



Vlaamse  
overheid

# I-MONITOR 2016

Digitale maturiteit van de gemeenten en OCMW's  
in Vlaanderen



|  |           |
|--|-----------|
| <b>INLEIDING</b>   | <b>5</b>  |
| CONTEXT  | 5         |
| DOELSTELLING   | 6         |
| METHODOLOGISCH KADER   | 7         |
| <b>TYOLOGIE</b>  | <b>9</b>  |
| TYPE 1   | 9         |
| TYPE 2   | 10        |
| TYPE 3   | 10        |
| TYPE 4   | 11        |
| TYPE 5   | 11        |
| <b>BELANGRIJKSTE RESULTATEN<br/>MET AANBEVELINGEN</b>                        | <b>13</b> |
| INFORMATIEBEHEER   | 13        |
| BELEID   | 19        |
| PROCESBEHEER   | 22        |
| CAPACITEIT   | 25        |
| SAMENWERKING   | 29        |
| E-DIENSTVERLENING  | 30        |
| TYOLOGIE VAN DE DIGITALE MATURITEIT VAN DE GEMEENTEN EN OCMW'S IN VLAANDEREN | 33        |
| <b>DIGITALE MATURITEIT VAN DE LOKALE BESTUREN<br/>IN VLAANDEREN</b>          | <b>37</b> |
| <b>RELEVANTE LINKS</b>   | <b>38</b> |
| <b>COLOFON</b>   | <b>39</b> |



# INLEIDING

## CONTEXT

Overheden staan voor de fundamentele vraag hoe ze het verschil kunnen maken in de samenleving. Het antwoord ligt in de manier waarop de overheid met data en kennis omgaat en die optimaal ten dienste van haar 'klanten' stelt. Dat kunnen burgers, ondernemingen of andere bestuursniveaus zijn. Het verzamelen en ontsluiten van die data en kennis, ze verwerken en opnieuw nuttig ter beschikking stellen van wie ze nodig heeft, is daarbij de kerntaak. De Vlaamse overheid wil digitaal denken en handelen in al haar aspecten en tracht deze gedachte over te brengen naar de lokale besturen. Om op die uitdagingen in te kunnen spelen, moet de overheid transformeren naar een informatiegedreven kennisoverheid. Dankzij [Vlaanderen Radicaal Digitaal](#) moet de dienstverlening aan burgers en bedrijven tegen 2020 efficiënter en klantvriendelijker worden. Een verregaande vereenvoudiging en digitalisering moeten de administratieve lasten verminderen alsook zorgen voor een klantvriendelijker beleid.

Om een stand van zaken omtrent de informatiematuriteit bij lokale besturen te meten, heeft het Agentschap Informatie Vlaanderen het initiatief genomen om een monitor te ontwikkelen die de digitale maturiteit van zowel gemeenten als OCMW's meet. Hiervoor werd nauw samengewerkt met de VVSG.

De I-monitor kadert binnen een groter geheel van de ambitie van het programma Vlaanderen Radicaal Digitaal. Concreet maakt de monitor deel uit van twee projecten van de VVSG en V-ICT-OR, die opereren onder de gezamenlijke noemer 'Uw gemeente radicaal digitaal'. Beide projecten zijn onderdeel van het programma Vlaanderen Radicaal Digitaal<sup>1</sup> en hebben als doel om lokale besturen beleidsmatig en beleidsuitvoerend te ondersteunen teneinde het interbestuurlijk gegevensverkeer te verbeteren. Met deze projecten ambiëren de betrokken partijen doorbraken op het vlak van interbestuurlijk en digitaal informatiemanagement te realiseren. De I-monitor levert input voor de projecten van de VVSG en V-ICT-OR. Zij kunnen deze informatie gebruiken om hun ondersteuningsaanbod verder vorm te geven.

<sup>1</sup> Vlaanderen Radicaal Digitaal is een overkoepelend programma waarbij de inzet van informatie- en communicatietechnologie overheidsbreed moet leiden tot een digitale overheid. Om de missie en visie van het programma Vlaanderen Radicaal Digitaal te realiseren, wordt er enerzijds een hefboombudget ter beschikking gesteld om digitaliseringsprojecten financieel te ondersteunen en anderzijds kunnen deze projecten gebruik maken van een aantal strategische [bouwstenen](#).

## DOELSTELLING

De I-monitor heeft als doel om een stand van zaken te geven van de maturiteit met betrekking tot de informatiehuishouding en ICT van lokale besturen en zal daarvoor lokale besturen classificeren binnen een typologie. Er wordt o.a. gepeild of:

- authentieke gegevensbronnen (doorheen de hele organisatie) gebruikt worden;
- voldoende aandacht wordt besteed aan informatieveiligheid;
- bij beslissingen een digitale impactanalyse gebeurt;
- bij het uitdenken van processen voldoende aandacht gaat naar het vereenvoudigen, digitaliseren en de klantvriendelijkheid van die processen;
- de digitale volwassenheid van producten en diensten voldoende ontwikkeld is.

Aan de hand van de I-monitor wordt in één oogopslag duidelijk wat de ICT- en informatiematuriteit van uw lokaal bestuur is en kan u door middel van het type en de detailinformatie de digitale maturiteit van steden en gemeenten in Vlaanderen situeren ten opzichte van de eigen organisatie.

Met andere woorden wordt het e-government aspect van de lokale besturen in Vlaanderen doorgelicht. Hiervoor gebruiken we de volgende definitie: e-government is het gebruik van IT 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 (zie ook I-scan, 2008).

## METHODOLOGISCH KADER

De I-monitor is gebaseerd op een methodologie zoals ontwikkeld door het agentschap Informatie Vlaanderen in nauwe samenwerking met de VVSG en de andere leden van het e-government consortium<sup>1</sup>. Er werden meerdere workshops georganiseerd om de verschillende thema's en indicatoren te bepalen die determinerend zijn voor de ICT-en informatiematuriteit van de lokale besturen. Uiteindelijk werden zes thema's weerhouden. Bij de bespreking van de resultaten worden deze thema's inhoudelijk concreter toegelicht.

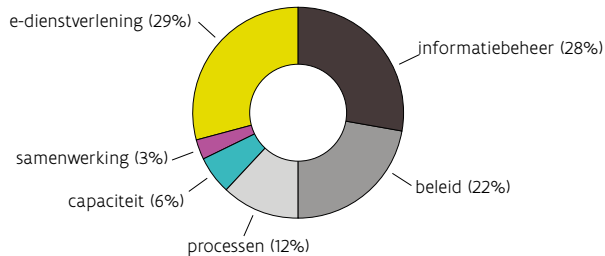
### DIGITALE MATURITEIT VAN LOKALE BESTUREN

- informatiebeheer
- beleid
- procesmanagement
- capaciteit
- samenwerking
- e-dienstverlening

Binnen de methodologie heeft niet elke indicator hetzelfde gewicht. Enkele vragen worden belangrijker geacht voor de ICT- en informatiematuriteit dan andere vragen. Onderstaand cirkeldiagram geeft de gewichten weer voor de verschillende thema's. Zo werd er voor de I-monitor geopteerd om veel belang te hechten aan e-dienstverlening (29%) en informatiebeheer (28%), gevolgd door de invloed van het beleid (22%).

<sup>1</sup> De I-monitor is een gezamenlijk initiatief van de Vlaamse overheid (Informatie Vlaanderen) en de VVSG in samenwerking met het e-government consortium bestaande uit: VVSG vzw, VVP vzw, VLINTER en de streekintercommunales, VERA apb, CIPAL dv, CEVI vzw, Digipolis ov, Helics ov, ECG vzw, VVOS vzw, Vlofin vzw, V-ICT-OR vzw.

### Gewicht van de verschillende thema's binnen de I-monitor



De gegevens werden ingewonnen door middel van een bevraging die liep van 24 november 2015 tot 15 februari 2016. In totaal antwoorden 254 gemeenten (d.i. 82%) en 216 OCMW's (d.i. 70%). Samen resulteert dit in een totale respons van 76%. Er werden drie licht verschillende vragenlijsten opgesteld:

- Een vragenlijst indien gemeente en OCMW samenwerken op het vlak van IT;
- Een vragenlijst voor de gemeente indien deze niet samenwerkt met het OCMW op het vlak van IT;
- Een vragenlijst voor het OCMW indien deze niet samenwerkt met de gemeente op het vlak van IT.

38% van de respondenten gaf aan dat gemeente en OCMW samenwerken op het vlak van IT.

Aan de hand van de ingewonnen gegevens kunnen de gemeenten en OCMW's ingedeeld worden binnen de opgestelde typologie. Elke gemeente of OCMW krijgt zo een score op 100, waarbij een score van:

- 0-20 = type 1;
- 21-40 = type 2;
- 41-60 = type 3;
- 61-80 = type 4;
- 81-100 = type 5.

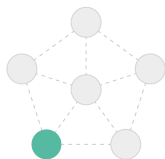
Ter verduidelijking bevat het volgende deel een omschrijving van deze types.



