



**BUSINESS
SCHOOL**

EEN IT STRATEGIE VAN EENVOUDIGE VUISTREGELS IN HET LOKAAL BESTUUR

**VERSLAG VAN DE STUDIEDAG 'STRATEGISCH
DIGITALISEREN'
9 NOVEMBER 2017, GENT**

**PIVA EGOV
VLERICK BUSINESS SCHOOL**



**EEN IT STRATEGIE VAN EENVOUDIGE
VUISTREGELS VOOR HET LOKAAL
BESTUUR**

**BUSINESS
SCHOOL**

**VERSLAG VAN DE STUDIEDAG
'STRATEGISCH DIGITALISEREN'**

9 NOVEMBER 2017, GENT

PIVA EGOV

VLERICK BUSINESS SCHOOL

Strategisch digitaliseren

Een vijftigtal vertegenwoordigers van Oost-Vlaamse lokale besturen, politiezones, en OCMW's kwam op 9 november 2017 bijeen, om de strategische implicaties van digitalisering te bespreken. Een namiddagsessie waarop getuigenissen van lokale besturen, een lichte theoretische onderbouw, en de expertise en uitwisseling tussen ervaringsdeskundigen een plaats vonden.

Naar aanleiding van de I-monitor resultaten¹, en daarbij horende opvolgingstraject, ontwikkelde piva eGov een dienstverlening om lokale besturen een co-creatief proces van IT strategieontwikkeling aan te bieden ter ondersteuning van de digitalisering. U leest hier een korte samenvatting van het verloop van de studiedag, een organisatie van piva eGov, en de voornaamste conclusies uit de discussiemomenten.

De uitdaging: samen digitaliseren in een turbulente context

Het niveau van de lokale besturen kampt met een aanzienlijke uitdaging om de digitale transformatie van de overheid in de praktijk te brengen, terwijl terzelfdertijd een historische achterstand op het vlak van IT ondersteuning en beleid dient ingehaald te worden. Programma's op het regionale niveau, met name 'Vlaanderen Radicaal Digitaal', hebben de digitale transformatie van de overheid een ambitieniveau meegegeven dat voor een deel van de lokale besturen een vrijwel onmogelijke taak lijkt met de huidige stand van zaken.

Terzelfdertijd wordt de omgeving waarin lokale publieke organisaties opereren gekenmerkt door toenemende volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit (beter bekend als de 'vuca' context). Die nieuwe, dikwijls digitale, omgeving laat zich samenvatten in vier realiteiten², die de organisatie dwingen tot het bouwen van nieuwe capaciteiten en tot anders gaan werken.

1. Klantenervaring is waarde
2. Burgers zijn bewegende doelen
3. Ecosystemen co-creëren waarde
4. Digitale platformen stuwen co-creatie

De vier realiteiten van het ExConomy raamwerk

Bij de aanwezige besturen leefde duidelijk die context, met ook nog de integratie van ocmw en gemeente of stad op de agenda.

¹ De rapportering van de I-monitor resultaten door de Vlaamse Overheid is online beschikbaar op: https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/informatie-vlaanderen/i-monitor_A4_201608_v2.pdf.

² Voor meer informatie over de realiteiten in het ExConomy raamwerk, zie het artikel Viaene, S., & Danneels, L. (2015). Driving Digital: welcome to the ExConomy. *Journal of Financial Perspectives*, 3(3), 182-187; of de video <https://youtu.be/OIx5IDK-WPo>.

Tijdens de studiedag werd aan de aanwezigen gevraagd hun voornaamste bezorgdheden rond IT strategie te delen. Weerkerende elementen in de antwoorden waren:

- Hoe overtuig ik mijn beleidsmakers om aandacht te schenken aan IT strategie?
- Hoe zorg ik dat IT strategie ter ondersteuning van digitalisering, en de bijhorende principes, keuzes en acties, door de hele ploeg gedragen worden?
- Is er niet te veel gewicht van IT in de digitalisering? Moet dit niet eerder een strategische discussie op bestuursniveau zijn?
- Er is een gebrek aan visie om van te starten.

