

## FUNCTIEBESCHRIJVING

### ICT Programma 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

Het beheren van een portefeuille van meerdere uiteenlopende ICT-projecten met korte en lange doorlooptijd, rekening houdend met de behoeften van de klant(en) en de mogelijkheden en beperkingen inzake technologie, personeel, budget en tijd, teneinde een coherent en geïntegreerd beleid en beheer van alle ICT-initiatieven en –projecten te kunnen verzekeren.

#### 3. AANSTURING

Rapporteert hiërarchisch aan	ICT-Manager / ICT-Directeur	
Rapporteert functioneel aan	Leidend ambtenaar	
Stuurt hiërarchisch aan	Projectleiders en/of projectleiders-expert(s)	Niet van toepassing < 5 medewerkers <b>5-15 medewerkers</b> +15 medewerkers
Stuurt functioneel aan	Business Analyst Functioneel Analist (Expert) Developer Tester	Niet van toepassing < 5 medewerkers <b>5-15 medewerkers</b> +15 medewerkers

#### 4. DIMENSIES VAN DE FUNCTIE

- Heeft expert kennis van de business
- Programma-management van projecten met een impact op organisatie-kritische processen van strategisch belang
- Planningshorizon van minstens 5 jaar – op vlak van het ICT-programma en de verschillende projecten hierbinnen

- Heterogene groep van belanghebbenden met vaak tegengestelde belangen

## 5. AUTONOME BESLISSINGSBEVOEGDHEID

---

- Werkt op zeer autonome basis.
- Moet zeer proactief te werk gaan en zelf de nodige stappen en initiatieven hiertoe nemen
- Coördineert autonoom de samenhang en parallelle uitrol van verschillende complexe ICT-projecten.
- Bewaakt de scope en volgt nauwgezet het beschikbare en gespendeerde budget op, alsook de resources, binnen alle lopende projecten.

## 6. RESULTAATGEBIEDEN

---

### RESULTAATGEBIED 1 :      **Programma-management**

Doel :            Verzekeren van een autonoom programmabeheer om over een coherente en adequate helikopter-view te beschikken dat de samenhang en onderlinge afhankelijkheid tussen meerdere gerelateerde projecten ICT-projecten binnen een bepaald domein of de organisatie als geheel bewaakt.

Deelactiviteiten :

- ✓ Definiëren en bewaken van programma-objectieven, om de gemeenschappelijke visie over de verschillende projecten heen te kunnen verzekeren.
- ✓ Opstellen van een nauwgezette en diepgaande analyse dat rekening houdt met alle mogelijke aspecten, alsook het beleid inzake de ICT-architectuur.
- ✓ Programma-validatie verzorgen.
- ✓ Strategisch inplannen van budgetten en resources.
- ✓ Instaan voor een haalbare planning en timing.
- ✓ Verzekeren van een continu programma-beheer.
- ✓ ...

### RESULTAATGEBIED 2 :      **Programma-uitvoering en -opvolging**

Doel :            Opvolgen en laten uitvoeren van de verschillende geplande projecten om ervoor te zorgen dat de projectresultaten en de objectieven van het programma behaald worden.

Deelactiviteiten :

- ✓ Uitvoeren en laten uitvoeren van alle nodige werkzaamheden in het kader van de uitrol van het programma en de verschillende deelprojecten.
- ✓ Plannen van A tot Z van de deelprojecten, in nauwe samenwerking met de projectleider.
- ✓ Bewaken van de scope en het budget van het programma en de projecten.
- ✓ Tussentijds evalueren en eventueel bijsturen van de uitvoering en planning.
- ✓ Opvolgen van de budgetten, afspraken, tijdslijnen, etc.
- ✓ Zorgen voor kwaliteitsbewaking van de tussentijdse resultaten en de operationele werkzaamheden.
- ✓ Coördineren van de werkzaamheden van de verschillende betrokken partijen (ook externe).
- ✓ Bepalen van de prioriteiten.
- ✓ ...

### RESULTAATGEBIED 3 :      **Peoplemanagement**

Doel : Ervoor zorgen dat alle projectactoren individueel en in team zodanig presteren dat het programma en de verschillende deelprojecten gerealiseerd worden en dat zij hiervoor de nodige bekwaamheden kunnen ontwikkelen.