## TYOLOGIE

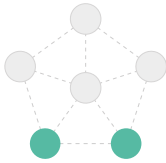
Er worden vijf niveaus van digitale maturiteit onderscheiden. Elk type wordt voorgesteld door een symbool wat toelaat om in één oogopslag een idee te krijgen van de digitale maturiteit van een lokaal bestuur. Elk type wordt beschreven aan de hand van enkele algemene kenmerkende eigenschappen. Deze eigenschappen hebben een rechtstreekse relatie met de indicatoren (en vragen) die geselecteerd werden voor de I-monitor. Let wel dat deze eigenschappen gelden voor een gemiddelde gemeente/OCMW van een bepaald type, maar niet elk kenmerk is steeds van toepassing voor een lokaal bestuur binnen de typologie.

### TYPE 1



- Diensten zijn eilandjes binnen de organisatie. Data worden per dienst bijgehouden; elke dienst heeft zijn eigen data waardoor er overlappende databestanden zijn waarvan de kwaliteit zeer pover is en vaak niet gestructureerd.
- Er is weinig of geen aandacht voor informatieveiligheid.
- IT komt niet of nauwelijks voor in het woordenboek van het management.
- Procesmanagement is afwezig.
- Er is onvoldoende personeel om IT organisatiebreed uit te rollen.
- Door een gebrekkig informatiebeheer en gebrek aan visie is de e-dienstverlening ondermaats.

## TYPE 2



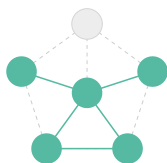
- De overgang van type 1 naar type 2 verloopt vaak moeizaam omdat mensen moeten loskomen van het dienst- en afdelingsgebonden werken.
- Er is beginnende aandacht voor het delen van kerndata binnen een beperkt aantal diensten.
- Kwaliteit en hergebruik van de data nemen toe.
- Er is beginnende aandacht voor informatieveiligheid.
- Er is meer aandacht voor beleid en strategie en er wordt getracht om middelen in functie daarvan in te zetten.
- Procesmatig werken is nog steeds ad hoc en maakt geen deel uit van de managementstrategie van de organisatie.
- IT-personeel is vooral gefocust op helpdesk, technisch beheer, server- en systeembeheer.
- Informatie over aangeboden diensten is online raadpleegbaar, maar er zijn weinig of geen digitale transacties mogelijk. Het digitale loket bevat m.a.w. slechts informatie over het product. Om een minimum aan elektronische dienstverlening aan te bieden, is het lokale bestuur nog onvoldoende georganiseerd.

## TYPE 3



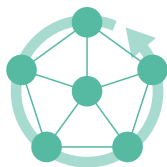
- Er wordt in de hele organisatie meer en meer gebruik gemaakt van authentieke gegevensbronnen, maar de kwaliteit van de data staat nog niet volledig op punt.
- Er is een informatieveiligheidsconsulent aangesteld.
- Leidinggevendens staan meer op afstand aangezien de visie in grote lijnen bepaald is.
- De uitbouw van de gemeentelijke werking gebeurt meer en meer in functie van een klantgerichte organisatie.
- Procesmatig werken doet meer en meer zijn intrede binnen de organisatie, maar er is nog een lange weg te gaan (nog niet iedereen is overtuigd)
- Via het digitale loket kunnen een beperkt aantal transacties volledig digitaal verlopen, maar downloadbare formulieren zijn nog prominent aanwezig.

## TYPE 4



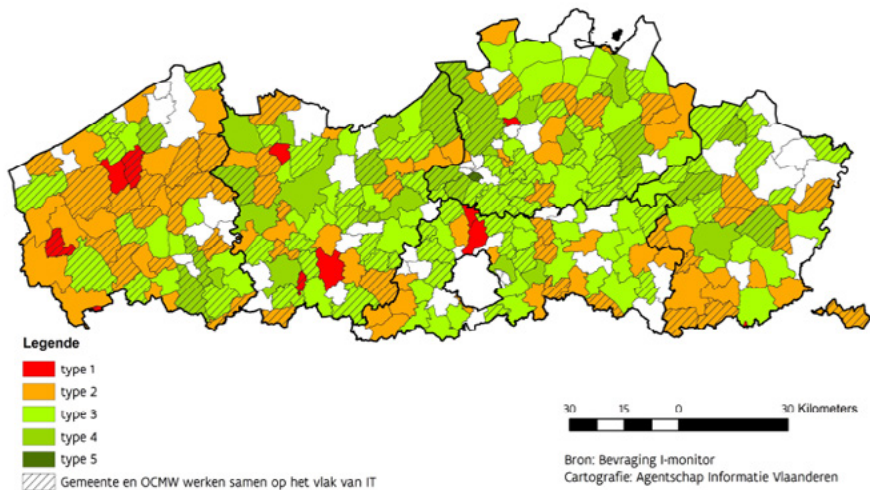
- Er wordt in de hele organisatie gebruik gemaakt van authentieke gegevensbronnen.
- Kwaliteit en hergebruik zijn belangrijke aandachtspunten.
- De organisatie is een samenhangend geheel.
- De gemeente/OCMW werkt samen met andere overheden en externe organisaties wat zich uit in een vlotte uitwisseling van gegevens en een geïntegreerde overheidsdienstverlening op maat van de burger/klant.
- Er is een informatieveiligheidsconsulent en informatieveiligheidsplan.
- Beleidskeuzes en managementbeslissingen zijn voornamelijk gebaseerd op data-analyses. Er wordt op alle niveaus voldoende structureel overleg gepleegd over strategische IT-onderwerpen.
- Er is een goed overzicht van processen. Waar mogelijk worden deze processen in de eerste plaats vereenvoudigd alvorens deze te digitaliseren. Bovendien worden enkel die processen gedigitaliseerd indien dit een betere dienstverlening als gevolg heeft.
- Een groot aantal diensten kunnen volledig digitaal worden afgenomen via het digitale loket.

## TYPE 5

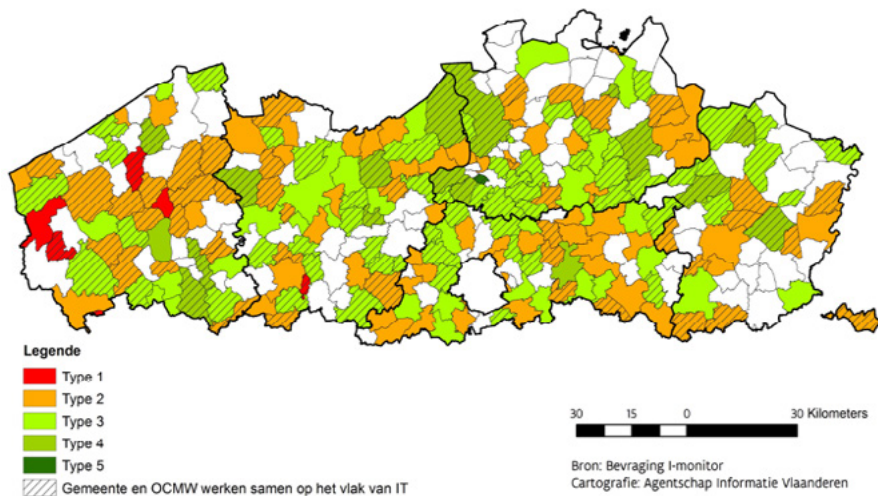


- Data en informatie worden organisatiebreed gedeeld en hergebruikt en voldoen aan de hoogste kwaliteitsnormen en wordt waar nodig (automatisch) gedeeld met derden.
- Informatieveiligheid wordt gedragen door het hele bestuur.
- Het meerjarenplan zorgt voor een structureel draagvlak op het vlak van informatisering en elektronische dienstverlening. IT is een zaak van de hele organisatie en wordt voldoende ondersteund.
- Het bestuur is een procesgestuurde organisatie.
- De IT-dienst focust zich op IT-beleid en strategie in meerwaardeketens.
- Alle transacties kunnen elektronisch uitgevoerd worden en selfservice staat hoog in het vaandel.

### Digitale maturiteit van de gemeenten in Vlaanderen, 2016



### Digitale maturiteit van de OCMW's in Vlaanderen, 2016



## BELANGRIJKSTE RESULTATEN MET AANBEVELINGEN

De belangrijkste conclusies aangaande de digitale maturiteit van lokale besturen worden hieronder in een notendop weergegeven. Hieruit volgen een aantal aanbevelingen waar lokale besturen rekening mee kunnen houden om de digitale maturiteit van het bestuur naar een hoger niveau te tillen. Een goede aanvulling op deze aanbevelingen is de [leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen](#).

### INFORMATIEBEHEER

Een wezenlijk deel van de dagelijkse werking en taken van een gemeentelijke organisatie steunt op het verzamelen/verwerven, het gebruik en het bewerken van gegevens. Deze gegevens zijn erg uiteenlopend en worden voor diverse doeleinden en door één of meerdere diensten gebruikt. Enerzijds zijn er de gegevens die te maken hebben met de gemeentelijke dienstverlening naar burgers, verenigingen en bedrijven zoals de gegevens uit het rijksregister, adresgegevens van bedrijven, verenigingen,... Anderzijds zijn er de gegevens die raken aan de interne werking en die de gemeente in staat stellen om zich intern goed te organiseren. Een doordachte werking m.b.t. informatiebeheer is van cruciaal belang voor een efficiënte werking en een goede dienstverlening. Dit houdt enerzijds het technisch beheer in en de bijhorende technische middelen (=ICT) en anderzijds het inhoudelijk beheer (=informatiebeheer).

