



M&I/Partners

Trends & conclusies

ICT BENCHMARK GEMEENTEN 2023

ICT in perspectief

Introductie

In dit rapport presenteren we de uitkomsten van de 19e ICT Benchmark voor Gemeenten. We analyseren gegevens over 28 gemeenten met gezamenlijk 1,71 miljoen inwoners om inzicht te geven in de ICT kosten en de ontwikkelingen. Hierbij vergelijken we de resultaten van dit jaar met eerdere edities zodat een beeld ontstaat van de belangrijkste trends.

Omdat digitale transformatie om meer gaat dan technologie, besteedt dit rapport ook aandacht aan de organisatorische en maatschappelijke context waarin de ontwikkelingen plaatsvinden. We interpreteren de resultaten en laten zien hoe de inzet van ICT bijdraagt aan de gemeentelijke dienstverlening en processen. Op deze manier ondersteunt het rapport besluitvormers, ICT-managers en beleidsmakers bij het nemen van weloverwogen beslissingen.

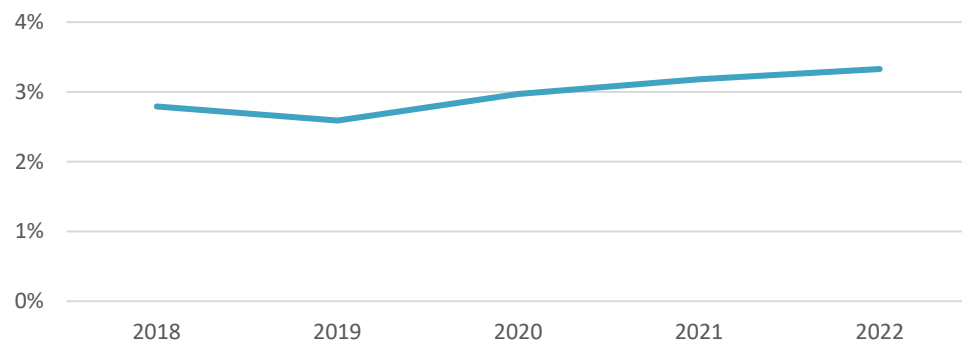
Veel leesplezier.

Voorwoord

De afgelopen jaren worden gekenmerkt door grote veranderingen. Gemeenten hebben te maken met nieuwe wetgeving, hogere eisen voor gegevensbescherming, een krappe arbeidsmarkt, veranderende behoeften en stijgende kosten. De uitgaven aan ICT zijn hierdoor gestegen en gemeenten investeren in datagedreven werken, personeel, informatiebeveiliging en nieuwe applicaties, maar deze inspanningen lijken zich nog niet te vertalen in toegenomen digitale volwassenheid.

Als we dit in bredere context plaatsen zien we juist dat gemeenten de laatste jaren hebben moeten bezuinigen. De totale begroting is dan ook gedaald terwijl de ICT-kosten in dezelfde jaren toenamen. De ICT-kosten vormen een steeds groter onderdeel van de gemeentelijke begroting (figuur 1).

Figuur 1: Percentage ICT-kosten t.o.v. gemeentelijke begroting



Voor de korte termijn lijken ICT-begroting en -kosten met elkaar in balans. Op de lange termijn is dit een ander verhaal. De VNG waarschuwde eerder al dat vanaf 2026 er een financieel ravijn dreigt omdat de rijksuitgaven dan fors dalen. Als reactie hierop heeft het kabinet voor 2026 eenmalig € 1 miljard extra beschikbaar gesteld. Dat is eenmalig en lost een toekomstig structureel tekort op de gemeentebegroting niet op. Het laatste woord is hier nog niet over gesproken, maar het lijkt erop dat gemeenten op de langere termijn fors de knip in hun begrotingen moeten gaan zetten. Waar ga je als gemeenten dan in snijden? Wij verwachten dat gemeenten meer in ICT moeten investeren om bij te kunnen blijven met alle ontwikkelingen. Het risico bestaat dat gemeenten er toch voor kiezen om ook het ICT-budget te verminderen. Met als gevolg een remmend effect op de bijdrage van ICT bij de maatschappelijke opgaven die juist de komende jaren flink nodig zullen zijn. Door de inzet van ICT is het mogelijk met minder mensen hetzelfde of zelfs meer werk te verzetten.

De vraag die hierbij komt kijken is één die we in het benchmark rapport van 2019 centraal stelden: ‘zien gemeenten ICT als strategisch middel en zijn ze daarom ook bereid extra te investeren?’ Toen concludeerden we dat de ICT-kosten sinds 2004 niet meer toegenomen zijn dan de inflatie. De afgelopen jaren stijgen de ICT-kosten wel meer dan de inflatie, maar heeft ICT daarmee ook de strategische plek gekregen binnen de gemeentelijke organisatie? In dit rapport analyseren we de uitkomsten van dit jaar om deze vraag te beantwoorden.

Inhoud

1 Highlights ICT Benchmark Gemeenten 2023

In het eerste hoofdstuk delen we de highlights uit de ICT Benchmark Gemeenten 2023.

2 Conclusies per component: software, personeel en infrastructuur

In dit hoofdstuk gaan wij verder in op de uitkomsten van dit jaar aan de hand van drie componenten: software, personeel en infrastructuur.

3 Belangrijkste thema's

In dit hoofdstuk zetten we de zeven belangrijkste thema's volgens deelnemers van de benchmark uiteen. We bespreken de ontwikkelingen per thema, wat deze voor de kosten betekenen en we bespreken aan welke baten het onderwerp bijdraagt.

4 Samenvatting en nawoord

We bespreken de belangrijkste uitkomsten van de benchmark. In het nawoord blikken we terug: wordt ICT meer als strategisch middel gezien? Hoe verwachten we dat de ICT-kosten zich de komende jaren gaan ontwikkelen?

Bijlagen

Highlights

ICT Benchmark Gemeenten 2023

➤ [Inhoudsopgave](#)

1 Benchmarkeditie van 2023 (Boekjaar 2022)

Gemeenten

28

gemeenten

1,71

miljoen inwoners

61.000

inwoners gemiddeld
per gemeente



Samenwerkingsverbanden

5

samenwerkingsverbanden

28

gemeenten

0,78

miljoen inwoners

156.000

inwoners gemiddeld
per SSC

28.000

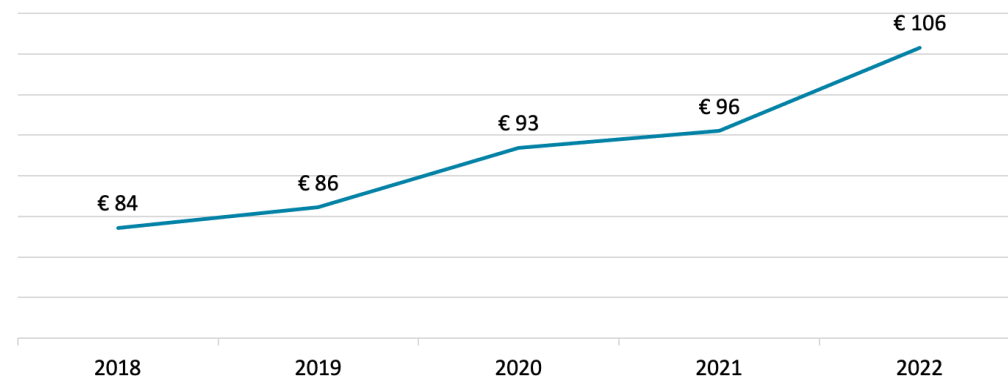
inwoners gemiddeld
per gemeente

1 Kerngetallen: ICT-kosten per inwoner

Door deelname van 28 gemeenten met gezamenlijk 1,71 miljoen inwoners beschouwen wij de uitkomsten van onze benchmark als representatief voor alle gemeenten.

De totale ICT-kosten per inwoner zijn in 2022 met 10 euro toegenomen ten opzichte van 2021. Dit is een grotere stijging dan in eerdere jaren. De toename wordt verklaard door de introductie van nieuwe software en hogere personeelskosten. De stijgende trend vanaf 2015 wordt hiermee voortgezet (figuur 2 & 3).

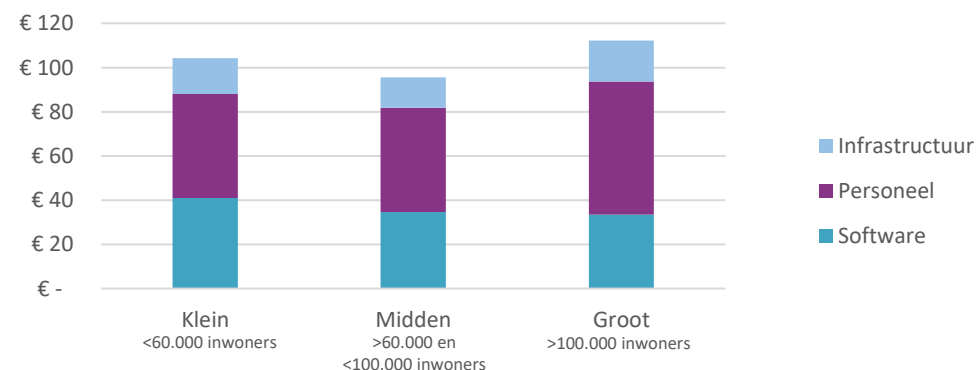
Figuur 2: De ontwikkeling van ICT-kosten per inwoner



**De ICT Benchmark Gemeenten 2023 gaat over boekjaar 2022. In de rest van het rapport praten we over het boekjaar waar de cijfers betrekking op hebben.*

Grote gemeenten hebben de hoogste ICT-kosten en middelgrote gemeenten de laagste ICT-kosten. Een hoger inwoneraantal heeft dus zowel positieve als negatieve effecten op de ICT kosten van een gemeente. In figuur 3 is te zien dat de personeelskosten toenemen, terwijl de softwarekosten afnemen wanneer het aantal inwoners stijgt.

Figuur 3: ICT kosten in relatie tot de omvang



De verschillen zijn substantieel: De grootste gemeenten hebben per inwoner ongeveer 20 procent lagere softwarekosten en de personeelskosten zijn ruim 20 procent hoger. Wanneer de kosten van elk onderdeel bij elkaar worden opgeteld ontstaat een U-vormige relatie: Voor een kleine gemeente zijn de kosten per inwoner hoog doordat grote investeringen worden gedaan voor een beperkt aantal inwoners. Als de gemeente groter wordt ontstaat inefficiëntie door complexiteit en organisatorische uitdagingen. Middelgrote gemeenten hebben de laagste ICT kosten per inwoner. Voor deze groep treden wel schaalvoordelen op, maar blijft de complexiteit beperkt.

1 Kerngetallen: ICT-kosten per inwoner

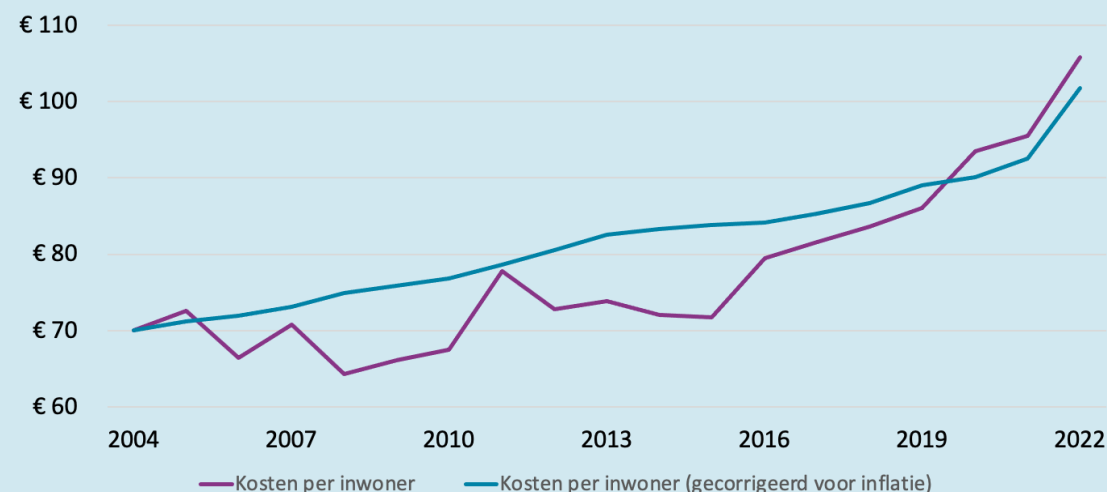
In figuur 4 zijn de ICT-kosten per inwoner van 2004 tot 2022 uiteengezet tegen de inflatieontwikkeling in deze periode. De blauw gekleurde lijn representeert de kosten wanneer deze alleen met de inflatie zouden zijn toegenomen.

