

## FUNCTIEBESCHRIJVING

### ICT Manager

#### 1. CONTEXT VAN DE FUNCTIE BINNEN DE ORGANISATIE

---

De Vlaamse ICT-vereniging is een kosten- en kennisdelende organisatie, die strategische ICT-brugfuncties ter beschikking stelt van haar leden-overheidsorganisaties. Dit met het doel om deze leden te ondersteunen bij het realiseren van het ICT-beleid en bij het afstemmen van het ICT-beleid op de noden en doelstellingen van de overheidsorganisatie. De vereniging richt zich dan ook specifiek op ICT-expertise die cruciaal is om een brug te slaan tussen de bedrijfsvoering enerzijds en ICT anderzijds.

Hierbij wordt een hoge wendbaarheid gehanteerd, waarbij de ter beschikking gestelde profielen kunnen doorstromen tussen de verschillende leden van de vereniging. Een aanbeveling die hierbij gehanteerd wordt is een doorstroming van de functie binnen een termijn van maximum 4 jaar naar andere overheidsorganisaties en meewerken aan projecten waar meerdere beleidsdomeinen en leden bij betrokken zijn.

Het is in deze context dat de functie zal ingeschakeld worden binnen de leden van de Vlaamse ICT-vereniging. Daarbij wordt een hoge mate van strategisch en klantgericht denken gehanteerd, waarbij de functie essentieel deel zal uitmaken van de organisatie in een duurzaam partnership op (middel)lange termijn.

#### 2. DOEL VAN DE FUNCTIE

---

Vanuit de algemene strategie en beleid van de organisatie optreden als eindverantwoordelijke voor het ganse ICT-beleid en –beheer. Plannen, organiseren, coördineren en continu bijsturen van het ICT-beleid en –beheer van de organisatie teneinde de korte- en lange termijn doelstellingen van de organisatie te realiseren. .

#### 3. AANSTURING

---

Rapporteert hiërarchisch aan	Leidend ambtenaar	
Rapporteert functioneel aan	Collega directeurs/managers	
Stuurt hiërarchisch aan	Alle profielen die rechtstreeks rapporteren aan deze functie	Niet van toepassing < 5 medewerkers 5-15 medewerkers <b>+15 medewerkers</b>
Stuurt functioneel aan	Alle ICT gerelateerde functies	Niet van toepassing < 5 medewerkers 5-15 medewerkers <b>+15 medewerkers</b>

#### 4. DIMENSIES VAN DE FUNCTIE

---

- Hoofd van een grote ICT-afdeling (>75 medewerkers / budget > 5 mio euro)
- Heeft de eindverantwoordelijkheid over de ganse ICT-afdeling, met daarbinnen een groot aantal programma's en projecten
- Eindverantwoordelijke voor het up and running houden van alle bestaande fysieke systemen en netwerken.

- Heeft een directe impact op organisatie-kritische processen van strategisch belang
- Planningshorizon van minstens 5-10 jaar
- Heterogene groep van belanghebbenden, zowel intern als extern, met vaak tegengestelde belangen

## 5. AUTONOME BESLISSINGSBEVOEGDHEID

---

- Autonom bevoegd voor het volledige ICT-beleid en -beheer, op korte en lange termijn
- Verantwoordelijk voor de onderhandeling en aanwending van de toegewezen budgetten en middelen.
- Moet zeer proactief te werk gaan en zelf de nodige stappen en initiatieven hiertoe nemen

## 6. RESULTAATGEBIEDEN

---

### RESULTAATGEBIED 1 : ICT-strategie

Doel : Instaan voor het formuleren van een ICT-strategie en de doorvertaling ervan in concrete operationele doelstellingen en projecten, in overleg met de leidend ambtenaar en de andere leden van het directieteam, om een duidelijke visie en een dynamiserende leidraad voor de aanpak van de ICT-organisatie en – processen te verkrijgen

Deelactiviteiten :

- ✓ Detectie van ICT-behoefte en -naden binnen de organisatie
- ✓ Op basis van een grondig inzicht in de businessprocessen van de organisatie, de vertaalslag maken naar ICT-ondersteuning en –oplossingen.
- ✓ Opzetten van een kwalitatieve ICT-organisatie die op een efficiënte en effectieve wijze de organisatie kan ondersteunen in haar kernopdracht.
- ✓ Bepalen van een lange termijnstrategie inzake ICT.
- ✓ Opmaken van de investeringsbegroting en concrete budgetten.
- ✓ Doorvertaling van een strategische meerjarenplanning in concrete operationele plannen voor elk van onderdelen binnen de ICT-organisatie.
- ✓ Formuleren en initiëren van veranderingsinitiatieven en innovatieprojecten
- ✓ Bijdragen tot het maken van beleidsvoorstellen en -adviezen, om het strategisch beleid van de organisatie mee vorm te geven.
- ✓ ...