Hieronder worden enkele aspecten besproken die ressorteren onder het thema informatiebeheer; meer bepaald informatieveiligheid, het gebruik van authentieke gegevensbronnen en de kwaliteit van data.

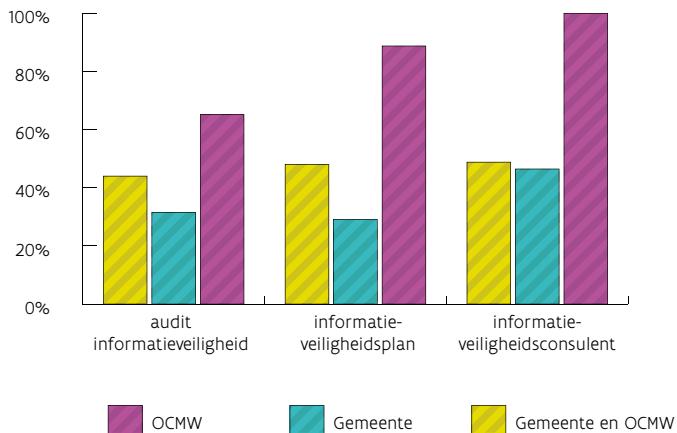
### INFORMATIEVEILIGHEID

Elke instantie die persoonsgegevens verwerkt, die een authentieke gegevensbron beheert, die tussenkomt bij mededeling van persoonsgegevens, die ondersteunt bij gebruikers- en toegangsbeheer is verplicht om een veiligheidsconsulent aan te stellen en dit volgens artikel 9 van het decreet van 18 juli 2008 betreffende het elektronische bestuurlijke gegevensverkeer. In dit kader zijn lokale besturen verplicht om een informatieveiligheidsconsulent aan te stellen alsook om een veiligheidsplan op te stellen wat een van de taken is van de consulent.

De bijgevoegde grafiek geeft de cijfers i.v.m. informatieveiligheid enerzijds indien gemeente en OCMW samenwerken op het vlak van IT en anderzijds indien ze niet samenwerken. Betreffende informatieveiligheid wordt in de I-monitor de nadruk gelegd op drie vragen:

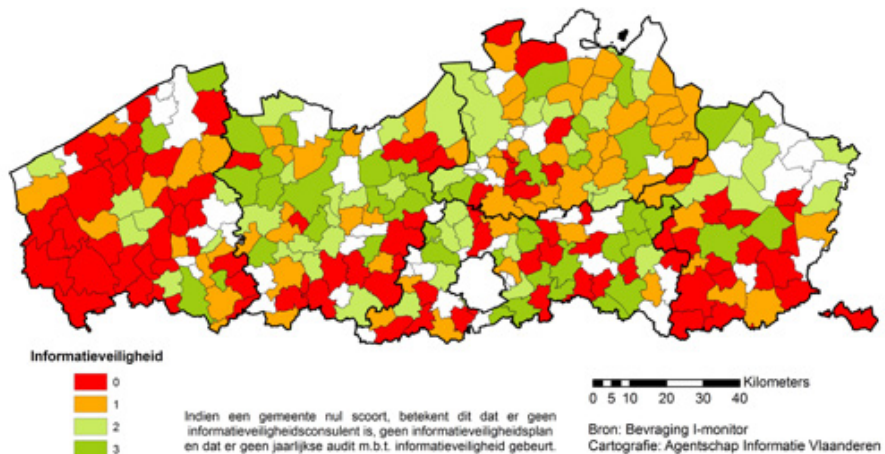
- Heeft uw lokaal bestuur een informatieveiligheidsconsulent aangesteld?
- Heeft uw bestuur een goedgekeurd informatieveiligheidsplan?
- Gebeurt er in uw bestuur een jaarlijkse beoordeling of audit van de informatieveiligheid?

Van alle respondenten (gemeenten en OCMW's) geeft 61% aan een informatieveiligheidsconsulent ter beschikking te hebben, 52% heeft een informatieveiligheidsplan en in 45% van de lokale besturen gebeurt er jaarlijks een audit van de informatieveiligheid. Lokale besturen geven aan dat informatieveiligheid de belangrijkste nood/prioriteit is waar werk van gemaakt moet worden en waarvoor ondersteuning aangewezen is. Gezien de eerder vermelde verplichting is deze noodzaak m.b.t. informatieveiligheid dan ook niet onlogisch.

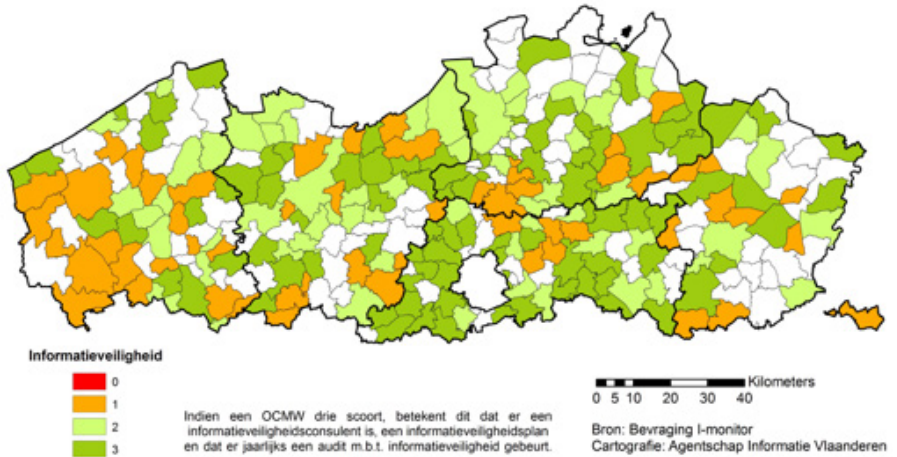


De onderstaande kaarten geven respectievelijk het niveau van informatieveiligheid weer van de gemeenten en OCMW's in Vlaanderen. Indien een lokaal bestuur nul scoort, betekent dit dat er geen informatieveiligheidsconsulent is, geen informatieveiligheidsplan en dat er geen jaarlijkse audit m.b.t. informatieveiligheid gebeurt. Indien een lokaal bestuur drie scoort, betekent dit dat deze drie aspecten wel aanwezig zijn.

Informatieveiligheid in de Vlaamse gemeenten, januari 2016



## Informatieveiligheid in de Vlaamse OCMW's, januari 2016



Hierbij moet opgemerkt worden dat veel respondenten aangeven dat de aanwerving van een informatieveiligheidsconsulent of het opstellen van een informatieveiligheidsplan op de planning staat voor 2016. Informatieveiligheid bij lokale besturen evolueert m.a.w. sterk en de situatie begin 2017 zal er allicht grotendeels anders uitzien.

### AUTHENTIEKE GEGEVENSBRONNEN

Authentieke gegevensbronnen zijn kwalitatief hoogstaande gegevensbronnen, met een gegarandeerde bijhouding en duidelijk beheer. Ze dienen verplicht gebruikt te worden door alle Vlaamse overheidsinstanties bij uitvoering van taken van algemeen belang. Door het eenmalig inzamelen en meervoudig gebruik, de vermindering van de administratieve lasten en verhoogde rechtszekerheid vormen authentieke bronnen de grondslag voor een betere dienstverlening van de overheden in Vlaanderen aan de burger, bedrijven en organisaties.

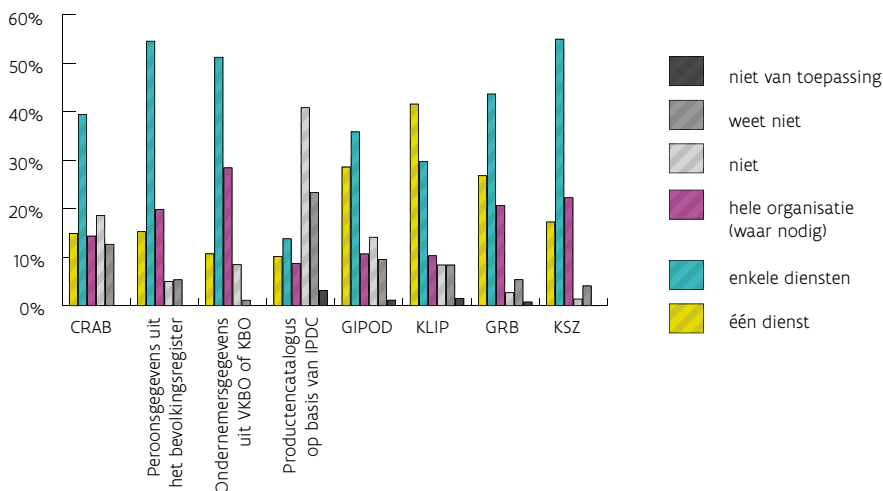
Het gebruik van enkele voorname gegevensbronnen werd onderzocht. De grafiek toont de resultaten voor zowel de gemeenten als de OCMW's.