We zien dat de ICT kosten sinds 2015 meer stijgen dan op basis van de inflatie zou worden verwacht. De inflatie bedroeg in 2022 10,0% en de kosten zijn toegenomen met 10,7%. De ICT kosten vormen ook een groter wordend onderdeel van de totale begroting van gemeenten. Dit is interessant, omdat we in de praktijk vaak zien dat bij uitbestede diensten de inflatie pas een jaar later doorberekend worden door gemaakte prijsafspraken.

De afgelopen 5 jaar zijn de ICT-kosten dus meer toegenomen dan de inflatie en maken de ICT-kosten een groter onderdeel uit van de gemeentelijke begroting. Gemeente zetten in op meer SaaS-applicaties (kwaliteitsimpuls) en meer ICT-personeel (informatiemanagement, informatiebeveiliging en BI).

We weten ook dat gemeenten de aankomende jaren voor een uitdaging komen te staan waarbij meer taken op hen af komen en tegelijkertijd bezuinigd moet worden waar mogelijk. Om dit te kunnen bolwerken zal het belang van ICT nog verder toe moeten nemen, zoals we later in dit rapport ook zullen toelichten.

Figuur 4: De ontwikkeling van ICT-kosten per inwoner vergeleken met de inflatieontwikkeling

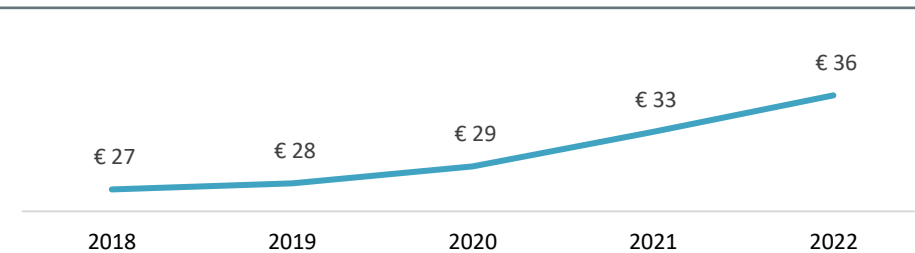


1 Kerngetallen: software, personeel & infrastructuur

Voordat we dieper ingaan op kosten, tonen we de kostentrends op de drie hoofdcomponenten*.

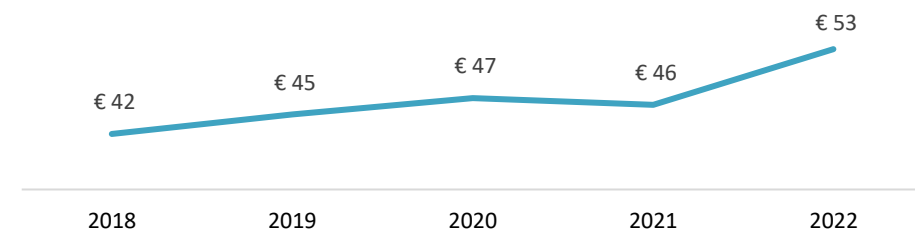
Softwarekosten

De kosten voor software zijn met 3 euro gestegen naar 36 euro per inwoner. Deze stijging is voornamelijk het gevolg van verSaaSing, de implementatie van nieuwe wetgeving en de overstap naar Microsoft E5 licenties.



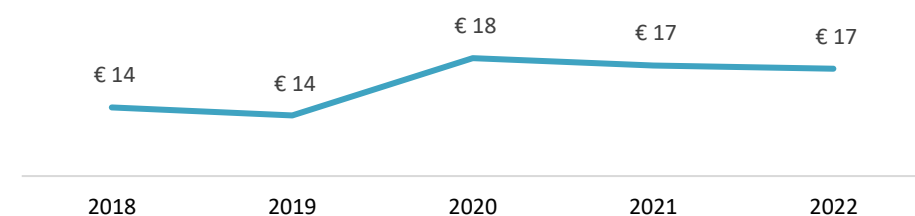
ICT-personeelskosten

De personeelskosten zijn toegenomen met 7 euro tot 53 euro per inwoner. Door krapte op de arbeidsmarkt is het moeilijker om eigen personeel te werven. Gemeenten zijn hierdoor vaker aangewezen op meer en kostbaarder ingehuurd personeel, met hogere kosten als gevolg.



ICT-infrastructuurkosten

De kosten voor infrastructuur zijn nagenoeg gelijk gebleven op 17 euro per inwoner. De spraak- en beeldkosten zijn verder gedaald ten opzichte van 2021 door een daling van de hardwarekosten voor mobiele telefonie. Gemeenten geven meer uit aan data- en netwerkinfrastructuur en maken zo een professionaliseringsslag.



1 Belangrijkste thema's

We hebben gemeenten gevraagd aan te geven welke projecten zij uitvoeren en wat de omvang van deze projecten is. Hieruit kunnen wij de belangrijkste thema's waar gemeenten mee bezig zijn destilleren. Onderstaande thema's lichten we verder toe in hoofdstuk 3.

1

Wet- en regelgeving

Gemeenten moeten voldoen aan wet- en regelgeving. Er worden wetten doorgevoerd met veel impact zoals de Wet open overheid en de Omgevingswet.

2

Digitale volwassenheid

Gemeenten zijn met name de digitale dienstverlening aan het verbeteren. Daarnaast worden de back office processen geoptimaliseerd.

3

Datagedreven werken

Door de inzet van dashboards wordt data gebruikt voor de onderbouwing van beslissingen.

4

Zaakgericht werken

Een gestructureerde aanpak waarbij alle relevante informatie en communicatie rondom specifieke zaken worden gecentraliseerd en georganiseerd.

5

Informatiebeveiliging

Gemeenten zijn bezig om informatie beter te beveiligen door de aanschaf van systemen, extra inzet van personeel en het verbeteren van de infrastructuur.

6

Digitale werkplek

Om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen (samen)werken treffen gemeenten allerlei digitale voorzieningen.

Conclusies per component

Software, personeel en infrastructuur

➤ Inhoudsopgave

Software 1/3

In 2022 zijn de softwarekosten met 3 euro per inwoner toegenomen naar 36 euro per inwoner. Dit is voor veel gemeenten voornamelijk het gevolg van het overstappen naar of uitbreiden van Microsoft E5 licenties, de toename van kosten voor bedrijfsvoeringssoftware door de invoering van de Wet open overheid, een toename van de Enterprise Service Bus en de vergrootte inzet van de e-formulieren, zie figuur 5.

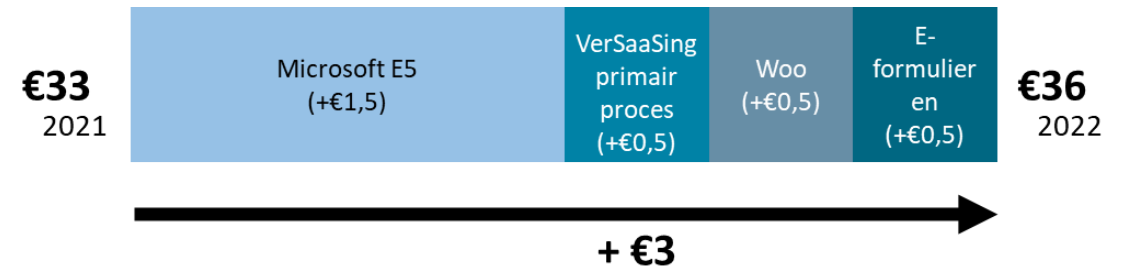
Verdere toename van beveiligingssoftware door Microsoft E5

Veel gemeenten zijn in de afgelopen jaren overgestapt naar Microsoft E5. Deze oplossing combineert de geavanceerde mogelijkheden van Microsoft op het gebied van beveiliging en compliance. Hierdoor zijn de kosten voor kantoorautomatisering met 1,5 euro per inwoner toegenomen. De functionaliteiten zullen ook mogelijk overlappen met al bestaande applicaties, met name op het gebied van beveiligingssoftware. Het is dus belangrijk om hier bij de overstap van E3 naar E5 een analyse op uit te voeren.

Bedrijfsvoeringssoftware neemt toe

Gemeenten moeten hun informatiehuishouding verbeteren en digitaliseren. In de benchmark zien we dat gemeenten ongeveer 0,5 euro per inwoner meer aan software hebben uitgegeven voor de Wet open overheid waarvoor ook middelen vanuit het rijk beschikbaar zijn gesteld. Het gaat dan met name om software om informatie vindbaar te maken en om bestanden te kunnen anonimiseren.

Figuur 5: Stijging van de softwarekosten per inwoner in 2022



Daarnaast geven gemeenten aan ongeveer 0,5 euro per inwoner aan kosten te maken voor de Enterprise Service Bus, omdat deze steeds vaker enkel als SaaS-oplossing aangeboden wordt en omdat er steeds meer applicaties gekoppeld moeten worden.

Verbeteren digitale dienstverlening door e-formulieren

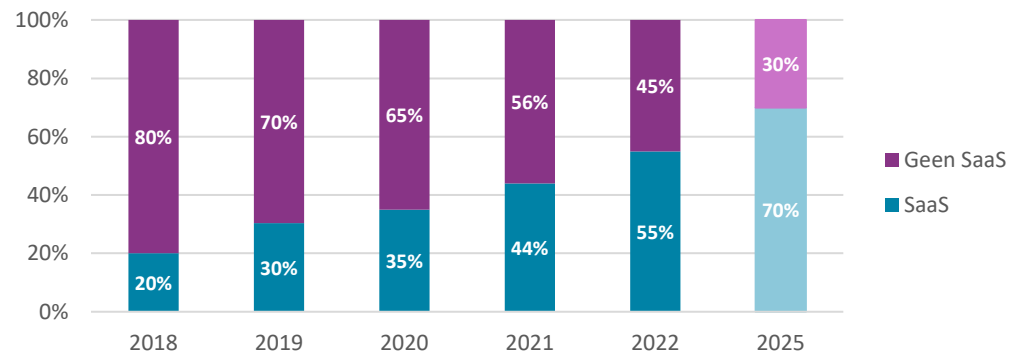
Om digitaal volwassen te worden en om te voldoen aan de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv) zetten veel gemeenten in op het gebruik van e-formulieren. Hiermee kunnen zij de dienstverlening naar inwoners toe verbeteren. Deze formulieren worden steeds vaker gebruikt waardoor gemeenten nu ook vaker inzetten op gestandaardiseerde en geautomatiseerde formulieren. Dit zien we in de benchmark terug in een stijging van 0,5 euro per inwoner.