### RESULTAATGEBIED 2 : Dagelijkse operationele leiding

Doel : Plannen, organiseren, coördineren, opvolgen en bijsturen van de reguliere activiteiten van de ICT-organisatie teneinde te verzekeren dat de doelstellingen van de ICT-organisatie op een effectieve, efficiënte en kwaliteitsvolle wijze gerealiseerd worden, conform de organisatiestrategie.

Deelactiviteiten :

- ✓ Een hoog niveau van (interne en/of externe) klanttevredenheid verzekeren (zelf goede relaties onderhouden met klanten, instaan voor een goede klachtenbehandeling, de klantgerichtheid van heel de entiteit bevorderen, klantenbevraging organiseren en kwaliteit van de dienstverlening evalueren naar de interne en externe klant, ...)
- ✓ Het up and running houden van alle bestaande fysieke systemen en netwerken.
- ✓ Opmaken van een personeelsplan, uittekenen van een organogram en efficiënt inzetten van de medewerkers (geschikte persoon op het juiste proces/project volgens competenties, talent, ambities)
- ✓ Opmaken van interne werkafspraken, regels en procedures

- ✓ Zorgen voor een goede werkverdeling en samenwerking en productieve sfeer onder de medewerkers
- ✓ Optreden als ultiem escalatieniveau bij afhandeling van complexe, gevoelige operationele dossiers & eventueel zelf opvolgen van specifieke, belangrijke dossiers
- ✓ Medewerkers helpen bij het behandelen van complexe opdrachten of dossiers
- ✓ Opvolgen van de budgetten en resultaten, ... aan de hand van prestatie-indicatoren en bijsturen wanneer nodig
- ✓ Zorgen voor de 'marketing' van de prestaties, diensten, producten ...
- ✓ Zorgen voor rapportering, conform de afspraken
- ✓ ...

### **RESULTAATGEBIED 3 :                      Organisatorische optimalisering**

Doel :            Instaan voor het opzetten, up-to-date houden en continu optimaliseren van processen, structuren, rollen en resources binnen en over de ICT-organisatie teneinde een effectief werkkader en kwaliteitsvolle resultaten te verzekeren rekening houdend met een continu veranderende interne en externe omgeving.

Deelactiviteiten :

- ✓ Adviseren van de leidend ambtenaar met betrekking tot risico-issues, zodat deze bij het nemen van beslissingen op de hoogte is van alle risico-implicaties en waar nodig risico-beheersingsplannen ontwikkelen (risico-management)
- ✓ Ontwikkelen en implementeren van systemen van kennismanagement (kennismanagement)
- ✓ Stimuleren van multidisciplinaire projectwerking (projectmanagement)
- ✓ Beheren en optimaliseren van de toegewezen budgetten en mensen, continu zoekend naar effectiviteitsverhoging (resource management, budget management)
- ✓ Permanent monitoren, bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de uitgevoerde processen (procesmanagement)
- ✓ Formuleren van voorstellen tot aanpassing van procedures en regelgeving teneinde kostenefficiëntie te optimaliseren
- ✓ Uitwerken en implementeren van een duidelijk sourcingbeleid.
- ✓ Op basis van analyses de organisatiestructuur, werkprocessen, procedures continu optimaliseren (innoveren en besparen, taken herverdelen, inspelen op mogelijke synergieën binnen en buiten de entiteit, toepassen van 'best practices', ....)
- ✓ ...

### **RESULTAATGEBIED 4 :                      People management**

Doel :            Aansturen, ontwikkelen en evalueren van medewerkers, teneinde steeds over competente en gemotiveerde medewerkers te beschikken, nodig voor het realiseren van de missie en doelstellingen van de ICT-organisatie, binnen het kader van het algemeen personeelsbeleid van de organisatie.