Positief is dat reeds 92% van de gemeenten het Centraal Referentieadressenbestand (CRAB) in een of meerdere diensten gebruiken. Dit geldt ook voor het Grootchalig Referentiebestand (GRB): 92% geeft aan het GRB in een of meerdere diensten te gebruiken en dit terwijl het GRB pas sinds 1 januari 2016 een authentieke gegevensbron is. De Interbestuurlijke Producten- en Diensten Catalogus (IPDC) is daarentegen minder bekend.

Aan de OCMW's werd, gezien hun takenpakket, enkel gevraagd in welke mate ze het CRAB, persoonsgegevens uit het bevolkingsregister, de IPDC en de Kruispuntbank Sociale Zekerheid (KSZ) gebruiken. Uit de cijfers blijkt dat 54% van de OCMW's het CRAB niet gebruiken en dat 47% de productencatalogus niet gebruikt. De KSZ wordt in 57% van de OCMW's in enkele diensten gebruikt en in 24% doorheen de hele organisatie.

#### Gebruik van (authentieke) gegevensbronnen bij de lokale besturen in Vlaanderen, januari 2016



#### KWALITEIT VAN DATA

De kwaliteit van data bestaat uit de volgende aspecten: beschikbaarheid, actualiteit, volledigheid, nauwkeurigheid en beveiligd. De lokale besturen reageren eerder verdeeld over de kwaliteit van hun data. Het is wel opvallend dat heel wat lokale besturen aangeven dat er binnen de verschillende beleidsdomeinen nog veel met dubbele databestanden gewerkt wordt.

## AANBEVELINGEN INFORMATIEBEHEER

Zet in uw bestuur actief in op informatieveiligheidsbeleid door de aanstelling van een gecertificeerd informatieveiligheidsconsulent, de opmaak van een informatieveiligheidsplan en de oprichting van een informatieveiligheidscommissie opdat informatieveiligheid binnen de hele organisatie gedragen wordt.

Maak gebruik van authentieke gegevensbronnen en gebruik deze doorheen de hele organisatie (bijv.: CRAB, GRB, KSZ,...). Hierdoor wordt vermeden dat er binnen hetzelfde bestuur met dubbele databestanden gewerkt wordt. Authentieke gegevensbronnen garanderen daarenboven een goede kwaliteit.

Maak binnen uw bestuur werk van een inzichtelijke informatie-architectuur door bijvoorbeeld een inventaris van de gebruikte databronnen op te stellen en zo inzicht te verwerven in de verschillende bronnen die binnen de organisatie geraadpleegd en uitgewisseld worden. Communi- ceer de inventaris van de gebruikte databronnen organisatiebreed.

Streef er binnen uw bestuur naar om data op een kwaliteitsvolle manier bij te houden (actueel, volledig en nauwkeurig) met het oog op consistente bijhouding, raadpleging en uitwisseling.

Breng de informatie die u beheert in kaart. Geef aan welke informatie u ontvangt en opmaakt bij de realisatie van uw doelstellingen en de uitvoering van uw taken. Geef aan wie verantwoordelijk is voor het beheer van welke informatie. Ga na hoe lang u de informatie in kwestie dient te bewaren en wat er na het aflopen van die termijn mee dient te gebeuren (vernietigen of overdragen naar een archiefbewaarplaats of digitaal depot) Bepaal ook hoe de veiligheid naar toegang tot de informatie en de lange termijn bewaring van de informatie kan gebeuren. Maak afspraken over toegangsrechten en versiebeheer.

Neem de nodige maatregelen om informatie snel terug te vinden. Bundel informatie zoveel mogelijk in een volledig dossier. Zorg voor een overzichtelijke structuur en uniforme naamgeving. Ontwikkel een duidelijke visie op wie toegang heeft tot welke informatie en implementeer dit op een uniforme manier.

## BELEID

De digitale maturiteit van een bestuur wordt beïnvloed door de manier waarop het beleid naar ICT en informatiebeheer kijkt en de invloed dat beleid uitoefent op het functioneren en implementeren ervan. Zo geven enkele lokale besturen aan dat een desinteresse van het beleid m.b.t. ICT en het gebrek aan inzicht omtrent de mogelijkheden van digitalisering een knelpunt vormen om ICT naar behoren organisatiebreed uit te bouwen binnen de gemeentelijke werking.

Informatietechnologie en informatiebeleid bespreken in de gepaste overleglegfora blijkt vaak een eerste en meteen ook zeer belangrijke stap te zijn om ICT en informatiebeheer onder de aandacht te brengen. Slechts 41% van de lokale besturen geeft aan dat informatietechnologie en -beleid ruim voldoende aan bod komt in het managementteam (bijvoorbeeld: de ICT-professional maakt deel uit het van managementteam, ICT is een vast agendapunt,...). De cijfers tonen nochtans aan dat lokale besturen waar informatietechnologie en -beleid aan bod komt in managementteam een significant betere score behalen op het vlak van digitale maturiteit.

Gemeenten waar het managementteam inspanningen doet om de organisatie als geheel aan te sturen, zien ICT ook vaker als centraal aandachtspunt van het organisatiemanagement. In deze gemeenten zijn de organisatie- en ICT-ontwikkeling het beste op elkaar afgestemd.

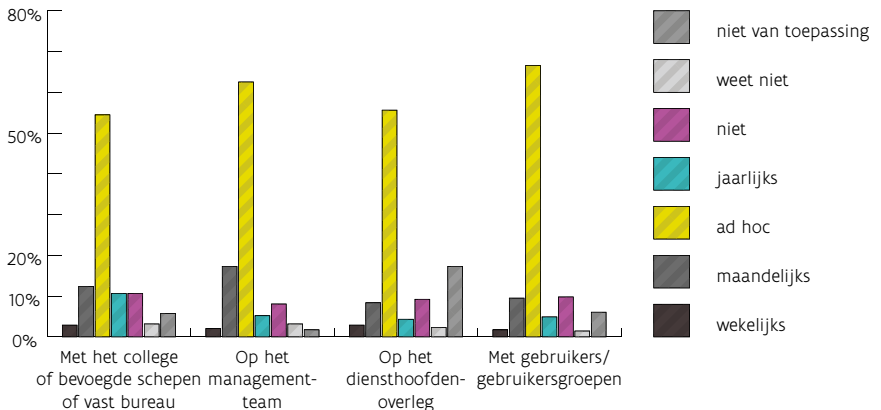
Naast overleg op het managementteam zijn er nog andere overlegvormen om ICT aan te kaarten. De onderstaande figuur geeft weer in welke mate dit gebeurt op het college voor burgemeester en schepenen, het managementteam, het diensthoofdenoverleg en met gebruikers of gebruikersgroepen. In de meeste gevallen geven de respondenten aan dat ICT-overleg ad hoc gebeurt.

ICT-werkgroepen, waarbij medewerkers en diensthoofden van verschillende diensten samenwerken, kunnen ook helpen om ICT over de verschillende beleidsdomeinen heen te bespreken en te zorgen voor de nodige coördinatie. De organisatie van ICT-werkgroepen duurt vaak enige tijd aangezien diensten moeten kunnen afstappen van het denken in eilandjes en de bestaande organisatiestructuren en hiërarchie durven doorbreken.

Algemeen kan gesteld worden dat het betrekken van de ICT-dienst bij organisatiebreed overleg het verschil zal maken of de ICT-dienst ook effectief organisatiebreed mag en kan werken.

## Kan strategisch beleid ad hoc gebeuren?!

### Hoe vaak is er binnen het bestuur overleg over strategische IT-onderwerpen?

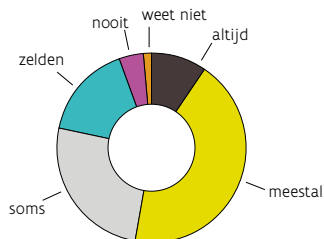


Naast het agenderen van informatietechnologie en -beleid om ICT organisatiebreed te kunnen bespreken, is de aanwezigheid van een schepen bevoegd voor ICT een belangrijke indicator. In 79% van de lokale besturen is er een schepen bevoegd voor ICT. Waar er een sterke interesse en betrokkenheid van de schepen is op vlak van ICT, heeft dit een positief effect op de ICT-ontwikkeling.

Daarnaast speelt de secretaris, als hoofd van de gemeentelijke diensten en als spilfiguur tussen de administratie en de politieke actoren, een cruciale rol in de organisatieontwikkeling en daarmee ook op de inzet en ontwikkeling van ICT en informatiebeheer. Gemeenten met een sterke secretaris scoren beduidend beter op vlak van organisatie- en ICT-ontwikkeling (I-scan, 2008).