Software ^{2/3}

Meer dan de helft van de softwarekosten gaat naar SaaS

Voor het eerst besteden gemeenten meer geld aan SaaS-gebaseerde applicaties dan aan applicaties die lokaal (on-premise) draaien. Het percentage neemt de afgelopen jaren snel toe. Deze toename was voorheen vooral zichtbaar op de softwarecategorieën bedrijfsvoering en kantoorautomatisering. In 2022 zagen we het percentage SaaS naar meer dan 50% stijgen, zie figuur 6. Opvallend is ook de stijging in aandeel SaaS bij de primair processoftware, door de verSaaSing van een aantal grote leveranciers.

Figuur 6: Aandeel SaaS-Applicaties o.b.v. kosten

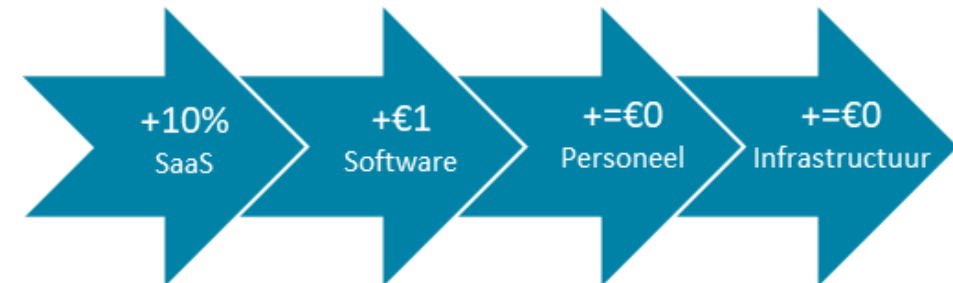


De stijging is te verklaren: veel leveranciers bieden hun applicatie enkel nog als SaaS-oplossing aan. Aan de andere kant zien we ook dat gemeenten heel bewust kiezen voor een SaaS-tenzij strategie omdat dit verschillende voordelen biedt zoals bijvoorbeeld: schaalbaarheid, snelheid, beveiliging, flexibiliteit en het verminderen van kwetsbaarheid van de technische personeelsfuncties.

SaaS applicaties kosten gemiddeld meer

Als we gemeenten vergelijken die meer SaaS applicaties hebben dan zien we dat hun softwarekosten stijgen. We hebben de afgelopen 5 jaar geanalyseerd en daarin valt het volgende op: als het aandeel SaaS met 10 procentpunt toeneemt dan stijgen de softwarekosten met ruim een euro per inwoner.

Figuur 7: Aandeel kosten SaaS-Applicaties



De personeelskosten blijven gelijk naarmate er meer SaaS applicaties gebruikt worden. Gemeenten met meer SaaS applicaties hebben minder personeel. Daartegenover staat dat gemeenten met meer SaaS applicaties hoger ingeschaald personeel hebben. Dit is het gevolg van een verschuiving van automatiseringspersoneel naar informatiseringspersoneel. Die laatste groep wordt algemeen gezien hoger ingeschaald. De softwarekosten nemen dus toe terwijl de personeelskosten niet afnemen. Het gebruik van SaaS heeft daarom een kostenverhogend effect, zie figuur 7.

2 Software ^{3/3}

Ook de infrastructuurkosten blijven gelijk naarmate er meer SaaS applicaties gebruikt worden. Gemeenten lijken hun infrastructuur niet af te schalen bij het meer gebruiken van SaaS-applicaties of ze stellen hogere eisen aan de infrastructuur waardoor de daling in omvang gecompenseerd wordt door hogere kosten voor kwaliteit.

VNG behoeftenonderzoek voor gemeentelijke Cloud ondersteuning

In 2023 heeft de VNG onderzoek uitgevoerd naar de behoeften van gemeenten op het gebied Cloud ondersteuning. Daaruit bleek dat 86% van de gemeenten een SaaS-tenzij beleid heeft. Hieruit kwam naar voren dat de grootste zorgen wat betreft cloud voor de komende jaren liggen o.a. bij de organisatorische transitie naar een regie-organisatie (zie kader hiernaast), kennisschaarste van personeel, controle over de eigen data, leveranciersafhankelijkheid en financiële grip. Wat betreft dat laatste punt zouden wij gemeenten mee willen geven dat bij het opstellen van een meerjarenbegroting de softwarekosten geïndexeerd dienen te worden. Daarnaast is het goed om rekening te houden met de verschuiving van kapitaal (aanschaf van licenties) naar operationele kosten (maandelijkse licenties) zoals ook vastgelegd in de BBV (Besluiten Begroten en Verantwoorden voor gemeenten en provincies) en bij de meeste gemeenten daarom ook al gemeengoed is.

5 belangrijke onderwerpen voor een regieorganisatie (M&I/Partners):

1. **Uitwerken principes:** succesvolle regie start met duidelijke doelen en organisatieprincipes: wat is de wijze van sturen binnen de organisatie, welke verhoudingen hebben betrokkenen bij de vraagbundeling?
2. **Organisatie:** hier gaat het om rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die zijn gericht op het aansturen van leveranciers.
3. **Besturing:** beschrijving van de noodzakelijke overlegvormen en besluitvormingsorganen om goed regie uit te kunnen voeren.
4. **Processen:** de processen die op basis van de uitgangspunten worden ingericht om de regie te laten werken. Het betreft 'regie op de dienstverlening', 'regie op projecten en vernieuwing' en de strategische regieprocessen.
5. **Personeel:** overzicht van benodigd personeel in termen van formatie, opleidingsniveau en competenties.

Leveranciers

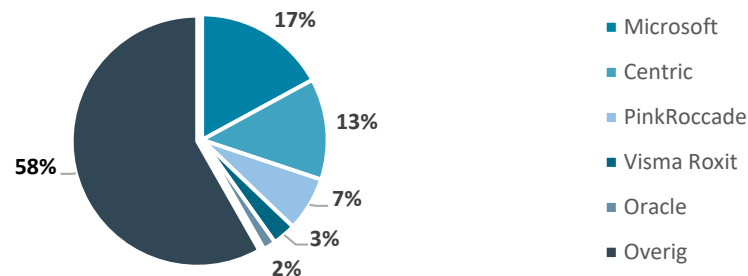
Ontwikkelingen in de softwaremarkt

Doordat veel gemeenten Office365 hebben geïmplementeerd is het marktaandeel van Microsoft sterk toegenomen. Een toenemend aantal gemeenten kiest software van PinkRoccade voor de verwerking van burgerzaken. Ook worden vergunningsaanvragen steeds vaker afgehandeld in applicaties van Visma Roxit. Deze trends zijn herkenbaar in figuur 8 en 9.

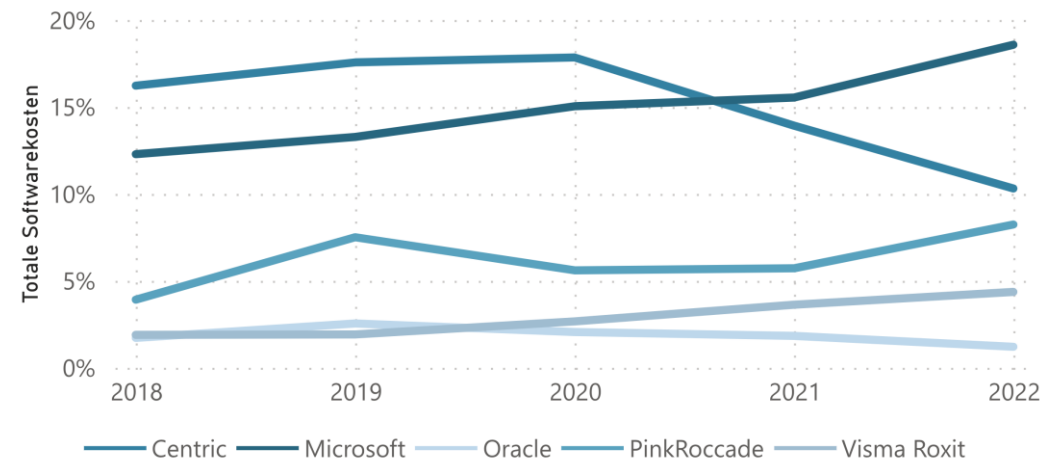
Dilemma in leveranciersbeheer

We zien dat gemeenten voor 100 applicaties gemiddeld 72 verschillende leveranciers hebben. Gemeenten hebben dus met heel veel verschillende leveranciers te maken. Hier kunnen grofweg twee strategieën in worden onderscheiden: Een deel van de gemeenten selecteert een beperkt aantal leveranciers met een breed dienstenaanbod, door bijvoorbeeld een groter pakket applicaties integraal aan te besteden. De regie is hierbij eenvoudiger en

Figuur 8: Aandeel softwareleveranciers in 2021 en 2022



Figuur 9: De ontwikkeling van het marktaandeel van de grootste softwareleveranciers



vereist minder capaciteit, maar er ontstaat wel meer afhankelijkheid. Om deze reden en soms omdat het gemeenten overkomt kiezen andere gemeenten per applicatie afzonderlijk een geschikte leverancier.

Verschuiving naar SaaS leidt niet tot herverdeling softwaremarkt

We hebben hiervoor laten zien dat het aandeel SaaS-applicaties de afgelopen jaren fors is gestegen. De komst van SaaS biedt kansen voor nieuwe toetreders, met name op nieuwe toepassingen of ontwikkelingen. De grotere primaire procesapplicaties zijn waarschijnlijk te complex voor nieuwe toetreders. We zien dan ook geen grote verschuivingen in de verdeling van de softwaremarkt, ondanks de toename van het aantal SaaS-applicaties.

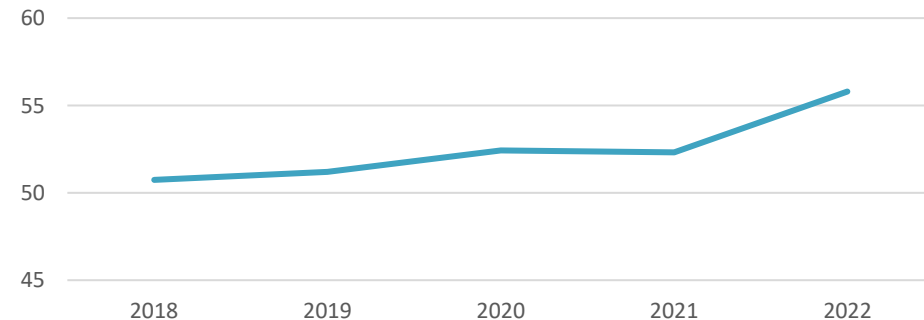
Personeel 1/3

De personeelskosten zijn in 2022 met 7 euro per inwoner toegenomen naar 53 euro per inwoner. De voornaamste redenen hiervoor zijn de toename in fte's en een toename in de kosten voor ingehuurd personeel. Daarnaast valt op dat de verschuiving van de regieorganisatie ingezet lijkt te zijn en dat de kosten voor eigen personeel zijn gebleven.