Deelactiviteiten :

- ✓ In eerste lijn overleggen met de verschillende projectleiders, evenals met de andere betrokken projectactoren (bv business analisten, functioneel analisten).
- ✓ Opvolgen, begeleiden en adviseren van projectactoren i.f.v. het project
- ✓ Voeren van taak- en opvolgingsgesprekken.
- ✓ Opvolgen van het leerproces van de projectleden. Inventariseren van de opleidingsbehoeften, zoeken van de juiste ontwikkelmogelijkheden en voorstellen hieromtrent doen aan de hiërarchische lijn.
- ✓ Evalueren van de projectleiders i.f.v. het project.
- ✓ Organiseren en houden van vergaderingen teneinde de samenwerking en de nodige communicatie tussen de medewerkers te verzekeren, dit ook over de projecten heen.
- ✓ ...

**RESULTAATGEBIED 4 :                      Rapporteren**

Doel : Rapporteren over de voortgang en de resultaten van het programma om het management op de hoogte te houden en eventuele bijstellingen te kunnen inplannen en uitvoeren.

Deelactiviteiten :

- ✓ Verslag uitbrengen over de ontwikkeling en van het programma en de verschillende deelprojecten, en de mijlpalen hierbinnen.
- ✓ Bewaken van scope, timing, budget, ingezette resources, etc.
- ✓ De inzet van middelen verantwoorden
- ✓ Voortgang van het project met het management bespreken en op basis hiervan al dan niet bijstellingen voorstellen.
- ✓ ...

**RESULTAATGEBIED 5 :                      Communicatie en contacten**

Doel : Informeren, sensibiliseren en overtuigen van alle actoren en regelmatig overleggen met de verschillende betrokken stakeholders in het programma en de verschillende deelprojecten met als doel een draagvlak te creëren en een succesvolle uitvoering van het programma te kunnen verzekeren.

Deelactiviteiten :

- ✓ Een gemeenschappelijke visie uitdragen rond het programma naar zowel het management toe als naar alle betrokken (project)medewerkers en de rest van de organisatie.
- ✓ De programma-inhoud, -aanpak en -resultaten en deze van de verschillende deelprojecten continu verduidelijken.
- ✓ De betrokken stakeholders op alle niveaus op regelmatige tijdstippen informeren, consulteren en input/validatie vragen.
- ✓ De nodige informatie ter beschikking stellen, via de juiste kanalen.
- ✓ ...

**RESULTAATGEBIED 6 :                      Kennisoverdracht**

Doel : Overdragen van het programma naar de organisatie om een succesvolle implementatie van de programma- en projectresultaten mogelijk te maken.

Deelactiviteiten :

- ✓ Richtlijnen (laten) opstellen, verspreiden en toelichten
- ✓ Een overgangsfase organiseren
- ✓ Structurele maatregelen voorstellen
- ✓ Formuleren van adequate adviezen voor de invoering van het project
- ✓ ...

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

## 7. CONTACTEN

---

### • INTERNE CONTACTEN

Uitwisselen van informatie : Leidend ambtenaar, managementteam, projectleiders, projectmedewerkers, etc.

Onderhandelen met : Business verantwoordelijken en managementleden ikv scope, doelstelling en inplanning van programma/projecten

### • EXTERNE CONTACTEN

Uitwisselen van informatie : Breed professioneel netwerk

Onderhandelen met : Leveranciers van producten of diensten ikv uitrol van programma en projecten

## 8. FUNCTIONERINGSCRITERIA

---

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

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			x
1j – 4j		x	
4j – 7j			
>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	X
Program and Project Management	X
Architecture Management	X
Business Relationship Management	X
Infrastructure and Operations	X
Customer Service (Help Desk)	
Application Development and Management	X
Sourcing management	X
Vendor management	X
ICT Human Resources	
ICT Finance	

#### 4. Gedragscompetenties

##### **Verantwoordelijkheid nemen**

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

##### **Niveau 2 – Handelt in het belang van de organisatie**

- Draagt actief bij aan de doelen en waarden van de organisatie
- Overweegt de gevolgen van zijn voorstellen en acties voor de organisatie
- Blijft consequent handelen, ook in lastige of onzekere situaties
- Zegt wat hij doet, is open over de door hem gehanteerde waarden en normen
- Wekt vertrouwen in zijn objectiviteit en integriteit

##### **Inleving**

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

##### **Niveau 3 – Speelt in op complexe wensen en behoeften**

- Speelt gepast in op impliciete en onuitgesproken gevoelens van anderen
- Bemerkt (onderhuidse) spanningen, weerstanden of conflictsituaties in een groep en maakt deze bespreekbaar
- Schat in complexe situaties de verschillende belangen en gevoeligheden in
- Houdt rekening met de (politieke) invloeden binnen een organisatie
- Voelt aan wat belangrijk is voor de (politieke) opdrachtgever en speelt daar met respect voor het algemeen belang op in