In welke mate het beleid rekening houdt met de verschillende aspecten van ICT en de mogelijkheden erkent van digitalisering, kan nagegaan worden met de vraag of het lokale bestuur al dan niet een digitale impactanalyse uitvoert bij belangrijke beslissingen. Het uitvoeren van een digitale impactanalyse heeft betrekking tot het kunnen inschatten van de gevolgen van een beslissing omtrent het informatiseringsaspect (bv. aanpassen/vernieuwen van de benodigde software en/of hardware, nodige IT-opleidingen, kosten/baten analyse,...).

Bij belangrijke beslissingen gebeurt er een digitale impactanalyse in mijn bestuur.



## AANBEVELINGEN BELEID

Maak uw strategisch IT-beleidsplan op basis van uw meerjarenplan. Lokale besturen met een IT-beleidsplan halen immers een significant betere score op het vlak van digitale maturiteit. Stem het IT-beleidsplan af op andere aanwezige beleidsplannen.

Maak op basis van uw strategisch IT-beleidsplan een operationeel plan.

Agendeer IT systematisch op het managementteam en college van burgemeester en schepenen. Cijfers tonen aan dat lokale besturen met een regelmatig ICT-overleg beter scoren op het vlak van digitale maturiteit.

Zorg ervoor dat IT en informatiebeheer geen geïsoleerd thema is binnen één dienst, maar beschouw IT en informatiebeheer als een dienstenbreed thema om een efficiëntere organisatieontwikkeling na te streven. Zorg ervoor dat de verantwoordelijke voor ICT en voor informatiebeheer nauw samenwerken en dezelfde doelstellingen nastreven.

Zorg ervoor dat vertegenwoordigers van de IT-dienst actief betrokken worden in overlegstructuren met het oog op een hogere digitale maturiteit binnen uw bestuur.

De ICT-dienst moet er voor zorgen dat het beleid voldoende, relevante en actuele informatie krijgt over ICT en dienstverlening. Het is immers op basis van deze beleidsinformatie dat een ICT-beleid gebaseerd dient te worden en beleidskeuzes gemotiveerd worden. Met het oog op een betere dienstverlening en een efficiëntere werking heeft een bestuur uiteraard snelle en volledige managementinformatie nodig.

## PROCESBEHEER

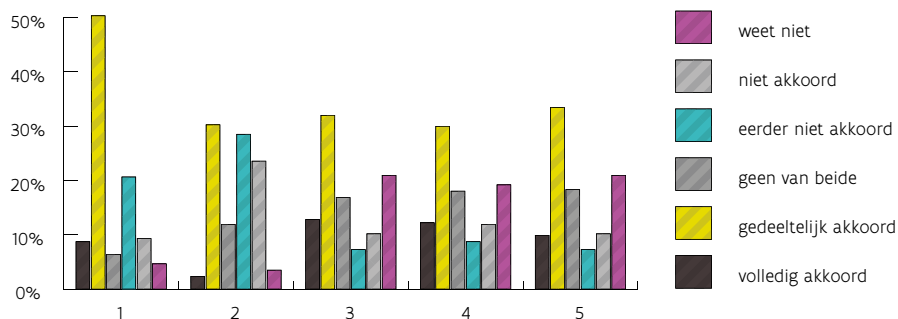
Processen hebben betrekking op de dagelijkse werking en dienstverlening van de organisatie. Bijvoorbeeld: het aanvragen en afleveren van een bewijs van woonst, het uitreiken van identiteitskaarten, de toelating van het organiseren van een straatfeest, het afleveren van vergunningen, enz. In veel gevallen zitten deze processen in de hoofden van de medewerkers, zonder dat ze beschreven zijn. De medewerkers voeren deze processen vaak al jaren op dezelfde manier uit, zonder zich af te vragen of hun manier van werken nu de meest efficiënte en effectieve is. Omwille van die reden is het van belang dat elk lokaal bestuur, of bij uitbreiding elke organisatie, zijn processen stapsgewijs in kaart brengt zodat hier na verloop van tijd een goed overzicht over bestaat. Door een zicht te hebben op elke stap binnen het proces kan vervolgens bekeken worden of het proces vereenvoudigd kan worden. Dit resulteert in een efficiëntere interne werking van de organisatie en een betere dienstverlening.

Pas wanneer de procesanalyse achter de rug is, kunnen processen (indien nodig) gedigitaliseerd en geautomatiseerd worden. Indien de processen niet eerst kritisch bekeken worden, bestaat het gevaar dat verkeerd opgestelde processen gedigitaliseerd worden; en eenmaal een proces in software is gegoten, is het nog veel moeilijker om het weer aan te passen. ICT kan m.a.w. een middel zijn om efficiënter te werken, maar met de belangrijke kanttekening dat niet elk proces bij definitie gedigitaliseerd moet worden. Pas na een procesanalyse en het formuleren van een goede business case kan hierover een goede keuze gemaakt worden.

E-government gaat dus niet enkel over het inzetten van ICT of het louter automatiseren van de bestaande werking. Het gaat ook over het herbekijken en efficiënter organiseren van die werking en dienstverlening zelf.

Onderstaande grafiek geeft de resultaten weer van de vragen m.b.t. procesmanagement.

### Procesmanagement bij de lokale besturen in Vlaanderen, januari 2016



1. In mijn bestuur wordt bij elk veranderings- of optimalisatieproject het proces herbekeken in functie van mogelijke digitale dienstverlening
2. De processen in mijn bestuur zijn volledig in kaart gebracht
3. Het in kaart brengen van mijn processen heeft mijn bestuur geholpen bij het vereenvoudigen van producten en diensten
4. Het in kaart brengen van mijn processen heeft mijn bestuur geholpen bij het digitaliseren van producten en diensten
5. Het in kaart brengen van mijn processen heeft mijn bestuur geholpen om de dienstverlening significant te verbeteren

De cijfers geven aan dat een groot deel van de lokale besturen zijn processen nog niet volledig in kaart heeft gebracht. Respectievelijk 28% en 24% geven aan eerder niet akkoord en niet akkoord te gaan op de vraag of de processen in kaart zijn gebracht. 30% van de lokale besturen heeft zijn processen gedeeltelijk in kaart gebracht en slechts 2% heeft een volledig overzicht van zijn processen.

Daarnaast reageren de lokale besturen, die hun processen in kaart hebben gebracht, verdeeld wat ze met hun procesinventaris doen. Het in kaart brengen van processen blijkt niet steeds een opstap te zijn om processen te analyseren, te vereenvoudigen en te digitaliseren waar nodig.

## AANBEVELINGEN PROCESBEHEER

Breng de processen binnen uw lokaal bestuur (gefaseerd) in kaart. Bepaal een beperkt aantal processen waar u vanuit uw lokaal bestuur op wil focussen op basis van bijvoorbeeld de wens om een proces te digitaliseren, de frequentie dat een proces voorkomt,... Op die manier vermijdt u procesmoehheid binnen uw organisatie.

Stel procesvereenvoudiging als primaire doelstelling voorop. Analyseer elke processtap en vereenvoudig en/of schrap waar nodig. Maak vanuit het vereenvoudigde proces de afweging of digitalisering al dan niet tot een bijkomende efficiëntiewinst kan leiden binnen de organisatie.

Zorg voor een draagvlak. Betrek medewerkers bij het hertekenen en evalueren van processen. Indien er geen draagvlak is, zal het nieuw hertekende proces niet toegepast worden.

Betrek de ICT-dienst van bij het begin bij de procesanalyse. Zo kunnen voorstellen tot verbeteringen meteen getoetst worden aan de haalbaarheid om de processen meer te automatiseren.

Het is cruciaal dat de secretaris initiatief neemt om procesanalyse te laten slagen. De steun van de secretaris, of bij uitbreiding het management, is van belang om het hertekenen van processen te laten slagen.

Breng in kaart welke informatie uw bestuur bij de realisatie van deze processen ontvangt en aanmaakt en geef aan hoe u deze informatie gaat beheren (wie is verantwoordelijk voor het beheer, hoe lang dient te informatie te worden bijgehouden, waar wordt informatie beheerd (archiefruimte, server, ...), is de informatie openbaar,...



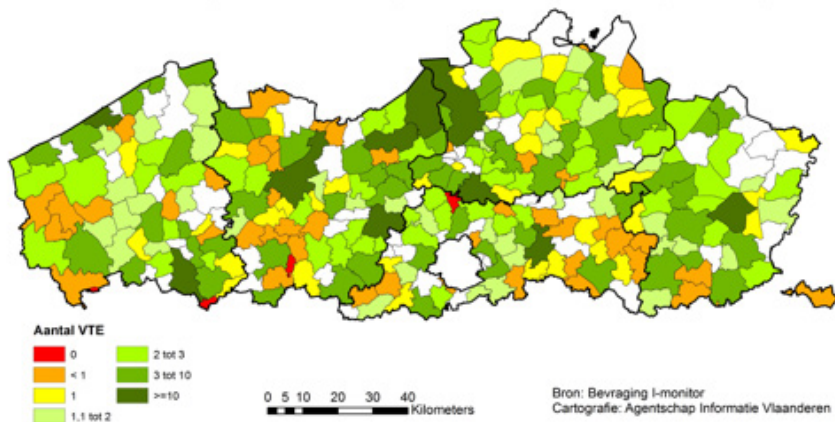
## CAPACITEIT

De werking van ICT- of informatie gerelateerde taken staat of valt met de beschikbaarheid van voldoende personeel die bovendien beschikken over de nodige kennis en competenties.