Hieruit spreekt een wederzijdse frustratie en een zeker niveau van onbegrip tussen business en IT, maar tegelijkertijd is er een gemeenschappelijk verlangen om vooruit te denken met een structuur en visie die door beiden gedragen kan worden. Verder hoorden we vooral het verlangen naar argumenten om anderen te overtuigen van het belang om samen over digitalisering na te denken. Hoe breng je nu, vertrekkend vanuit deze problematiek, een positieve verandering in de situatie?

Een strategie van eenvoudige vuistregels

Strategievorming in dergelijke omgeving, kan aan de hand van 'eenvoudige vuistregels' of 'leidende principes'³. Een strategisch concept dat toelaat met een beperkte set van duidelijk geformuleerde stellingen een leidraad voor beslissingen op te stellen, een zogenaamde toetssteen. Ze worden bij voorkeur neergezet in een 'Van .. naar ...' structuur om het verschil met de huidige manier van werken te benadrukken. Ze zijn het resultaat van het grondig evalueren van wat goed en slecht is in de werking van de organisatie, en overleg tussen de voornaamste belanghebbenden over de verwachtingen voor de toekomstige manier van werken.

Bijna zo belangrijk als de uitkomst, het formuleren van de vuistregels en concrete actiepunten, is de manier waarop de vuistregels tot stand komen. Getuigenissen van de Stadsecretaris van Zottegem en het IT diensthoofd in Temse, onderstreepden het idee dat het proces, met een representatieve kerngroep van beslissing nemers in het bestuur, co-creatief moet zijn om een tot een sterke gedragenheid van de resultaten te komen, wat dan

Van gesloten verspreide papieren informatie ... naar ontsloten, beheerde (ook) digitale informatie.

Van uitvoerende ICT ... naar ICT als business partner.

Van vaste projecten ... naar vraag-gestuurde, doorlopende dienstverlening op maat.

Van catch-all ... naar op feiten gebaseerde, doelgerichte keuzes.

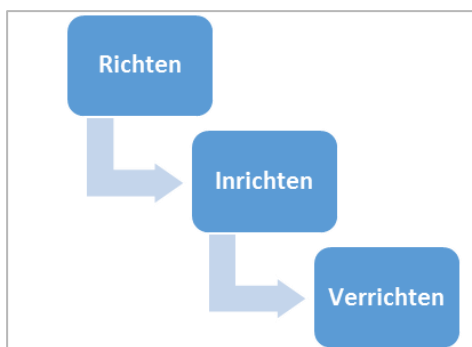
Enkele voorbeelden van leidende principes voor IT

³ Voor een mooie voorbeeldcase met een toepassing van leidende principes, bekijk het artikel over de digitale transformatie van VDAB: Leroy, F., Danneels, L., Viaene, S. "Naar een digitale transformatie van overheidsinstellingen: de case van VDAB", Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement, 2016 (3), pp. 5-17.

weer meer kans op effectieve uitvoering van de acties en continuïteit van de prioriteiten leidt.

Geen digitalisering zonder effectieve IT

De digitalisering van de werking van een bestuur kan enkel slagen indien er een gedegen IT ondersteuning en dito strategie voorhanden is. Een gangbare vergissing is dat IT strategie op zichzelf staat of van het IT departement moet komen. Integendeel, de IT strategie is onlosmakelijk verbonden met de strategische keuzes die een bestuur maakt, en moet dan ook samen met het volledige managementteam en het beleid opgesteld worden. Om dit te verwezenlijken is het aangewezen om met een eenvoudig maar krachtig raamwerk aan strategieontwikkeling voor IT te doen.



IT strategie in 3 niveaus

Het raamwerk dat we voorstellen stelt de organisatie drie fundamentele vragen over IT. Samen zorgen die voor een IT strategie die de organisatie in staat stelt keuzes te maken over de inzet van de zeer schaarse IT middelen.

Als eerste vraag (richten) stelt zich het bewust formuleren van de rol van IT voor de organisatie. Wat verwacht het bestuur van IT?