Deelactiviteiten :

- ✓ Managen en motiveren van diverse (generaties, culturen, sexen,...) werknemers
- ✓ In overleg en samenwerking met de HR-/personeelsverantwoordelijken, instaan voor een geïntegreerd en efficiënt HR-beleid binnen de eigen entiteit
- ✓ (Bijdragen tot het) aantrekken ("branding"), selecteren, rekruteren en onthalen van de geschikte medewerkers
- ✓ Inzetten van medewerkers in processen & projecten conform competenties, talenten en ambities
- ✓ Talenten en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers identificeren, instaan voor de vorming en competentie-ontwikkeling van medewerkers, interne mobiliteit en loopbaanontwikkeling stimuleren

- ✓ Verzekeren van een goede uitvoering van het prestatieproces (afspraken van doelstellingen, opvolgen, coachen en begeleiden, evalueren en waarderen)
- ✓ Integer toepassen van het beloningsbeleid
- ✓ Intern communiceren door medewerkers te informeren en te betrekken rond werking, resultaten, ontwikkelingen die de entiteit en medewerkers aanbelangen, ...
- ✓ Scheppen en op peil houden van een stimulerend, dynamisch en constructief werkklimaat in de entiteit
- ✓ ...

**RESULTAATGEBIED 5 :                      Innovatie en ondernemerschap**

Doel :            Stimuleren van initiatiefname, resultaatgerichtheid, vernieuwing, eigenaarschap en ondernemerschap bij collega's en werknemers, met als doel een innovatieve en wendbare organisatie concreet te realiseren binnen de ICT-organisatie.

Deelactiviteiten :

- ✓ Belichamen, stimuleren en uitdragen van innovatie en ondernemerschap op de werkvloer
- ✓ Aanmoedigen van nieuwe ideeën, efficiëntere alternatieven, werkvormen en methodes
- ✓ Initiëren van en (laten) participeren aan multidisciplinaire projectteam-werking
- ✓ De organisatie profileren als een aantrekkelijke werkgever voor een generatie mondige flexibele en mobiele mensen door minder hiërarchische aansturing, netwerkverbanden te stimuleren, mobiliserende projecten op te zetten...
- ✓ Optimaal benutten van digitalisering, flexibele werkvormen en -omgeving
- ✓ ...

**RESULTAATGEBIED 6 :                      Externe vertegenwoordiging en netwerking**

Doel :            Bijdragen tot een adequate externe vertegenwoordiging en uitbouwen van relevante contacten met de belangrijkste stakeholders om een snelle informatie-uitwisseling te verzekeren en het professioneel imago van de organisatie te versterken.

Deelactiviteiten :

- ✓ Binnen de afspraken vastgelegd in het communicatiebeleid van de organisatie, optreden als woordvoerder van de entiteit of van de hele organisatie
- ✓ Opbouwen en onderhouden van functionele netwerken (personen, doelgroepen, adviesraden, ... ) in het werkingsgebied van ICT-organisatie of aanverwante gebieden
- ✓ Vertegenwoordigen van de organisatie in raden, commissies, projectgroepen, ...
- ✓ Medewerkers aansporen om hun eigen professioneel netwerk uit te bouwen (seminaries, conferenties..)
- ✓ Inzicht verwerven in en professioneel omgaan met belangen en agenda's, politieke gevoeligheden en spanningsvelden, informele invloeds- en machtsstructuren van stakeholders
- ✓ ...

Indien de werking van de dienst of de organisatie als geheel het vereist, kunnen er in overleg tijdelijk bijkomende verantwoordelijkheden toegekend worden.

---

**7.            CONTACTEN**

•    **INTERNE CONTACTEN**

Uitwisselen van informatie : Met management-leden en leidend ambtenaar

Met alle medewerkers binnen de eigen ICT-organisatie  
Met medewerkers uit de ganse organisatie

Onderhandelen met : Leidend ambtenaar  
Management-leden

• **EXTERNE CONTACTEN**

Uitwisselen van informatie : Allerhande externe leveranciers en betrokkenen  
Breed en hoog geplaatst professioneel netwerk buiten eigen organisatie

Onderhandelen met : Externe leveranciers

**8. FUNCTIONERINGSKRITERIA**

---

1. Gewenst minimaal opleidingsniveau (niet vereist) : Hoger onderwijs van het lange type (master), bij voorkeur in een ICT-gerelateerde richting, aangevuld met een doorgedreven managementopleiding.

