiebeheer vanaf de werkvloer.

TEKST PIETER SELLENSLAGH EN LIESBET GROFFILS BEELD STEFAN DEWICKERE

Het I-scanproject, een samenwerkingsverband tussen de Universiteit Gent, de VVSG, V-ICT-OR en CORVE, ontwikkelt een nieuw ondersteuningsaanbod voor informatiebeheer bij lokale besturen. Hiervoor schuiven de onderzoekers mee aan op de werkplek van uitvoerende medewerkers. Daar vragen ze hun te tonen hoe ze effectief informatie opzoeken, welke programma's ze gebruiken en hoe ze informatie opslaan en verwerken. Tijdens een focusgesprek met de diensthoofden bekijken de onderzoekers hoe ze informatiebeheer aansturen in hun dienst.

Die werkwijze levert een zicht op een soms erg rauwe realiteit. Medewerkers beheren 'hun' informatie hoofdzakelijk volgens eigen inzicht en vermogen. Dat leidt soms tot versnippering over een

reeks verschillende bronnen. Die autonomie bij medewerkers gaat vaak samen met een zeer beperkte sturing vanuit de organisatie of de diensthoofden. Organisatiebrede systemen zoals een intranet of centrale adressenlijsten kennen wisselend succes.

**Anton Jacobus: 'Medewerkers moeten leren zich met de hele organisatie te vereenzelvigen, en niet enkel met hun dienst.'**

Dat praktijkbeeld botst intuïtief met het ideaal van een gestructureerd informatiesysteem. Maar is die praktijk altijd problematisch? Dat hoeft niet, on-

danks de ongestructureerde aanpak is de dienstverlening meestal doeltreffend en klantvriendelijk. De oplossing ligt erin zich toe te spitsen op de bestaande beleidsambities van het lokale bestuur. In een workshop met medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie

wordt per doelstelling gekeken hoe de ambities zich verhouden tot de bestaande praktijk, om dan van daaruit praktische en toepasbare verbeteringsuggesties op maat van de organisatie uit te werken. Ten slotte maken we per doelstelling een analyse en stellen we concrete aanbevelingen op, die we in een heldere presentatie toelichten.

## **Van het eiland**

Izegem stelde zich kandidaat als pilotgemeente voor de I-scan 2.0, want secretaris Anton Jacobus had goede ervaringen met de I-scan van de Hogeschool Gent een paar jaar geleden. Anton Jacobus: 'We hebben daar toen veel uit gehaald, we konden onze werking bijschaven. Nu waren we er ons van bewust dat ons informatiebeheer nog in de kinderschoenen stond. Dat werden we sterk gewaar toen we de ambitienota schreven in de aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen. Het was opvallend hoe infor-



matiebeheer in alle beleidsdomeinen als belangrijk thema terugkeerde. Bijna alle diensten wezen op problemen in verband met informatiedoorstroming of op een gebrek aan informatie.'

In de eerste fase gingen de onderzoekers bij zes uitvoerende medewerkers kijken hoe ze dagelijks omgingen met informatie en stelden ze vragen aan de diensthoofden. Er haperde wel een en ander. Dat was voor stafmedewerker Elisabeth Wiels niet het verrassende: 'De grote waarde van deze scan zat in de manier waarop alles zo grondig gestructureerd en objectief in kaart werd gebracht en aangevuld met suggesties van prioritaire verbeterpunten.' Het was ook opvallend dat weinig mensen zichzelf als deel van de oplossing zagen. Anton Jacobus: 'Weinig medewerkers vragen zich af of de oplossingen die ze voor hun taken uitvoeren wel goed zijn voor de hele organisatie. Mensen zitten nog sterk op hun eiland. Sommigen dachten ook eerst dat ze er niets mee te maken hadden, pas nu beseffen ze dat de informatie die zij beheer ook doorstroomt naar de rest van de organisatie.'

Elisabeth Wiels vindt het ook belangrijk dat de studie niet in de eerste plaats over ICT ging: 'Mensen denken nog dikwijls dat problemen eenvoudig door digitalisering opgelost kunnen worden, terwijl in de praktijk blijkt dat sommige toepassingen niet goed of zelfs helemaal niet worden gebruikt.'