Ten tweede (inrichten) is er de vraag hoe de IT dienstverlening, of in andere termen het operationeel model, wordt ingericht. Wat doet IT zelf, wat wordt uitbesteed? Welke diensten zitten er in de IT portfolio?

Tot slot zijn er de grondregels voor het werken (verrichten) met IT. Bijvoorbeeld, welke standaarden worden gehanteerd?

De ultieme lakmoesproef voor een goede IT strategie is of die helpt bij het maken van keuzes in investeringen en formuleren van prioriteiten. Uit de studiedag bleek nog dat veel van de aanwezige besturen geen formele IT strategie ter beschikking hebben. Uit de getuigenissen kon men opmaken dat het formuleren van leidende principes op de drie niveaus een stap in de juiste richting is.

En nu?

Het formuleren van een gedragen IT strategie, leidende principes, en concrete actiepunten, is slechts een eerste stap, met als doel om lokale besturen uit een spiraal van ad hoc beslissen en branden blussen te halen. Het helpt alvast om IT op de agenda van het bestuur te plaatsen, en een richting voor verandering aan te duiden. Hier zijn enkele concrete voorstellen en opmerkingen die we noteerden tijdens de discussie op de studiedag.

- Geef IT een plaats in het managementteam.
- Kies voor slimme principes op maat van het bestuur.

- Werk samen! Intern, maar ook niveau-overschrijdend met andere lokale overheden.
- Opgelet dat je niet in quick wins blijft hangen!
- Quick wins zijn een manier om de aandacht en het enthousiasme levende te houden, maar laat het daar niet bij.
- Zoek naar gelijkgezinde partners binnen de organisatie en het bestuur.
- Bepaal meteen eigenaars en timing voor geformuleerde actiepunten.
- Voor de borging op lange termijn is een sponsor in het college en de inbreng van de Stadssecretaris onontbeerlijk.

Uiteindelijk zou een lokale overheid tot een proces van strategische routine moeten komen. De eenvoudige vuistregels zijn dan ook geen in steen geschreven regels, ze dienen regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd te worden. Een vuistregel die nooit gehanteerd wordt, te vaag is of net te gedetailleerd voegt geen waarde toe.

Met bovenstaande raamwerken en tips is strategisch digitaliseren, met een effectieve IT, nog steeds een moeilijke maar wel een haalbare opdracht voor lokale besturen. We nodigen u uit om het te proberen, uw ervaringen te delen, en de digitalisering mee vorm te geven.

Dankwoord

We danken alle deelnemers aan de studiedag voor hun aanwezigheid en actieve bijdrage; in het bijzonder dhr. Koen Codron (Stad Zottegem) en dhr. Robby De Bock (Gemeente Temse) voor hun getuigenis; en de Provincie Oost-Vlaanderen en de VVSG voor hun ondersteuning.

Hebben meegewerkt aan de ontwikkeling van de studiedag en dit verslag:

David De Smet, Frederik Dhondt, Dirk Goeminne, en Andi Vercruysse, allen piva eGov. Stijn Viaene en Joachim Van den Bergh, beiden Vlerick Business School.

Contact

Provinciaal intern verzelfstandigd agentschap (piva) eGov

<http://www.oost-vlaanderen.be/public/egov/>

Contact: egov@oost-vlaanderen.be

Vlerick Business School, Information Systems Management Cluster

www.vlerick.com/digital-transformation

Contact: joachim.vandenbergh@vlerick.com



BRUSSELS - GHENT - LEUVEN - ST. PETERSBURG
VLERICK BUSINESS SCHOOL - THE BUSINESS SCHOOL OF GHENT UNIVERSITY AND KU LEUVEN
STICHTING VAN OPENBAAR NUT - PUBLIC UTILITY FOUNDATION - VAT BE 0424 244 049
HG: REEP 1 - 9000 GHENT - BELGIUM - T + 32 9 210 97 11
INFO@VLERICK.COM - WWW.VLERICK.COM