2. Ervaring en inwerkperiode

Vereiste ervaring (in een gelijkaardige functie/vakdomein waarvan x in een relevante sector) + inwerkperiode (periode nodig om op zelfstandige wijze de functie te kunnen uitvoeren)			
	In een gelijkaardige functie	In een relevante sector	Inwerkperiode
< 3 maanden			
3 m – 1j			
1j – 4j			x
4j – 7j	x		
>7 jaar		x	

3. Vaktechnische competenties :

<b>Vaktechnisch ICT competentiedomein</b>	
<i>(Dit zijn domeinen waarbinnen vaktechnische competenties zich situeren, eerder dan specifieke competenties. Hierbij is ook geen definitie, noch niveaubepaling. Het is eerder een overzichtelijke aanduiding in welke richting de vaktechnische competenties zich moeten situeren. Het focust enkel op deze domeinen die onontbeerlijk zijn binnen de functie, niet op alle domeinen die nuttig zouden kunnen zijn.)</i>	
Business intelligence & data management	
IT Strategy and Planning	x
Business Process Analysis	x
Business Process Improvement	x
Security and Risk Management	
Program and Project Management	x
Architecture Management	x
Business Relationship Management	x
Infrastructure and Operations	x
Customer Service (Help Desk)	
Application Development and Management	
Sourcing management	x
Vendor management	x
ICT Human Resources	x
ICT Finance	x

**Functienummer : 1**  
**Versie : 0**

**Opmaak : 2014 Q1**  
**Versiedatum : 15/01/2014**

#### 4.1 Gedragscompetenties

##### Richting geven

Aansturen en motiveren van medewerkers zodat ze hun doelstellingen en die van de entiteit kunnen realiseren, zowel individueel als in teamverband

##### Niveau 2 – Geeft richting op het niveau van processen en structuren

- Schept duidelijkheid over de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende teamleden en teams van de entiteit
- Zorgt ervoor dat beschikbare mensen en middelen efficiënt ingezet worden met het oog op de gezamenlijk te behalen doelstelling
- Voorziet in mogelijkheden voor communicatie en overleg binnen het team en stimuleert het gebruik daarvan
- Stuurt het functioneren van individu en team bij, met het oog op het bereiken van de doelstellingen
- Bewaakt processen en structuren en stuurt ze indien nodig bij om de efficiëntie of kwaliteit van de werking te verzekeren of te verbeteren

##### Inleving

Alert zijn op gevoelens en behoeften van anderen en daar adequaat op reageren

##### Niveau 2 – Speelt in op behoeften en gevoelens van anderen

- Toont zowel verbaal als non-verbaal begrip voor de behoeften en gevoelens van anderen
- Gaat actief op zoek naar de achterliggende problemen, redenen en oorzaken voor behoeften, gedragingen en gevoelens van anderen (vraagt door)
- Denkt mee vanuit het gezichtspunt van anderen, houdt rekening met hun belangen
- Toont zich bewust van de invloed van zijn handelen op anderen
- Gaat adequaat in op persoonlijke of emotionele boodschappen

##### Oordeelsvorming

Meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria

##### Niveau 3 – Vormt een geïntegreerd oordeel

- Heeft een veelzijdige, genuanceerde kijk
- Neemt in zijn standpunt verschillende belangen in overweging
- Benoemt zowel de positieve als negatieve kanten van zijn standpunt of voorstel
- Heeft oog voor kritieke factoren en activiteiten en benut de mogelijkheden hiervan voor de organisatie
- Vertaalt een synthese naar een vraagstelling of advies en geeft zo een inhoudelijke meerwaarde aan de thema's die hij naar voren brengt

##### Beslissen

Zich op onderbouwde wijze tijdig en eenduidig uitspreken over welk standpunt wordt ingenomen of welke actie wordt ondernomen

##### Niveau 2 – Neemt beslissingen in situaties waarin het risico duidelijk in te schatten is

- Neemt beslissingen waarvoor voldoende maar nog niet alle informatie aanwezig is
- Neemt een beslissing als hij de gevolgen voldoende kan inschatten
- Neemt berekende risico's (er is een zeker risico, en dat kan bepaald worden) en heeft hier een gegronde argumentatie voor
- Kent de belangen van anderen en neemt deze mee in zijn beslissing
- Neemt en handhaaft beslissingen, ook bij weerstand en tegendruk

##### Klantgerichtheid

Wensen en behoeften van de verschillende belanghebbenden binnen en buiten de organisatie onderkennen en er adequaat op reageren