### Afspraken afdwingen

Door de I-scan 2.0 werd het de secretaris van Izegem ook duidelijk dat bepaalde afspraken sterker moeten worden gedrukt. Anton Jacobus: 'We moeten duidelijk formuleren wat we willen, iedereen informeren en duidelijk maken waarom we dat willen en dan zeggen: "Nu moet je dit naleven." Die stap hebben we nog niet gezet maar hij is wel opgenomen in onze projectnota.'

Zo gebruikt Izegem een centrale projectmap bij grote projecten, daarin wordt alle informatie één keer opgeslagen: plannen, verslagen en andere documenten. Volgens Elisabeth Wiels gebeurt dit tot nu toe op vrijwillige basis bij sommige projecten. 'We willen die werkwijze nu

sterker opleggen aan de mensen en misschien zelfs bekijken of we dit technisch kunnen afdwingen. Ons notuleringsprogramma CEBAN is een goed voorbeeld van hoe die dwang kan werken. Mensen zijn verplicht om het te gebruiken omdat

**Elisabeth Wiels: 'Mensen denken nog dikwijls dat problemen eenvoudig door digitalisering opgelost kunnen worden, terwijl in de praktijk blijkt dat sommige toepassingen niet goed of zelfs helemaal niet worden gebruikt.'**

ze anders geen beslissingen kunnen voorleggen aan het college. Bij andere, minder dwingende projecten zal dat meer opvolging en bijsturing vergen.'

Met het vernieuwde e-loket registreert Izegem niet alleen klachten en meldingen, maar volgt ze ook op. 'In eerste instantie levert dat een betere manier voor de burgers om hun meldingen in te geven, maar de grote uitdaging ligt op een ander vlak. We moeten de communicatie tussen de diensten zo organiseren dat de opvolging grondig gebeurt,' zegt Anton Jacobus. 'Dat heeft dus meer te maken met de structuur van de diensten en de dagelijkse samenwerking. Daarnaast komen veel meldingen ook via burgemeester en schepenen binnen. Het zou ideaal zijn als ook zij gebruik konden maken van dit systeem.'

### Breed proces

De I-scan is vooral een bewustwordingsproces, mensen moeten leren dat het niet over 'hun' informatie gaat maar over 'onze' informatie. Anton Jacobus: 'Medewerkers moeten leren zich met de hele organisatie te vereenzelvigen, en niet enkel met hun dienst. In die zin past dit in een breder traject waar we al enkele jaren mee bezig zijn. We trachten de blik van onze medewerkers wat te verruimen. Dat deden we door mensen van hoog tot laag te betrekken bij de opmaak van de ambitienota. De eerste I-scan heeft daaraan bijgedragen, evenals ons traject servicedesign. Ook deze procedure sluit daarbij aan. We hebben de resultaten van de I-

scan 2.0 samengevoegd met de resultaten van het traject servicedesign in een grote projectnota waarmee we nu voort zullen werken.'

Het is dus een breed opengetrokken project. 'We zullen niet enkel onze ba-

lies anders inrichten met een scheiding tussen front-, mid- en backoffice maar we maken ook werk van de organisatiestructuur, personeelsinzet en openingsuren. Ook de inzet van ICT-middelen, de manier waarop we omgaan met informatie en de verbetering van de workflow bekijken we,' vertelt Elisabeth Wiels. 'Die hele vernieuwde werkwijze willen we ondersteunen door de aankoop van een ICT-toepassing voor document- en workflowbeheer en met een beperkte contactendatabank. Dit wordt een omslachtige zaak, maar het is noodzakelijk om bepaalde processen te informatiseren, pas dan kunnen we echt stappen vooruit zetten. We beseffen wel dat we niet moeten proberen alle processen te informatiseren. Soms is het sop de kool niet waard.'

Daarnaast wordt op het gebied van vrije tijd de dienstverlening zo ver mogelijk digitaal gemaakt, met indien nodig assistentie voor mensen die daar niet mee kunnen werken. Het belangrijkste is dat alles stap voor stap gebeurt. We willen vooral vorderen in zaken die echt belangrijk zijn of waar grote risico's bestaan. Andere zaken kunnen vaak een stuk pragmatischer benaderd worden. We mogen niet vergeten dat de bulk van onze dienstverlening erg goed verloopt.' ■

Pieter Sellenslagh en Liesbet Groffils zijn onderzoekers I-scan aan de Hogeschool Gent

[www.iscan.be](http://www.iscan.be) of via [iscan@ugent.be](mailto:iscan@ugent.be)