Van de 341 respondenten geven 13 lokale besturen aan geen VTE in te zetten aan IT- en GIS-gerelateerde functies. Dit zijn voornamelijk kleinere (plattelands)gemeenten met een laag inwonersaantal. Het cirkeldiagram geeft het aantal VTE ingezet aan IT- en GIS-gerelateerde functies weer:

- In 31% van de lokale besturen is er een IT-functie aanwezig maar vormt dit geen voltijdse taak van de werknemer. In de meeste gevallen heeft dit betrekking op een OCMW. In 66% van de OCMW's wordt er immers minder dan 1 VTE ingezet aan IT-gerelateerde taken.
- In 13% van de lokale besturen wordt er 1 VTE ingezet aan IT-gerelateerde taken.
- In voornamelijk de centrumsteden, structuurondersteunende steden en grootsteden wordt er drie of meer VTE ingezet aan IT-gerelateerde functies.

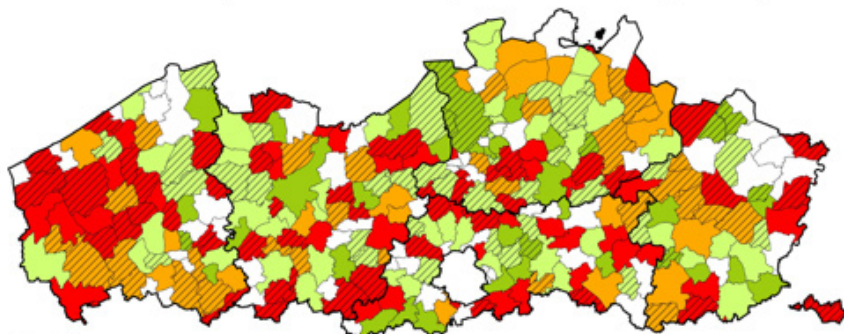
Aantal VTE rechtstreeks ingezet aan IT- en GIS-gerelateerde functies, Vlaamse gemeenten, januari 2016



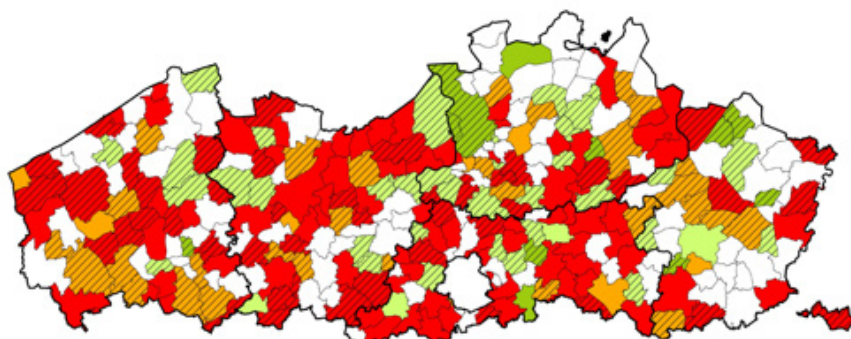
Indien het aantal ICT-werknemers uitgezet wordt ten opzichte van het totaal aantal personeelsleden ontstaat er een ander beeld van de capaciteit aan ICT-personeel. De onderstaande kaarten geven dit respectievelijk weer voor de gemeenten en OCMW's.

Zonder een specifieke norm naar voor te willen schuiven, kan echter gesteld worden dat 1 ICT-werknemer voor meer dan 100 personeelsleden ruim onvoldoende is om een degelijk ICT- en informatiebeheer uit te rollen binnen de organisatie. Deze lokale besturen kampen duidelijk met een capaciteitsprobleem.

Aantal ICT-werknemers ten opzichte van het totaal aantal personeelsleden, Vlaamse gemeenten, januari 2016



Aantal ICT-werknemers ten opzichte van het totaal aantal personeelsleden, Vlaamse OCMW's, januari 2016



**Legende**

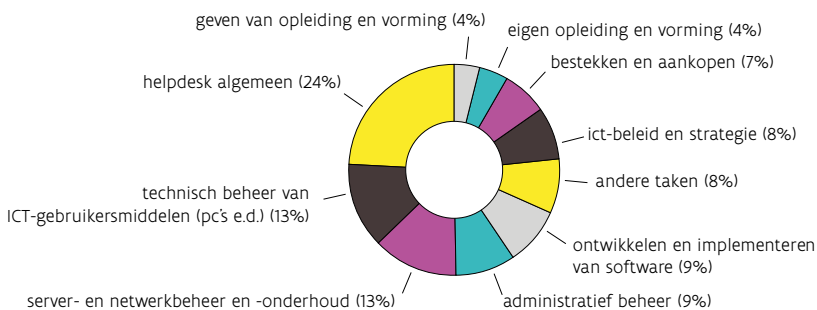
-  Gemeente en OCMW werken samen op het vlak van IT
-  1 ICT-werknemer voor meer dan 100 personeelsleden
-  1 ICT-werknemer voor 75 à 100 personeelsleden
-  1 ICT-werknemer voor 50 à 75 personeelsleden
-  1 ICT-werknemer voor minder dan 50 personeelsleden

0 5 10 20 30 40  
Kilometers

Bron: I-monitor 2016  
Cartografie: Agentschap Informatie Vlaanderen

Het goed functioneren van de ICT-werknemers is het resultaat van enerzijds hun competenties en hoe ze hun eigen rol invullen, maar anderzijds ook van de opgelegde rolinvulling vanuit de organisatie. De ICT-werknemers staan immers in voor een sterk uiteenlopend takenpakket. De taken variëren van technische ondersteuning, ondersteunen van de gebruikers, begeleiden van het aankoopproces van hard- en software en instaan voor de contacten met de leveranciers tot beleidsmatige taken in het kader van dienstoverschrijdende projecten.

De cijfers tonen aan dat de IT-verantwoordelijke in de eerste plaats bezig is met het oplossen en beantwoorden van algemene helpdeskvragen en in de tweede plaats met het technisch beheer en onderhoud van de IT-infrastructuur. Slechts een beperkt deel van de tijd kan de IT-verantwoordelijke besteden aan het mee uitdenken van het ICT-beleid en –strategie.



Tot slot is het van belang dat de IT-verantwoordelijke op regelmatige basis kan deelnemen aan het diensthoofdenoverleg of het managementteam en dat er op regelmatig basis een organisatiebreed IT-overleg wordt georganiseerd. Een goed overlegplatform kan de gemeente helpen haar toepassingen en mogelijkheden rond het aanwenden van IT verder uit te bouwen. Bij het deel beleid werd aangegeven dat 54% van de lokale besturen aangeven dat informatietechnologie en –beleid ruim onvoldoende aan bod komen binnen het managementteam.

### **AANBEVELINGEN CAPACITEIT**

Bewaak dat de ICT-verantwoordelijke niet verdrinkt in helpdesk gerelateerde vragen, maar dat deze voldoende tijd aan ICT-beleid en –strategie kan besteden. Laat IT-medewerkers als strategische spilfiguren functioneren binnen uw organisatie.

Geef ICT-werknemers de kans om voldoende opleiding te volgen. Spoor het personeel van uw lokaal bestuur aan om opleidingen te volgen zodat ze op een deskundige manier gebruik kunnen maken van de software die ze nodig hebben voor het uitvoeren van hun specifieke taak.

Zorg er voor dat het management bewustwording krijgt van de mogelijkheden van e-government en digitalisering.

Vermijd dat er te veel competenties extern zitten. Bewaak de interne expertise binnen uw organisatie.

## SAMENWERKING

In de bevraging werd gepeild in hoeverre lokale besturen al dan niet samenwerken met andere besturen (regionale samenwerking), provinciale diensten, Vlaamse overheidsdiensten of externe partners (bv. softwareleveranciers) op het vlak van IT-professionals, hardware, data en software aankoop/ontwikkeling.

Uit de analyse van de antwoorden die de respondenten op deze vragen gaven, konden onvoldoende generieke resultaten naar voren geschoven worden. Uit de resultaten blijkt dat respondenten aangeven dat samenwerking beperkt is. We stellen echter wel vast dat er in de praktijk heel wat initiatieven genomen worden om die samenwerking te versterken. Sinds januari 2016 worden de regionale kenniskringen door V-ICT-OR bijvoorbeeld sterk uitgebouwd met het oog op kennisdeling vanuit regionaal perspectief. In de provincie Oost-Vlaanderen zet PIVA e-gov sterk in op een aanbod van informatieveiligheidsconsulenten voor de Oost-Vlaamse besturen.

### AANBEVELINGEN SAMENWERKING

Evalueer op voorhand goed voor welke vorm van samenwerking of uitbesteding u kiest. Houd er rekening mee dat u de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor uw informatiebeheer niet kan uitbesteden, noch aan een private partner, noch aan bijvoorbeeld een intergemeentelijk samenwerkingsverband. Het effectieve beheer kan u wel uitbesteden.