### Niveau 3 – Optimaliseert de dienstverlening van de organisatie aan belanghebbenden via structurele acties

- Legt voor zijn entiteit meetbare doelstellingen vast op het vlak van klantgerichtheid en klanttevredenheid
- Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen
- Past diensten, procedures en structuren aan om beter aan toekomstige behoeften en verwachtingen van belanghebbenden te beantwoorden
- Onderneemt extra acties om de relatie met belanghebbenden op te bouwen en/of te bestendigen
- Stimuleert en faciliteert anderen om de klantgerichtheid van hun aanpak voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren

#### 4.2 Extra gesuggereerde gedragscompetenties

#### Verantwoordelijkheid nemen

Handelen in overeenstemming met de belangen, waarden en normen van de organisatie

#### Niveau 3 – Bewaakt en verdedigt de belangen van de organisatie

- Draagt de doelen en waarden binnen en buiten de organisatie uit
- Vertoont voorbeeldgedrag rond sociale, ethische en professionele normen en spreekt ook anderen erop aan
- Zorgt ervoor dat iedereen in de entiteit of organisatie op de hoogte is van de doelen, waarden en normen en biedt hen de nodige ondersteuning om ze te respecteren
- Durft harde standpunten in te nemen die de gehele organisatie en het algemeen belang ten goede komen, zelfs als ze minder populair zijn binnen de eigen entiteit
- Stelt zich expliciet achter genomen beslissingen en initieert ze, waar mogelijk, binnen en buiten de organisatie

#### Overtuigen

Instemming verkrijgen voor een mening, visie of aanpak

#### Niveau 2 – Overtuigt door inhoud én aanpak

- Argumenteert authentiek en genuanceerd
- Brengt zijn argumenten scherp onder woorden
- Begrijpt welke argumenten en redeneringen anderen aanspreken en gebruikt deze
- Brengt met zijn ideeën en voorstellen enthousiasme teweeg
- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen en reageert constructief op negatieve reacties of weerstand

#### Coachen

Anderen ondersteunen en begeleiden zodat ze zich professioneel en persoonlijk kunnen ontwikkelen en de effectiviteit en efficiëntie van hun werk verhoogt

#### Niveau 2 – Ondersteunt anderen bij de ontwikkeling van vaardigheden en gewenst gedrag

- Richt zich naast de taak of het doel dat gerealiseerd moet worden, ook op de persoon die de taak uitvoert (en diens ontwikkeling)
- Fungeert als klankbord en versterkt het inzicht van anderen in hun functioneren (geeft opbouwende feedback aan de hand van concrete voorbeelden, stelt vragen ter bewustwording, ...)
- Stemt zijn advies en stijl af op het ontwikkelingsniveau en de eigenheid van anderen
- Heeft vertrouwen in de zelfsturing en groei van anderen, waardeert en stimuleert die
- Stimuleert kennisoverdracht in het team, de entiteit, ...

#### 5. Leidinggevende rollen

- Rol van leider

- De leider belichaamt en verkondigt helder de visie en inspireert daardoor.



- De leider kijkt vooruit en anticipeert op ontwikkelingen in de maatschappij.
- De leider neemt moedige beslissingen in het publiek belang.
- **Rol van manager**
  - De manager organiseert efficiënt en effectief de middelen om de verwachte resultaten te behalen (middelen zijn o.a. processen, structuur, budget, personeel, materiaal).
  - De manager delegeert verantwoordelijkheden tot op het laagst mogelijke niveau waardoor de autonomie van de medewerkers aangesproken wordt.
  - De manager beoordeelt objectief prestaties van medewerkers via een prestatimanagementsysteem.
- **Rol van ondernemer**
  - De ondernemer gebruikt zijn voelsprietten om kansen voor de organisatie te detecteren.
  - De ondernemer grijpt opportuniteiten om innovatieve oplossingen voor de klant te creëren.
  - De ondernemer neemt verantwoorde risico's en gebruikt fouten als leermomenten.
  - De ondernemer stimuleert creativiteit bij de medewerkers.
- **Rol van coach**
  - De coach begeleidt en ondersteunt medewerkers om hun ambities en passies te verbinden met de organisatiebehoeften.
  - De coach stimuleert medewerkers om zich verder te ontwikkelen.
  - De coach geeft feedback aan het team en het individu.

Gelezen en goedgekeurd,  
Naam + handtekening  
Functiehouder

Gelezen en goedgekeurd,  
Naam + handtekening  
Verantwoordelijke

Gelezen en goedgekeurd,  
Naam + handtekening  
Directie