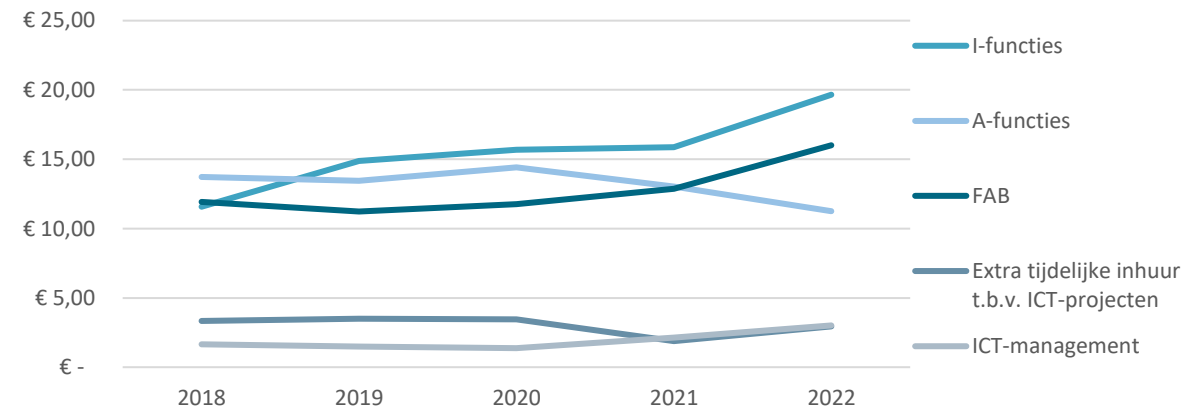
Toename totale fte's

In 2022 is het aantal ICT-personeel gemiddeld met 6% toegenomen. Hierdoor is er in 2022 gemiddeld 56 ICT-fte per 100.000 inwoners, zie figuur 10. In 2021 was dit nog 52 fte. Met name het aantal fte's voor informatiemanagementfuncties en het functioneel beheer zijn toegenomen, fte's voor het automatiseringspersoneel is daarentegen afgenomen.

Figuur 10: Aantal fte's ICT-personeel per 100.000 inwoners



Figuur 11: Personeelskosten per functiegroep



Verschuiving naar regieorganisatie lijkt voorzichtig te starten

Al jaren verwachten we een verschuiving van automatisering naar informatisering. Bij een toenemend gebruik van ICT als beheerde dienst verwachten we een accentverschuiving van beheerwerkzaamheden (automatiseringskosten in de benchmark) naar regie en inkoop (informatiseringskosten in de benchmark). Gemeenten worden daarmee steeds meer een regieorganisatie. 2022 lijkt het eerste jaar dat we deze verschuiving ook terug zien in de cijfers. In 2022 namen de automatiseringsfuncties voor het eerst af en de kosten voor functioneel applicatiebeheer en informatiseringspersoneel toe. Zie hiervoor ook figuur 11. De toename in informatiseringspersoneel is voornamelijk terug te zien in kaderstellende en toezichthoudende functies, zoals informatiebeveiliging- en informatiemanagementfuncties.

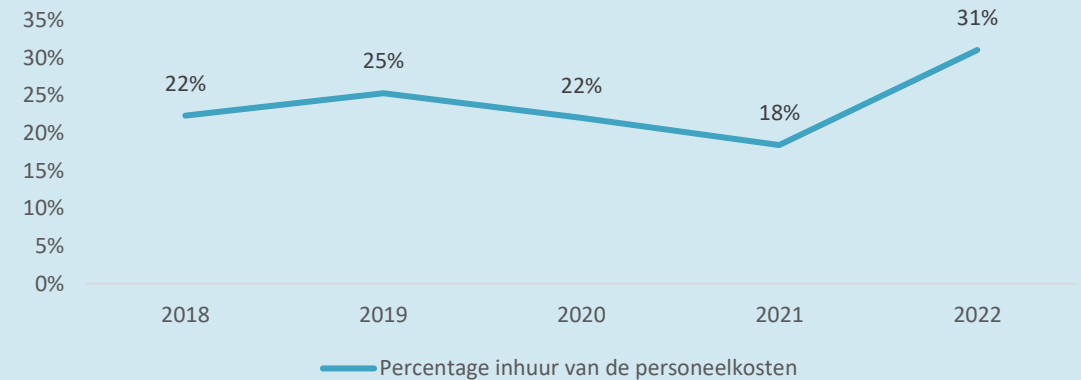
2 Personeel ^{2/3}

Ingehuurd personeel

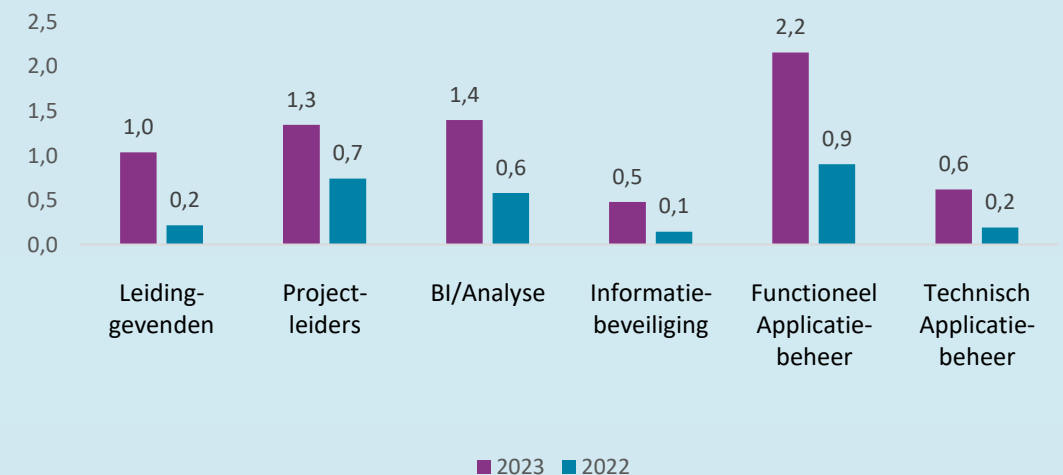
De afgelopen jaren nam het percentage personeelskosten dat aan ingehuurd personeel besteed werd af. In 2022 nam dit percentage juist sterk toe, zodanig dat in 2022 bijna een derde van de personeelskosten aan ingehuurd personeel besteed werden. Hierdoor zijn de kosten per inwoner voor ingehuurd personeel verdubbeld van 8 euro per inwoner naar 16 euro per inwoner. Hier zijn 2 redenen voor:

- 1. Meer fte's ingehuurd personeel.** Gemeenten hebben in 2022 meer ICT personeel ingehuurd op een 6-tal functies, zie figuur 12 & 13. De voornaamste redenen hiervoor zijn de krapte op de arbeidsmarkt, wat veel beweging in het personeel van de gemeenten en niet-ingevulde vacatureruimten oplevert, werkdruk en ziekteverzuim. Het is erg lastig voor gemeenten om geschikt personeel te vinden. De kosten van ingehuurd personeel zijn gemiddeld 125K euro per fte, bij eigen personeel is dit 81K euro per fte.
- 2. De kosten per fte van ingehuurd personeel zijn toegenomen.** Schaarste leidt vaak tot hogere prijzen. Voor de inhuur van personeel lijkt deze regel ook op te gaan. In 2021 waren de kosten voor ingehuurd personeel gemiddeld 112K euro per fte, in 2022 is dit gestegen naar 125K per fte. De kosten per fte van eigen personeel zijn nauwelijks gestegen en bedragen 81K euro per fte.

Figuur 12: Percentage inhuur van de personeelskosten



Figuur 13: Aantal ingehuurde fte's per 100.000 inwoners



2 Personeel ^{3/3}

Eigen personeel

Hoewel de kosten per fte van eigen personeel dus gelijk blijven, nemen de totale kosten voor eigen personeel met 1 euro per inwoner af. Er is namelijk minder eigen personeel (fte's). Deze afname is het meest zichtbaar op de technische beheerfuncties die vaker via de leverancier of via inhuur opgevuld worden door de specialistische aard van de werkzaamheden. Dit betekent dat de gemeente minder afhankelijk is van eigen personeel voor het onderhoud en de vernieuwing van de ICT-infrastructuur, maar afhankelijker is van de leverancier. De kosten voor inhuur nemen echter wel toe met 8 euro per inwoner, zoals benoemd in de vorige alinea, waardoor de totale kosten voor ICT-personeel per saldo met 7 euro per inwoner stijgen.

Inhuur (A&O monitor)

Op de vraag waarom er meer ingehuurd wordt geeft de A&O personeelsmonitor een aantal mogelijke verklaringen*:

- Er is krapte op de arbeidsmarkt waardoor er betere overstapmogelijkheden zijn en waardoor gemeenten inhuur als de meest effectieve manier zien om moeilijk vervulbare vacatures in te vullen.
- Het aantal gemeenten dat ernaar streeft om externe inhuur terug te dringen, wordt steeds kleiner.
- Daarnaast wordt er veel werkdruk ervaren en is het ziekteverzuim nog nooit zo hoog geweest.

*Volgens de A&O personeelsmonitor wordt er binnen gemeenten gemiddeld 17% van de personeelskosten aan ingehuurd personeel besteed. In de ICT-benchmark is dit 31%. Dit suggereert dat er meer ingehuurd wordt op ICT-functies dan op andere functies.

2 Personeel (verdieping)

Veranderende rol van functioneel beheer

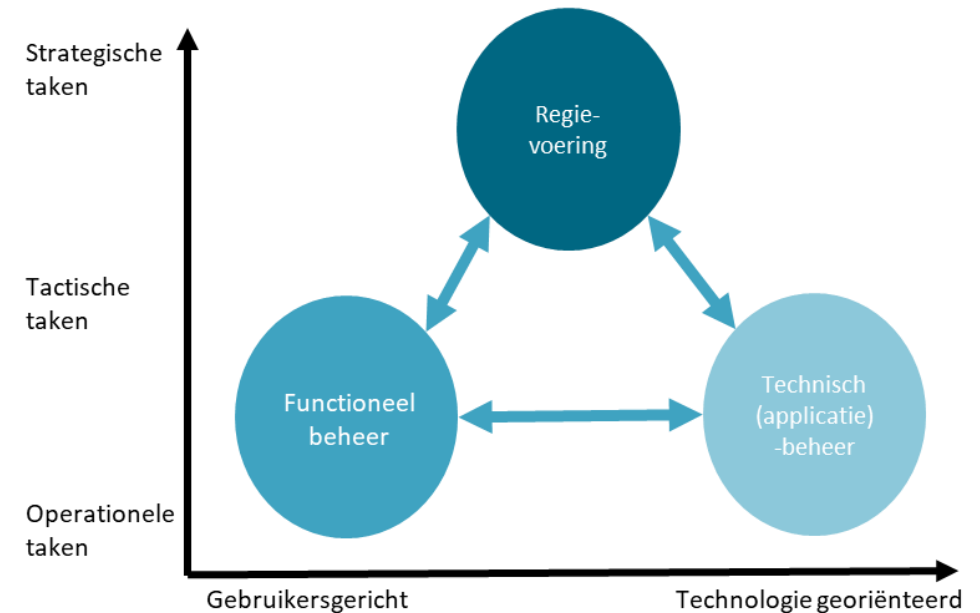
De VerSaaSing van het applicatielandschap heeft ook impact op de samenstelling van het team van beheerders. De traditionele teamsamenstelling bestaat uit functioneel applicatiebeheer en technisch applicatiebeheer. De verschuiving naar meer SaaS applicaties maakt dat er meer regietaken bijkomen. Dit vraagt andere vaardigheden binnen het team dan de twee andere rollen. Gedrag en houding worden belangrijker dan kennis, EQ belangrijker dan IQ en ook het empathisch vermogen van een beheerder wordt belangrijker, zie figuur 14.

Bij regievoering wordt er vaker een beroep gedaan op soft skills zoals communicatievaardigheden en het kunnen kijken vanuit een helikopterview. De regievoerder stuurt de leverancier aan volgens het contract en de gemaakte afspraken. Het team opereert meer op strategisch/tactisch niveau, waar dit voorheen vaker op operationeel/tactisch niveau was. Hoewel dit een geheel nieuwe functie is zien we in de praktijk vaak dat functioneel beheer de regiewerkzaamheden erbij gaat doen. Daarnaast zien we ook een uitbreiding op het takenpakket. Zo zien we dat BI en informatiebeveiliging hier regelmatig ook in opgenomen worden. Omdat de regiefunctie echt andere vaardigheden vraagt zal niet iedere (traditionele) beheerder zich thuis voelen in deze functie.