## E-DIENSTVERLENING

IT, een goede informatiehuishouding, digitalisering, vereenvoudiging,... hebben een verbetering van de interne en externe dienstverlening als doel. Maar is dat effectief zo? Om die reden gaat een belangrijk deel van de I-monitor over e-dienstverlening en meer bepaald in welke mate dat burgers, bedrijven, verenigingen,... een betere (digitale) dienstverlening ervaren.

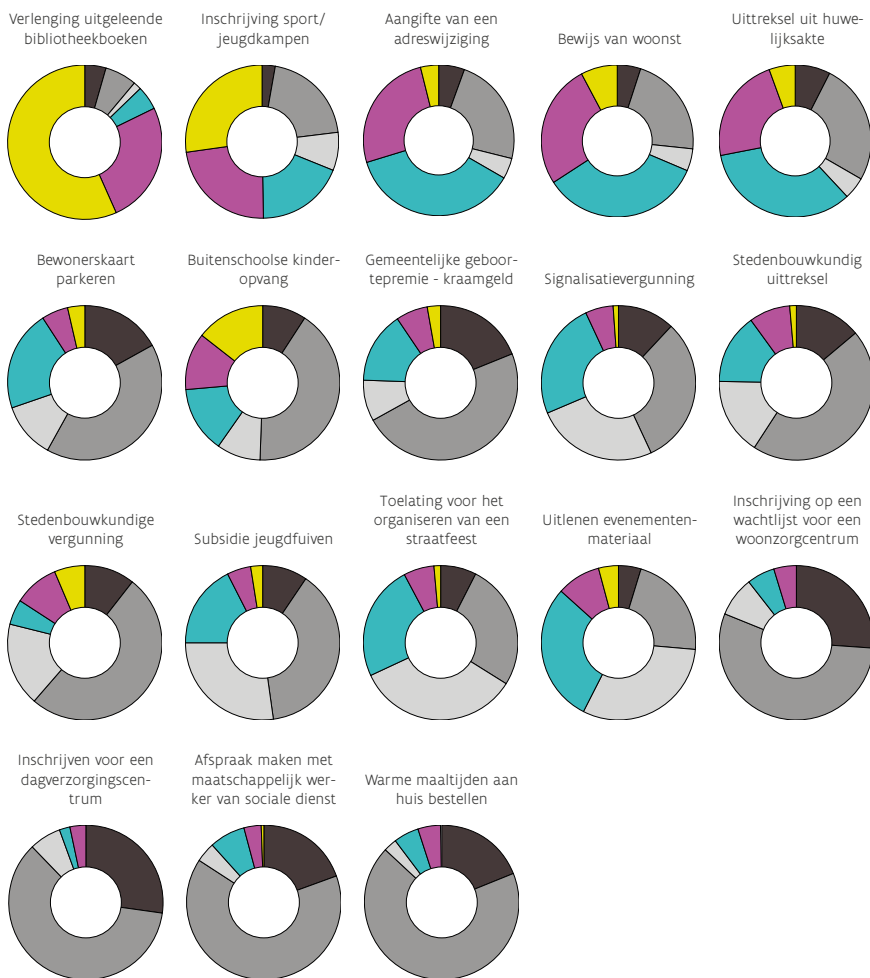
Zoals beschreven in de principes van Vlaanderen Radicaal Digitaal gaat de voorkeur naar digitale interactie. Alle administratieve transacties met de overheid zijn bij voorkeur digitaal uitvoerbaar en gebruikers verkiezen spontaan om overheidsdiensten digitaal af te nemen. In de toekomst zal de burger meer mogelijkheden krijgen om voor het digitale kanaal te kiezen.

Om een beeld te krijgen in hoeverre lokale besturen de meest gebruikte producten reeds digitaal aanbieden, besteedt de I-monitor een belangrijk deel van het onderzoek aan e-dienstverlening en meer bepaald in welke mate lokale besturen producten en diensten al dan niet digitaal aan de burger aanbieden. Daarbij werd per product de digitale volwassenheid nagegaan. Voor de gemeenten en OCMW's werden respectievelijk 14 en 6 unieke producten onderzocht.

Voor het bepalen van het volwassenheidsniveau van een product werd de volgende indeling gehanteerd:

- Geen informatie online beschikbaar;
- Info online beschikbaar maar geen digitale transactie mogelijk;
- Papieren versie online beschikbaar (opvragen, zelf printen);
- Online aanvraag (e-formulier): geen koppeling backoffice;
- Online aanvraag: koppeling backoffice;
- End tot end digitalisering.

De mate van digitale volwassenheid van de verschillende producten wordt voorgesteld door bijgevoegde figuren.



- geen informatie online beschikbaar
- info online beschikbaar maar geen digitale transactie mogelijk
- papieren versie online beschikbaar (vb.:pdf downloaden, printen en manueel invullen)
- er is een online aanvraag (e-formulier), maar geen koppeling back office
- online aanvraag mét koppeling back office
- end to end digitalisering; alles wordt volledig automatisch afgehandeld

De kwaliteit van de dienstverlening kan gemeten worden door middel van klantenbevragingen. Uit de cijfers van de I-monitor blijkt dat slechts 28% van de lokale besturen klantenbevragingen organiseert om de tevredenheid over de e-dienstverlening te meten.

Daarnaast geeft 40% van de lokale besturen aan een goed inzicht te hebben in de mate van het gebruik van elektronische dienstverlening (cijfers, statistieken, kengetallen,...).

### **AANBEVELINGEN E-DIENSTVERLENING**

Bekijk processen in hun geheel: vanaf de aanvraag tot de aflevering van een product / dienst met het oog op een end-to-end digitale afhandeling.

Meet het gebruik van e-dienstverlening in verhouding met de gebruikelijke dienstverlening.

Analyseer de succesverhalen en beslis op basis daarvan om al dan niet andere elektronische dienstverlening te organiseren. Zorg steeds voor een business case waarbij de behoeften / verwachtingen van de klant gekend zijn.

Voer een juridische risicoanalyse in bij het digitaliseren van uw processen. Ga na of het proces digitaal mag verlopen en bepaal of een handtekening nodig is.



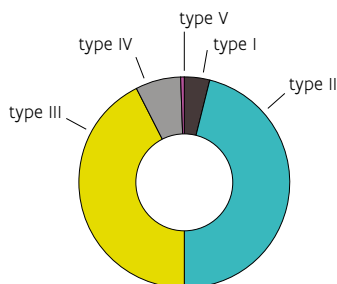
## TYOLOGIE VAN DE DIGITALE MATURITEIT VAN DE GEMEENTEN EN OCMW'S IN VLAANDEREN

Het uiteindelijke doel van deze publicatie is het indelen van de Vlaamse lokale besturen naargelang het niveau van digitale maturiteit. De methodologie is gebaseerd op de aspecten die determinerend zijn voor een geïntegreerde en organisatiebrede IT-werking zoals hiervoor besproken; meer bepaald gaat het over de thema's informatiebeheer, de invloed van het beleid op IT, procesmanagement, capaciteit en e-dienstverlening. Hoe hoger een bestuur noteert binnen de typologie, hoe meer de IT-werking leidt tot een betere interne werking, een verbeterde dienstverlening naar de burger en een betere beleidsvoering.

De kaarten op pagina twaalf geven respectievelijk de digitale maturiteit van de Vlaamse gemeenten en OCMW's weer.

Lokale besturen van type 1 (d.i. 4%) zijn voornamelijk kleinere gemeenten met een laag inwonersaantal. In deze gemeenten zijn er vaak geen middelen, geen capaciteit en geen interesse van het bestuur om te investeren in ICT.

Het overgrote deel van de lokale besturen behoort tot type 2 en 3, meer bepaald respectievelijk 46% en 43%. Tenslotte behoort 7% tot type 4. Dit zijn voornamelijk lokale besturen in een stedelijke context met een hoog inwonersaantal.

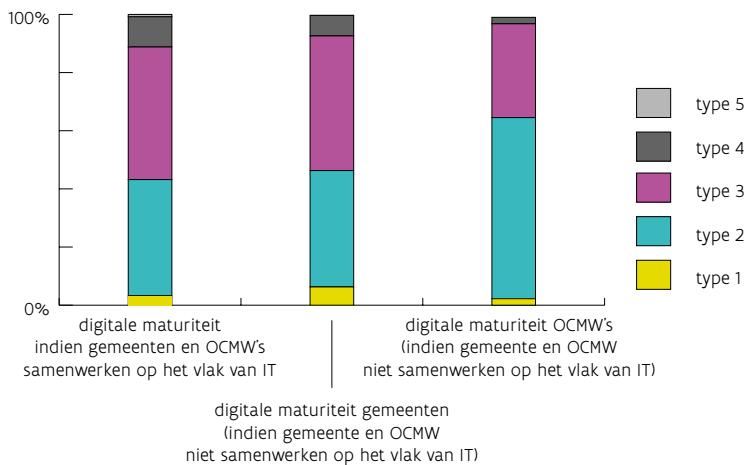


Het cirkeldiagram geeft de indeling in de typologie weer voor de drie groepen, namelijk:

- De resultaten indien gemeente en OCMW samenwerken op het vlak van IT;
- De resultaten van de gemeenten die nog niet samenwerken met het OCMW op het vlak van IT;
- De resultaten van de OCMW's die nog niet samenwerken met de gemeente op het vlak van IT.