##### **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

### **Plannen en organiseren**

Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en de nodige acties, tijd en middelen aangeven om deze op een efficiënte wijze te kunnen bereiken

#### **Niveau 3 – Plant en organiseert het werk dat zijn afdeling of entiteit overstijgt**

- Vertaalt een langetermijnplanning in fasen en/of (deel)projecten en benoemt daarbij de subdoelen
- Coördineert en overziet het werk van diverse onderdelen en schat in wat dit voor het totaal betekent
- Ziet toe op een efficiënte en effectieve besteding van middelen
- Past plannen aan wijzigende omstandigheden aan en houdt daarbij de oorspronkelijke doelen voor ogen
- Anticipeert op ontwikkelingen die van invloed zijn op de doelen van de organisatie en houdt daar in de planning rekening mee

### **Voortgangscontrole**

Bewaken van de voortgang in tijd en van de kwaliteit van eigen processen of die van collega's of medewerkers

#### **Niveau 3 – Ontwikkelt systemen om de voortgang te bewaken**

- Stelt procedures op om de voortgang van zijn taken en verantwoordelijkheden te bewaken
- Stelt procedures op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken
- Definieert processen om anderen te checken op hun voortgang ten aanzien van langetermijnresultaten
- Definieert duidelijke criteria op basis waarvan de voortgang en de kwaliteit van het proces beoordeeld zullen worden
- Is proactief in het benoemen van factoren die mogelijk tot risico's of vertragingen kunnen leiden en zet systemen op om dit te vermijden

### **Delegeren**

Taken en verantwoordelijkheden doorgeven, rekening houdend met de competenties, interesses, ambitie en ontwikkeling van medewerkers. De gedelegeerde taken opvolgen

#### **Niveau 3 – Delegeert ruime verantwoordelijkheidsgebieden**

- Creëert betrokkenheid en verhoogt de eigenwaarde van medewerkers door hen de volle verantwoordelijkheid te geven over bepaalde dossiers, processen, structuren ... en over de middelen om de vastgestelde output te bereiken
- Geeft medewerkers bevoegdheid om in complexe en onvoorspelbare situaties autonoom te handelen
- Geeft medewerkers het vertrouwen en het mandaat om zaken op hun manier te realiseren
- Weet waar de sterke kanten van medewerkers liggen en vertrouwt erop
- Zorgt voor autonomie zodat medewerkers hun capaciteiten en ambities kunnen ontplooiën

### **Richting geven**

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

#### **Niveau 3 – Geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie**

- Communiqueert op regelmatige momenten over de opdracht van de entiteit of de organisatie en over het belang daarvan (de missie van de entiteit of organisatie)

- Geeft richting of sturing aan een team of entiteit door een duidelijk en inspirerend beleid uit te dragen (geeft aan waar de organisatie naartoe wil)
- Bepaalt haalbare en uitdagende doelstellingen en doet beroep op het talent van de medewerkers om ze te realiseren
- Introduceert nieuwe structuren, processen en procedures om het beleid te realiseren
- Inspireert als leider vanuit de waarden en doelstellingen van de Vlaamse overheid

### **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

#### 5. Leidinggevende rollen

##### • **Rol van leider**

- o De leider belichaamt en verkondigt helder de visie en inspireert daardoor.
- o De leider kijkt vooruit en anticipeert op ontwikkelingen in de maatschappij.
- o De leider neemt moedige beslissingen in het publiek belang.

##### • **Rol van manager**

- o De manager organiseert efficiënt en effectief de middelen om de verwachte resultaten te behalen (middelen zijn o.a. processen, structuur, budget, personeel, materiaal).
- o De manager delegeert verantwoordelijkheden tot op het laagst mogelijke niveau waardoor de autonomie van de medewerkers aangesproken wordt.
- o De manager beoordeelt objectief prestaties van medewerkers via een prestatimanagementsysteem.

##### • **Rol van ondernemer**

- o De ondernemer gebruikt zijn voelsprietten om kansen voor de organisatie te detecteren.
- o De ondernemer grijpt opportuniteiten om innovatieve oplossingen voor de klant te creëren.
- o De ondernemer neemt verantwoorde risico's en gebruikt fouten als leermomenten.
- o De ondernemer stimuleert creativiteit bij de medewerkers.

##### • **Rol van coach**

- o De coach begeleidt en ondersteunt medewerkers om hun ambities en passies te verbinden met de organisatiebehoefte.
- o De coach stimuleert medewerkers om zich verder te ontwikkelen.
- o 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