Ontwikkeling

Alle drie de rollen zijn binnen het beheerteam nodig om het werk goed uit te kunnen voeren. Met de verschuiving naar SaaS zal de komende jaren het

Figuur 14: Verschillende oriëntatie functioneel beheerders



technisch applicatiebeheer wat afnemen, maar de vraag naar functioneel beheer en regievoering zal toenemen, al is het alleen al omdat het gebruik van ICT binnen gemeenten zal toenemen. Mede daardoor zal de omvang van deze rollen de komende jaren blijven groeien en zullen de kosten verder stijgen.

2 Infrastructuur

De kosten voor de infrastructuur zijn 17 euro per inwoner en zijn daarmee gelijk aan voorgaand jaar, zie figuur 15. De kosten voor spraak en beeld daalden als gevolg van lagere hardwarekosten voor mobiele telefonie. Daarnaast stegen de netwerk en data kosten als gevolg van het verder professionaliseren.

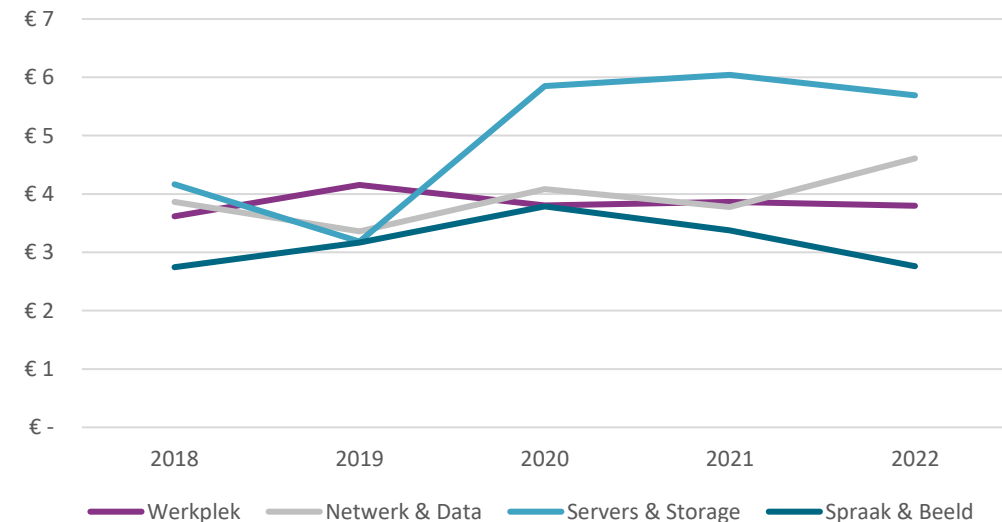
Afschrijvingstermijn mobiele telefoons aangepast

De aanbesteding van de VNG via GT-mobiel heeft de gemeenten geholpen om voordelige abonnementen voor spraak en beeld te krijgen. Dit heeft de kosten voor deze diensten in de afgelopen jaren verlaagd. Tijdens de lockdown in 2019/2020 nam het gebruik van de telefoon toe, wat leidde tot hogere abonnementskosten. Daarna zijn de gemeenten meer gaan videobellen en hebben sommige gemeenten Microsoft bellen via teams ingevoerd als alternatief voor vaste telefonie. We zien dat er afgelopen jaar minder is uitgegeven aan de aanschaf van telefoons. Dit is mogelijk het gevolg van het verlengen van de afschrijvingstermijn vanwege de langere levensduur en vanuit duurzaamheidsoogpunt.

Professionaliseren netwerk en data en datacenter

We zien dat gemeenten steeds vaker hun netwerk en data uitbesteden. Ook de beveiliging van het netwerk krijgt veel aandacht van de gemeenten. Veel gemeenten hebben hun datacenter in de afgelopen jaren verbeterd op het gebied van redundantie en beveiliging (zoals een SIEM/SOC en netwerksegmentatie). Dit heeft geleid tot projectkosten voor de implementatie in de eerste jaren. Daarna hebben de gemeenten hun netwerk verder geoptimaliseerd en geprofessionaliseerd en zijn de kosten licht gestegen.

Figuur 15: Verdeling kosten infrastructuur



Gemeenten besteden hun infrastructuur maar heel beperkt uit.

Al enkele jaren achter elkaar moeten we hetzelfde concluderen: gemeenten besteden op de infrastructuur nog maar weinig uit en we zien, met uitzondering van netwerk en data componenten, geen toename in het uitbesteden van infrastructuur. In het eerder genoemde behoefteonderzoek van de VNG is ook gekeken naar het gebruik van IaaS/PaaS. Daarbij zegt 68% van de gemeenten hier gebruik van te maken, waarbij bijna alle gemeenten Azure gebruiken. De meeste gemeenten gebruiken Azure nu nog vooral om ervaring op te doen, maar nog niet op grote schaal. Interessant is dat 76% van de gemeenten aangeeft binnen 3 jaar PaaS/IaaS te willen gebruiken.

Belangrijkste thema's

➤ Inhoudsopgave

Thema's

In de benchmark hebben de deelnemende gemeenten aangegeven welke projecten zij hebben uitgevoerd en wat de omvang hiervan was. Hieruit blijkt dat er zeven grote thema's zijn te onderscheiden (figuur 16) waar gemeenten de meeste projecttijd aan besteed hebben in 2022. In dit hoofdstuk gaan wij verder in op deze thema's

In figuur 16 en in dit hoofdstuk maken we onderscheid tussen thema's die veranderingen teweeg brengen en thema's die zich meer bezig houden met het uitvoeren van reguliere taken of vervangingen. Alleen al reguliere vervanging kost gemeente zoveel tijd dat dit onderwerp op plek 2 staat van belangrijkste thema's. Het gaat dan bijvoorbeeld om het vervangen van het financiële pakket doordat een aantal systemen end of life zijn en om migraties van bijvoorbeeld het gemeentehuis of de serverruimte. Dit zijn tijdsintensieve projecten en veelal vervangingstrajecten. Omdat dit niet zozeer een ontwikkeling is, maar regulier en terugkerend werk is dit onderwerp hierna niet verder uitgewerkt. Dit neemt niet weg dat gemeenten hier veel tijd aan besteden.

De ICT-kosten zijn bepaald op basis van de omvang van projecten zoals door de gemeenten opgegeven en zijn gecombineerd met inzichten vanuit de ICT Benchmark. De tijdsinspanning is toegekend op basis van de verhouding in omvang tussen de thema's. Aan wet- en regelgeving wordt dus drie keer zoveel tijd besteed als aan zaakgericht werken. Deze inspanning is berekend aan de hand van het aantal fte dat besteed wordt aan projecten rondom deze onderwerpen. Hierbij is 1 klok gelijk aan ongeveer 0,5 fte tijdsbesteding.

Figuur 16: Inschatting van kosten en baten op basis van de benchmark(gesprekken)

Thema	Wettelijke verplichtingen	Maatschappelijke opgaven	Continuïteit bedrijfsvoering	Tijdsinspanning
1. Wet- en regelgeving	✓			⌚⌚⌚
2. Reguliere vervanging		✓	✓	⌚ . .
3. Digitale volwassenheid		✓	✓	⌚ . .
4. Datagedreven werken			✓	⌚ . .
5. Zaakgericht werken			✓	⌚ . .
6. Informatiebeveiliging	✓		✓	⌚ . .
7. Digitale werkplek			✓	⌚ . .

3 Inschatting kosten en bijdragen

Om meer inzicht te geven in wat de verschillende thema's bijdragen aan de organisatie hebben we elk thema beoordeeld op 3 punten:

1. **Wettelijke verplichtingen:** verplichtingen die voortvloeien uit wet- en regelgeving.
2. **Maatschappelijke opgaven:** uitdagingen of problemen die de leefbaarheid, het welzijn en de ontwikkeling van de gemeente en haar inwoners beïnvloeden. Denk hierbij aan het vergroten van inwonerparticipatie, bieden van transparantie en bescherming van grondrechten.
3. **Continuïteit bedrijfsvoering:** het waarborgen van de kwaliteit, de veiligheid en de toegankelijkheid van de gemeentelijke dienstverlening.

Alle gemeenten in de benchmark geven aan ook dit jaar een groot deel van hun tijd besteed te hebben aan wet- en regelgeving. Gemiddeld gezien besteden ze hier twee tot drie keer zoveel tijd aan als aan de andere thema's. Daarnaast wordt veel tijd besteed aan het verbeteren van de continuïteit van de bedrijfsvoering om efficiënter en effectiever te werk te gaan.

Op de volgende pagina's diepen we zes thema's verder uit. Op drie thema's is er ook een verdieping: digitale volwassenheid, datagedreven werken en informatiebeveiliging. Dit is een uitwerking van een extra uitvraag op deze onderdelen.

3 1. Wet- en regelgeving ^{1/2}

De afgelopen jaren kregen gemeenten te maken met een toenemende hoeveelheid en omvang van nieuwe wet- en regelgeving. In 2022 was dit niet anders, met onder andere de ingang van de Wet open overheid en de voorbereidingen op de Omgevingswet en de vernieuwde archiefwet.

Belang

Het belang van het voldoen aan wet- en regelgeving is groot, omdat inwoners van gemeenten verwachten dat de zaken op orde zijn en dat zij bijvoorbeeld kunnen participeren en op de hoogte gehouden worden. Omdat dit zo belangrijk is zijn hier kaders voor opgesteld, in de vorm van wet- en regelgeving en heeft dit vaak ook hoge prioriteit bij gemeenten. Invoering van Wet- en regelgeving is voor veel gemeenten een 'verplichting', maar als we kijken naar de effecten dan zorgen alle hier genoemde wet- en regelgeving voor verdere digitalisering en professionalisering. Gemeenten worden op deze manier dus gedwongen mee te bewegen in de alsmaar digitaliserende wereld.

Tijdsinspanning

In 2022 besteden gemeenten ongeveer 1,5 fte per 100.000 inwoners aan wet- en regelgeving. Hiervan gaat ongeveer de helft naar de voorbereiding op en implementatie van de Omgevingswet. De andere helft gaat naar en implementatie van de Woo en projecten rondom het op orde brengen van de informatiehuishouding. Dit is een toename van 50% ten opzichte van vorig jaar. De tijdsbesteding voor de Omgevingswet is gelijk gebleven, de tijdsbesteding voor de Woo en het op orde brengen van de informatiehuishouding is erbij gekomen.

Omgevingswet

De Omgevingswet gaat in per 1 januari 2024 en wordt vaak genoemd als de grootste wetswijziging sinds het aanpassen van de grondwet. Naast beleidsmatige voorbereidingen moeten gemeenten ook aan kunnen sluiten op het Digitaal Stelsel Omgevingswet. Dit betekent voor veel gemeenten de aanschaf van nieuwe software zoals een zaak- of vergunningensysteem, plansysteem en een regelbeheersysteem. Dit zagen we ook terug in de kosten van de benchmark. In 2022 gaven gemeenten ongeveer 0,5 euro per inwoner meer uit aan Omgevingswetsoftware. In 2021 zagen we ook al een toename in de kosten voor de Omgevingswet van ongeveer 1 euro. De verwachting is dat deze kosten blijvend zijn.

Wet open overheid & vernieuwde archiefwet

De Wet open overheid (Woo) is op 1 mei 2022 in werking getreden. Gemeenten moeten vanaf dit moment meer informatie uit eigen beweging openbaar maken. De Woo hangt samen met de vernieuwde archiefwet; beide wetten stellen eisen aan de kwaliteit van de informatiehuishouding. In de benchmark van 2023 zien we de tijdsbesteding van gemeenten aan projecten rondom de Woo en het verbeteren van de informatiehuishouding toenemen. Daarnaast zagen we ook de kosten voor software voor de Woo toenemen met 0,5 euro per inwoner. Deze softwarekosten worden met name besteed aan software voor anonimiseren, het maken van templates en om informatie vindbaar te maken binnen de organisatie (corporate search engines).