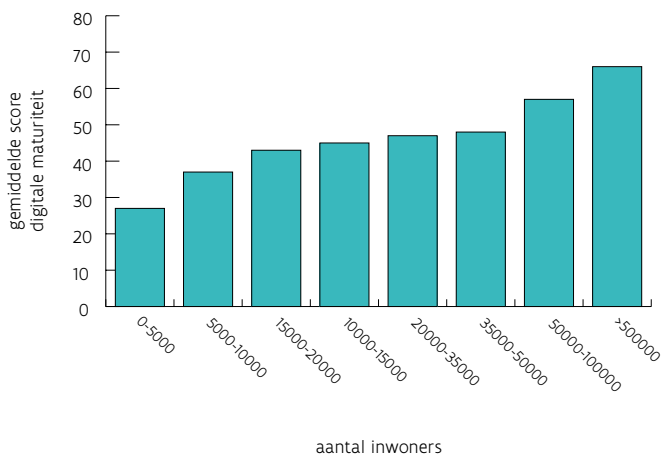
Het staafdiagram geeft de resultaten voor deze drie groepen afzonderlijk weer. Gemeenten en OCMW's die samenwerken op het vlak van IT scoren globaal genomen beter dan indien er geen samenwerking is.

### Digitale maturiteit van de lokale besturen in Vlaanderen, januari 2016



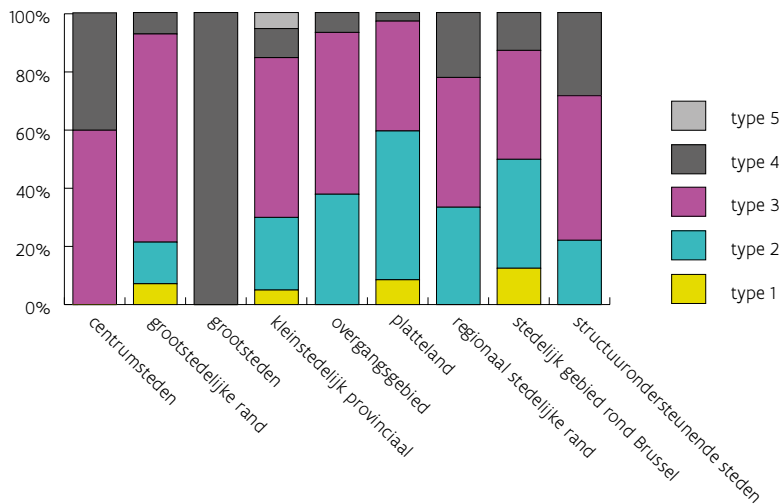
De onderstaande grafiek laat een duidelijk positief verband zien tussen de grootte van een lokaal bestuur en de digitale maturiteit.

### Verband tussen de digitale maturiteit en de grootte van een lokaal bestuur

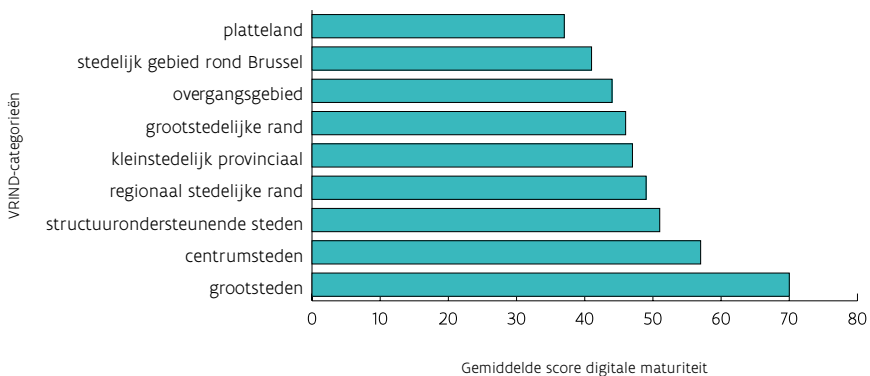


Dit verband komt ook tot uiting indien de typologie uitgezet wordt ten opzichte van de VRIND-classificatie. Voornamelijk de kleinere plattelandsgemeenten scoren laag op het vlak van digitale maturiteit waardoor zij vooral ressorteren onder type 1 en 2. Structuurondersteunende steden, centrumsteden en grootsteden scoren daarentegen veel beter. Zij ressorteren voornamelijk onder type 3 en 4.

### Typologie volgens de VRIND-classificatie, Vlaamse gemeenten, januari 2016



### Gemiddelde score digitale maturiteit Vlaamse lokale besturen per VRIND-categorie



# DIGITALE MATURITEIT VAN DE LOKALE BESTUREN IN VLAANDEREN

In een tweede versie van deze publicatie zal dit punt aangevuld worden. Meer bepaald zal er per gemeente en OCMW een specifieke fiche opgesteld worden met meer informatie over de digitale maturiteit van de lokale besturen. Deze fiches zullen bestaan uit drie delen:

- Een algemene omschrijving van het lokaal bestuur (aantal inwoners, VRIND-categorie, verwijzing naar de GIS-typologie, de score van de digitale maturiteit,...);
- Enkele specifieke kenmerken van het lokaal bestuur met betrekking tot ICT en informatiebeheer (die rechtstreeks afgeleid werden uit de vragenlijst van de I-monitor);
- Een overzicht van de gemiddelde scores per thema.

## RELEVANTE LINKS

Vlaanderen Radicaal Digitaal:

<https://overheid.vlaanderen.be/informatie-vlaanderen/radicaal-digitaal>

Planning voortgang bouwstenen Vlaanderen Radicaal Digitaal:

<https://overheid.vlaanderen.be/bouwstenen-vlaanderen-radicaal-digitaal>

Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen:

[https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/Leidraad-Organisatiebeheersing-Vlaamse-overheid/Leidraad\\_Organisatiebeheersing\\_voor\\_lokale\\_besturen\\_web\\_0.pdf](https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/Leidraad-Organisatiebeheersing-Vlaamse-overheid/Leidraad_Organisatiebeheersing_voor_lokale_besturen_web_0.pdf)

Beheersmaatregelen voor een goed informatiebeheer:

<https://overheid.vlaanderen.be/aan-de-slag/beheersmaatregelen-lokale-besturen>

Het archiefdecreet:

<https://overheid.vlaanderen.be/informatiemanagement/archiefdecreet>

Informatiemanagement:

<https://overheid.vlaanderen.be/informatiemanagement>

GIS-monitor 2015: monitor over het GIS-gebruik bij de gemeenten in Vlaanderen:

<http://www.geopunt.be/nl/voor-experts/geolokaal/gis-monitor-2015>

Website Audit Vlaanderen:

<http://www.auditvlaanderen.be>

Website van de Vlaamse ICT organisatie (V-ICT-OR) met links naar hun ondersteuningsaanbod in het kader van 'samen het interbestuurlijk gegevensverkeer verbeteren':

<https://www.v-ict-or.be>

Haalt uw gemeente 2020 zonder ICT?

[http://www.vvsg.be/Werking\\_Organisatie/ICT\\_en\\_e-government/Documents/Haalt\\_uw\\_gemeente\\_2020\\_zonder\\_ICT.pdf](http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/ICT_en_e-government/Documents/Haalt_uw_gemeente_2020_zonder_ICT.pdf)

# COLOFON

De I-monitor 2016 is een publicatie van de Vlaamse overheid, Agentschap Informatie Vlaanderen, opgesteld in nauwe samenwerking met de VVSG en de andere leden van het e-government consortium.

## VLAAMSE OVERHEID

Agentschap Informatie Vlaanderen  
Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel  
Contact: [joris.gaens@kb.vlaanderen.be](mailto:joris.gaens@kb.vlaanderen.be)



## VVSG

Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten vzw ([www.vvsg.be](http://www.vvsg.be))  
Paviljoenstraat 9, 1030 Brussel  
Contact: [herman.callens@vvsg.be](mailto:herman.callens@vvsg.be)



De I-monitor kadert binnen het project 'uw gemeente radicaal digitaal'. Als onderdeel van het programma Vlaanderen Radicaal Digitaal heeft dit project als doel om lokale besturen beleidsmatig en beleidsuitvoerend te ondersteunen teneinde het interbestuurlijk gegevensverkeer te verbeteren.

De I-monitor werd opgesteld in samenwerking met de leden van het e-government consortium, bestaande uit: VVSG vzw, VVP vzw, VLINTER en de streekintercommunales, VERA apb, CIPAL dv, CEVI vzw, Digipolis ov, Helics ov, ECG vzw, VVOS vzw, Vlofin vzw, V-ICT-OR vzw.

Depotnummer: D/2015/3241/116

Uitgave: juni 2016