Hoe voorbereid is jouw gemeente op de Woo? [Bekijk hier onze Woo-radar.](#)

1. Wet- en regelgeving ^{2/2}

Overige wetgeving

Met uitzondering van de wetgeving op het gebied van informatiebeveiliging (zie het thema informatiebeveiliging) worden er weinig projecten genoemd die over andere wet- en regelgeving gaan dan de Omgevingswet en de Woo/vernieuwde archiefwet. Een enkele gemeente noemt de Wmebv in combinatie met het maken van templates. Desalniettemin komt er veel nieuwe wet- en regelgeving (met een ICT-component) op gemeenten af. In figuur 17 is hier een overzicht van weergegeven.

Ontwikkeling

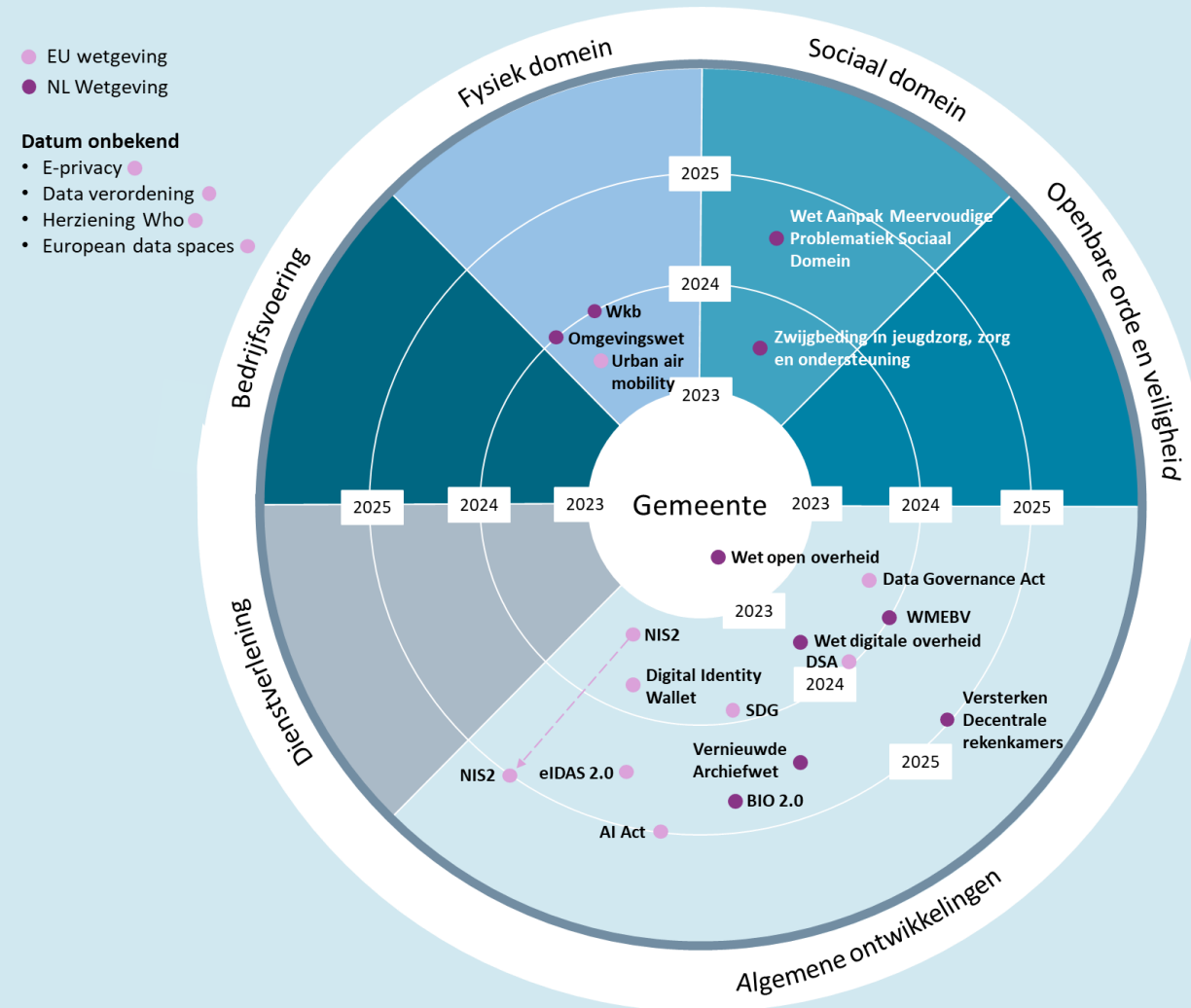
Integrale aanpak

Er komen erg veel informatiewetten op gemeenten af die zowel aandacht vragen van de vakafdelingen als van de IT- en informatieafdeling. Deze wetten staan meestal op zichzelf en zijn gericht op één of meerdere doelstellingen die bijdragen aan overkoepelende publieke waarden. Soms botsen waarden uit deze informatiewetten ook met elkaar, denk bijvoorbeeld aan de Woo en de privacywetgeving. Hierbij is het nu aan de gemeenten om hier een afweging in te maken*. Dit vraagt dus om een integrale aanpak om de verschillende wet- en regelgevingen te implementeren op bijvoorbeeld een waardegerichte manier.

Toekomst

Door de hoeveelheid en omvang van de aankomende en recent ingevoerde wet- en regelgeving zullen gemeenten blijvend veel tijd hieraan besteden. Daarnaast worden er steeds meer softwareoplossingen in gebruik genomen die ondersteuning bieden of verplicht zijn volgens de wet. Deze oplossingen zullen blijvend zijn en dus zullen de kosten en projecttijd toe blijven nemen.

Figuur 17: wetgeving binnen de lokale overheid 2023-2025



3 2. Digitale volwassenheid

Onder de digitale volwassenheid van een organisatie verstaan we het gemak en de snelheid waarmee een organisatie nieuwe mogelijkheden en inzichten op het gebied van ICT weet om te zetten in betere producten en/of diensten. Daarbij gaat het niet alleen om digivaardigheid, maar ook om zaken als visie, scherp weten wat je wil, organisatie, governance, verankering, eigenaarschap, houding en gedrag.

Belang

Uit allerlei onderzoek en praktijkervaringen (ook internationaal) blijkt dat digitaal volwassen organisaties meer rendement halen uit ICT en investeringen in ICT en ook beter in staat zijn ICT-leveranciers aan te sturen en succesvol van ICT en leverancier(s) te switchen. Daarnaast blijkt al jaren dat digitaal volwassenere organisaties de investeringen die nodig zijn om digitaal volwassen te worden grotendeels terugverdienen.

Tijdsinvestering

De tijdsinvestering van gemeenten is ongeveer 0,5 fte per 100.000 inwoners. Hierbij worden vooral projecten uitgevoerd op het gebied dienstverlening, door het beter informeren van inwoners, maar ook door het maken van efficiëntieslagen in de bedrijfsvoering, zoals het gebruik van templates, inzet van Robotic Proces Automation (RPA) en het opleiden van medewerkers.

Digitale volwassenheid

Digitale dienstverlening is een belangrijk onderdeel van de relatie tussen gemeenten en inwoners. Door de Coronacrisis hebben veel gemeenten hier in 2020 extra in geïnvesteerd, omdat dit de enige manier was om hun diensten te blijven aanbieden. Dit leidde in een toename van de digitale volwassenheid in 2020 en 2021.

In 2022 zien we dat gemeenten door tijds- en capaciteitsgebrek minder tijd besteden aan het verbeteren van de digitale dienstverlening. Daarnaast zien we ook een afname in operationele efficiency, onder andere door de toenemende werkdruk, krapte op de arbeidsmarkt en de complexiteit van de keten en applicaties hierbinnen. Ondanks de afname in digitale volwassenheid blijkt dat investeringen in digitale volwassenheid, met name in operationele efficiency, zich terugverdienen. Zie hiervoor de verdieping op de volgende pagina's.

Ontwikkeling

De komende jaren worden gemeenten wettelijk verplicht om hun digitale volwassenheid te verbeteren door bijvoorbeeld de eisen in de nieuwe archiefwet en de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer. Inwoners verwachten hierdoor meer digitale mogelijkheden. Daarom zal digitale volwassenheid een blijvend aandachtspunt zijn voor gemeenten. m

2. Digitale volwassenheid (verdieping)

Uitkomsten digitaal volwassenheidsonderzoek

De gemeenten geven aan de hand van een M&I/Partners self-assessment hun oordeel over de eigen digitale volwassenheid. Deze 'zelfbeoordeling' is gebaseerd op twee pijlers (zie figuur 18):

1. De digitale ambitie en vorderingen, bestaande uit de dimensies klantervaring door digitale business en operationele efficiency;
2. Cultuur- en organisatiekenmerken, bestaande uit context-gerelateerde onderwerpen.

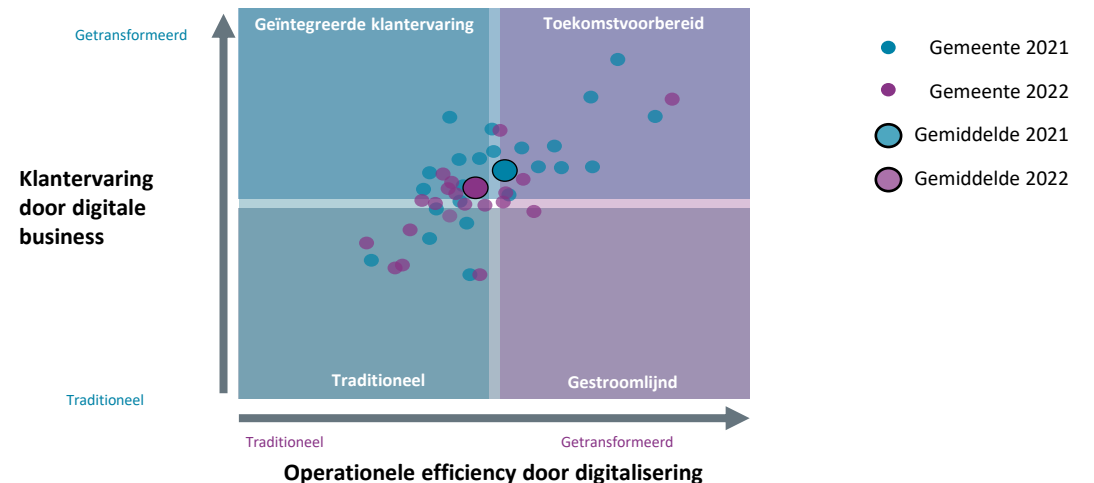
Figuur 18: Model digitale volwassenheid

Pijler 1: Digitale ambitie en vorderingen		Pijler 2: cultuur- en organisatiekenmerken
Klantervaring door digitale business	Operationele efficiency	Cultuur- en organisatiekenmerken
• Kennen van de klantbehoeften • Voorspellen van de klantbehoeften • Invullen van de klantbehoeften	• Procesdigitalisering • Ondersteunen van medewerkers • Prestatiebeheer • Schaalbaarheid van bedrijfsvoering	• Organisatie • Digitale vaardigheden • ICT

Digitale ambitie en vorderingen

Door een onderscheid te maken tussen de assen digitale business en digitalisering en deze af te beelden op een bereik van traditioneel tot getransformeerd ontstaan vier kwadranten met verschillende kenmerken van digitale ambitie(s) en vorderingen, zie figuur 19.

Figuur 19: Kenmerken kwadrant digitale volwassenheid



- Traditionele organisaties kenmerken zich door een complex applicatielandschap dat relatief veel inspanning vraagt om diensten te leveren.
- Toekomstvoorbereide organisaties kenmerken zich door het leveren van een passende en innovatieve digitale klantervaring, maar ook de systemen en processen in de backoffice efficiënt daarop in te richten

De grotere stippen geven de gemiddelde score van alle gemeenten aan. Opvallend is dat de gemiddelde score in 2022 ten opzichte van 2021 op beide assen is gedaald.

2. Digitale volwassenheid (verdieping)

Digitale volwassenheid is afgenomen

In figuur 18 zijn de gemeenten geplot op de assen van pijler 1 – digitale ambitie(s) en voortgang en hebben we 2021 en 2022 met elkaar vergeleken. In 2022 scoort 43% van de gemeenten zich in het kwadrant geïntegreerde klantervaring, 24% in het kwadrant toekomstvoorbereid en 13% in traditioneel. Daarnaast scoort één gemeente zichzelf in het kwadrant gestroomlijnd. In 2021 scoorden bijna de helft van de gemeenten zich in toekomstvoorbereid en 25% in traditioneel en geïntegreerde klantervaring. Opvallend is dat de gemeenten in 2022 veel dichter bij elkaar liggen dan voorgaande jaren, maar gemiddeld gezien zichzelf op beide assen minder digitaal volwassen scoren ten opzichte van 2021.

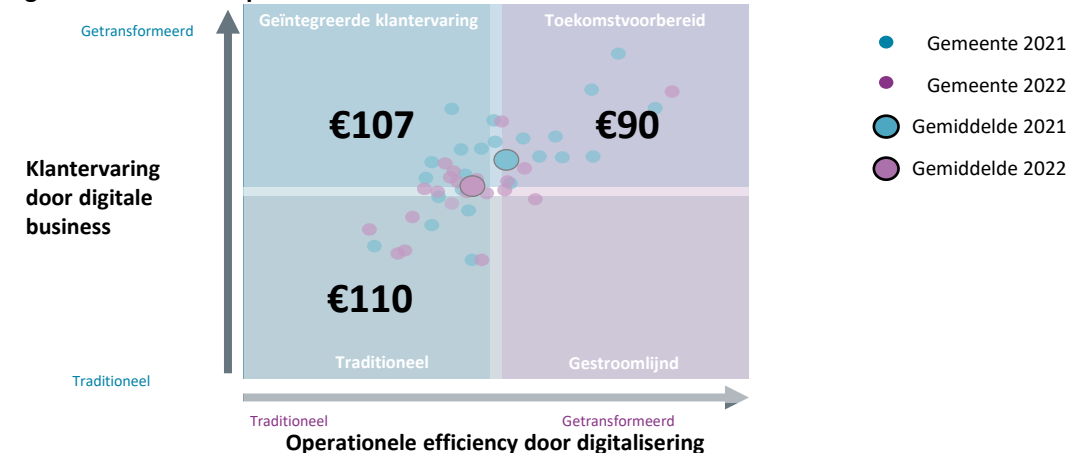
Minder overzicht en regie op applicatielandschap

De keten wordt steeds complexer, vinden gemeenten in 2022. Gemeenten geven aan geen helder overzicht te hebben en geen effectieve regie te kunnen voeren op de koppelingen. Het is een uitdaging om de systemen en leveranciers goed op elkaar af te stemmen en de inrichting van de systemen actueel te houden. Dit leidt tot een lagere beoordeling van de operationele efficiency door digitalisering.

Remmende factor: mensen en middelen

Vrijwel alle gemeenten ervaren krapte van mensen en middelen en geven aan veel tijd te besteden aan het voldoen aan (nieuwe) wet- en regelgeving en reguliere vervangingen. Dit zorgt ervoor dat er weinig tot geen capaciteit beschikbaar is om in te zetten op het verbeteren van de digitale dienstverlening en dan veel zaken ad hoc en niet digitaal worden opgepakt. Dit is terug te zien

Figuur 20: ICT-kosten per kwadrant



in de daling op de klantervaring.

Digitale volwassenheid zorgt voor lagere ICT-kosten

Investerings op digitale volwassenheid verdienen zich grotendeels terug zagen we de afgelopen jaren. Gemeenten moesten eerst extra kosten maken om van het kwadrant traditioneel in het kwadrant geïntegreerde klantervaring te komen, maar die kosten verdienden ze terug als ze in het kwadrant toekomstvoorbereid kwamen. In 2022 zijn de verschillen in ICT-kosten tussen de kwadranten groter geworden en lijken de investeringen zich eerder terug te verdienen, zie figuur 20. Gemeenten in het kwadrant traditioneel hebben veel hogere kosten dan gemeenten in het kwadrant toekomstvoorbereid. Vooral de beweging naar rechts op de as operationele efficiency door digitalisering leidt tot lagere ICT-kosten.

2. Digitale volwassenheid (verdieping)

Organisatie en cultuurkenmerken

De organisatie- en cultuurkenmerken zijn, net als pijler 1, afgenomen in 2022, ten opzichte van 2021, zie figuur 21.

Digitale vaardigheden medewerkers onvoldoende

Met name het onderdeel 'ontwikkeling van digitale vaardigheden van medewerkers' scoorde in 2022 lager dan het jaar ervoor. Gemeenten geven hier aan dat er door deze digitale vaardigheden onvoldoende draagkracht is om vernieuwingen binnen de vakafdelingen te laten landen. Dit mede door de krapte op de arbeidsmarkt en het bijbehorende personeelstekort. Hierdoor wordt ook aangegeven dat er minder innovatie en experimenten plaatsvinden.

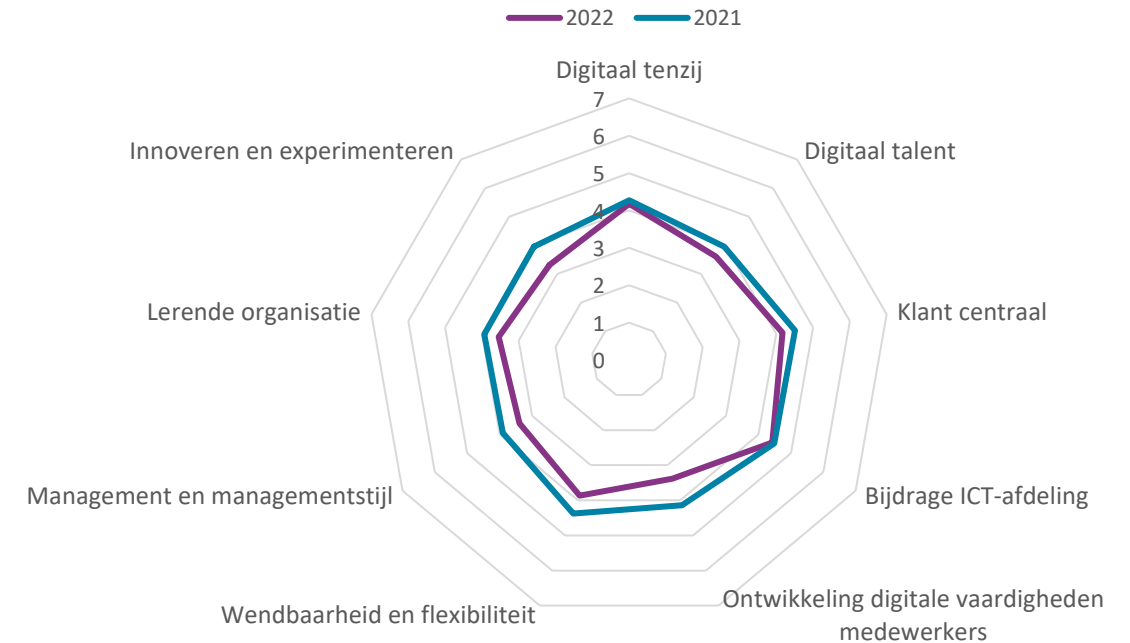
Digitaal tenzij op peil gebleven

Gemeenten zijn positiever over de digitale opties die zij aan hun inwoners bieden (onderdeel 'digitaal tenzij'). Dit onderdeel heeft een impuls gekregen tijdens de Coronacrisis en is daarna grotendeels op niveau gebleven.

Innovaties worden gedreven vanuit de ICT-afdeling

Gemeenten geven aan positief te zijn over de bijdrage van de ICT-afdeling. Met name de rol van de afdeling ICT bij innovaties wordt zeer positief beoordeeld. Aan de andere kant wordt ook aangegeven dat het vaak ontbreekt aan een visie op digitale ontwikkelingen en, als deze er wel is, het vaak niet wordt uitgedragen door het management (onderdeel 'management en managementstijl'). Oftewel hier liggen kansen voor het management van een gemeente om hun organisatie mee te nemen in de digitale ontwikkelingen.

Figuur 21: Cultuur- en organisatiekenmerken



3. Datagedreven werken

Datagedreven werken voor gemeenten omvat het gebruik van verzamelde informatie en analyses uit diverse bronnen om weloverwogen beslissingen te nemen en efficiënte diensten te leveren aan inwoners.

Belang

Het idee van de inzet van data is betere, snellere en efficiëntere besluitvorming, management en uitvoering. Hierdoor wordt een organisatie in staat gesteld processen te optimaliseren, maatschappelijke opgaven effectiever aan te pakken met als gevolg meer maatschappelijke impact, betere dienstverlening, hogere medewerker tevredenheid, lagere kosten en hogere organisatorische wendbaarheid.

Tijdsinvestering

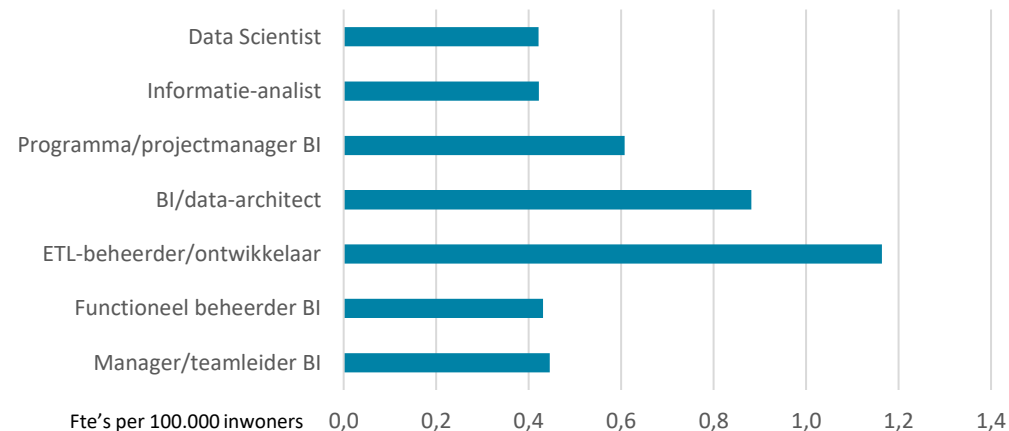
De tijdsinvestering van gemeenten voor ICT-projecten rondom datagedreven werken is ongeveer 0,5 fte per 100.000 inwoners. De inspanning lijkt relatief laag. Dit komt doordat we in de benchmark het ICT aandeel bij datagedreven werken bij projecten uitvragen. Veel van het werk vindt plaats binnen de domeinen of is geen project maar regulier werk.

Ontwikkeling

Omvang personeel

Gemeenten investeerden afgelopen jaren, ondanks de potentie die gezien wordt in datagedreven werken, maar beperkt hierin. We zagen tot en met 2021 zowel de personele omvang als de softwarekosten niet groeien. In 2022 zien we op beide onderdelen een stijging.

Figuur 22: fte verdeling BI-personeel boekjaar 2022



Sinds vorig jaar hebben we een aparte uitvraag toegevoegd die breder kijkt naar het BI-personeel. We zien in deze extra uitvraag een stijging in de omvang van het BI-personeel. Gemeenten hebben gemiddeld 4,4 fte per 100.000 inwoners aan BI-personeel. Dat is een stijging 1 fte t.o.v. voorgaand jaar. Ondanks dat het percentage inhuur dit jaar is toegenomen (zie H2: Personeel) wordt er weinig ingehuurd voor invulling van functies binnen een BI-team. Dit in tegenstelling tot de trend van meer inhuur die we dit jaar zien in de benchmark. De kosten voor BI-software stijgen gestaag. Gemeenten kiezen voornamelijk voor Cognos en PowerBI om de analyses mee te maken.

3

3. Datagedreven werken

Daarnaast zien we ook dat er steeds meer datagedreven werken belegd wordt bij de vakafdelingen. Denk aan medewerkers die zelf dashboards maken, analyses uitvoeren en rapportages maken met behulp van een BI-applicatie en de data. Hierdoor wordt datagedreven werken steeds breder uitgevoerd. De taken van deze medewerkers worden in figuur 22 niet meegenomen, omdat deze niet altijd inzichtelijk zijn.

BI 1.0, 2.0 en 3.0

Om datagedreven te kunnen werken is van belang dat er eenvoudig en snel inzicht is in data. Dit kan met behulp van Business intelligence (BI). BI omvat de technische voorzieningen, datastructuren, processen en ondersteunende organisatie om uit data (toegevoegde) waarde te halen. M&I/Partners onderscheidt 3 volwassenheidsniveau's op het gebied van BI. BI 1.0 richt zich voornamelijk op informatieproducten voor in- en externe verantwoording, bedrijfseconomische stuurinformatie en voldoen aan wet- en regelgeving. BI 2.0 richt zich op mogelijkheden voor selfservice BI en data analytics, versnellen, verbeteren en optimaliseren van bestaande primaire en secundaire processen. BI 3.0 houdt zich bezig met innovatieve procesoptimalisatie door toepassing van bijvoorbeeld AI en/of Data Science, nieuwe processen en uitkomsten creëren behorend bij de organisatiestrategie. In de praktijk zien we dat de meeste gemeenten tussen BI 1.0 en BI 2.0 in zitten.

Verwachte kostenstijging

De verwachting is dat de kosten hiervoor de komende jaren zullen stijgen. De omvang van het BI-personeel zal verder groeien. Gemeenten zullen de komende jaren BI verder professionaliseren. Van volwassenheidsniveau BI 1.0 naar ieder geval BI 2.0. Dit betekent ook dat het volwassenheidsniveau rondom datagedreven werken in de gehele organisatie zal moeten toenemen. Dit zegt niet per definitie dat het BI-team verder moet groeien, maar vooral dat de kennis breder verspreid zal moeten worden binnen de gemeente.

3

3. Datagedreven werken (verdieping)

BELANGRIJKSTE THEMA'S

Andere belangrijke verschillen zijn de positionering van BI, welke veelal verschuift van de financiële afdeling (BI 1.0) naar de afdeling informatiemanagement en uiteindelijk grotendeels integreert met het primaire proces (BI 2.0/3.0). Daarbij verandert ook de samenstelling van het centrale BI-team. Kenmerkend bij een BI 1.0 organisatie zijn de rollen ETL-ontwikkelaar/beheerder, functioneel beheer BI en een teamleider. Dit zijn de rollen die het met name technisch mogelijk maken dat data beschikbaar en vindbaar zijn. Bij BI 2.0 komen daar de rollen van projectmanager BI en informatieanalist bij. Hierdoor wordt de informatiebehoefte binnen de organisatie nog beter vertaald naar het juiste aanbod (data) middels BI selfservice. Bij BI 3.0 komt daar nog een data scientist bij. Deze draagt bij aan de complexere berekeningen die voor procesoptimalisatie of AI nodig zijn.

Gemeenten hebben voornamelijk een volwassenheid BI 1.0 en beginnend 2.0

De meeste gemeenten bevinden zich op het BI 1.0 niveau dan wel beginnend 2.0. T.o.v. van voorgaand jaar zien we dat meer gemeenten BI positioneren onder de informatiseringsafdeling. Bijna alle gemeenten positioneren namelijk BI onder dit team. Geen van de deelnemers plaatst het BI-team tegen het primaire proces aan. Ook zien we dat relatief weinig gemeenten (minder dan de helft) de functie informatieanalist hebben ingevuld.

Aanpak Datagedreven werken

Op zoek naar handvatten bij het verder professionaliseren van de dataorganisatie van jouw gemeenten? In figuur 23 staat een aanpak weergegeven die wij bij M&I/Partners gebruiken.

Figuur 23: fte verdeling BI-personeel boekjaar 2022



3 4. Zaakgericht werken

Zaakgericht werken voor gemeenten is een gestructureerde benadering waarbij alle informatie, communicatie en activiteiten rondom specifieke zaken of cases worden georganiseerd en gemonitord.

Belang

Gemeenten werken zaakgericht voor een efficiëntere dienstverlening en betere samenwerking binnen de gemeentelijke processen. Het legt de nadruk op het volgen en beheren van de levenscyclus van individuele zaken, van aanvraag tot afronding, om transparantie en effectiviteit te bevorderen. Zo wordt het voor inwoners bijvoorbeeld gemakkelijker de status van een aanvraag (zaak) in te zien. Daarnaast is zaakgericht werken een vereiste voor de invoering van de omgevingswet en is een goede informatiehuishouding een vereiste om zowel de Woo, de vernieuwde archiefwet en de omgevingswet goed te kunnen uitvoeren. Dit vraagt dat gemeenten gebruik maken van een zaakgerichte applicatie, omdat het een georganiseerde aanpak biedt voor het beheer van informatie en processen, waardoor zowel openbaarheid als omgevingsgerelateerde zaken effectiever kunnen worden behandeld en gemonitord. Het verbetert transparantie en traceerbaarheid, waardoor naleving van zowel wetgeving wordt vergemakkelijkt en een efficiënte dienstverlening wordt ondersteund. Bovendien faciliteert zaakgericht werken de vereiste digitalisering en samenwerking tussen afdelingen voor een soepele implementatie van beide wetten.

Tijdsinspanning

De tijdsinvestering van gemeenten is ongeveer 0,5 fte per 100.000 inwoners. Hierbij zien we vooral projecten voor het verder inrichten van zaakgericht werken. Denk hierbij aan projecten gericht op procesoptimalisatie, digitalisering van processen, burgerportaal en selfservice.

Ontwikkeling

Een trend die we al langer zien is dat er steeds vaker wordt gekozen voor domeinspecifieke applicaties die geoptimaliseerd zijn voor dienstverlening en met eigen dossierfuncties i.p.v. het gebruiken van een uitgebreid zaaksysteem. Oftewel applicaties gericht op een specifiek domein of proces.

Daardoor wordt de rol van het klassieke zaaksysteem verder beperkt tot vooral de processturing. De informatie/data zit in de domeinspecifieke applicaties. Dit is een brede ontwikkeling die te zien is in alle delen/domeinen.

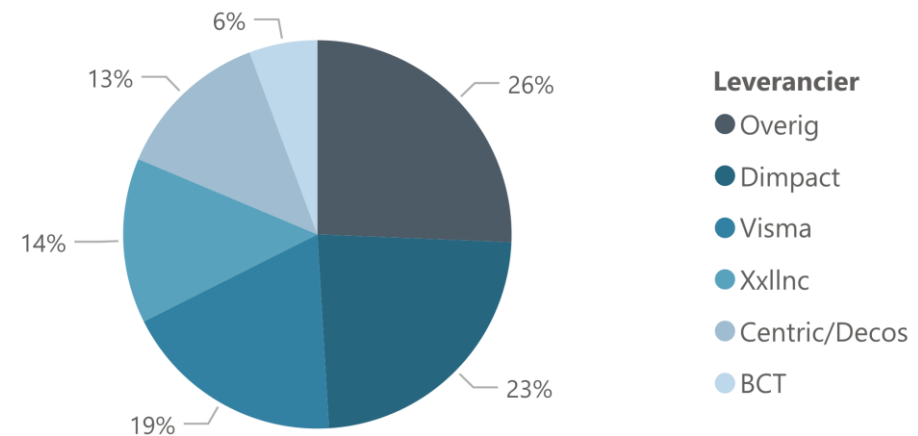
Deze ontwikkeling zien we in de kosten terug op twee plekken. Allereerst, de kosten voor de primaire processoftware nemen toe in het sociale domein en het fysieke domein. Daarnaast zien we de uitgaven aan het zaaksysteem het afgelopen jaar dalen. De jaren ervoor bleven de kosten redelijk stabiel. Wat wel heel duidelijk in de cijfers naar voren komt is dat er minder uitschieters zijn qua kosten op dit onderdeel. Eerder waren er nog gemeenten die met een uitgebreid zaaksysteem tot 9 euro per inwoner hieraan besteden. Dat is inmiddels ook verleden tijd.

3 4. Zaakgericht werken

Achtergrond: ontwikkeling van de markt voor zaaksystemen

Op dit moment zijn er circa 25 leveranciers voor zaaksystemen in de Nederlandse lokale overheden actief, zie figuur 24. Hier is Dimpact met Decos JOIN als marktleider gevolgd door Roxit Visma met Green valley en Djuma, Zaaksysteem.nl van XxlInc en Atos E-suite. Alle aanbieders hebben producten ontwikkeld specifiek voor de Nederlandse (overheids)markt. Binnen de markt voor de zaaksystemen zijn er de afgelopen jaren verschillende overnames geweest. De verwachting is dat het aantal aanbieders van zaaksystemen verder verkleind zal worden.

Figuur 24: verdeling leveranciers zaakstelsysteem



3 5. Informatiebeveiliging

De afgelopen jaren is het belang van informatiebeveiliging toegenomen. Gemeenten verwerken enorme hoeveelheden informatie die beschermd moet worden tegen onbevoegde toegang, wijziging, verlies of ander misbruik. Door toenemende mate van digitalisering wordt de dreiging steeds groter en wordt het treffen van de juiste maatregelen steeds belangrijker.

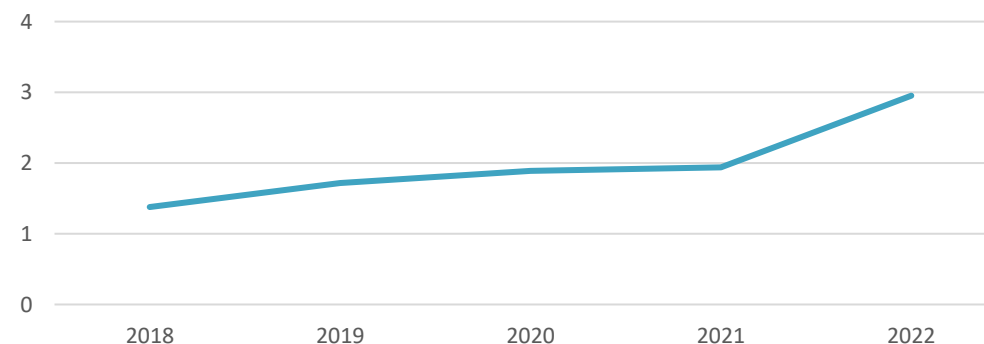
Belang

Veel gemeenten zien het belang van informatiebeveiliging steeds meer in. Door de toenemende dreiging en consequenties wordt steeds meer ingezet op het voldoen aan de geldende wet- en regelgeving om zo de continuïteit van de bedrijfsvoering te kunnen garanderen.

Tijdsinspanning

Gemeenten geven in 2022 aan ongeveer 0,5 fte per 100.000 inwoners aan tijd te besteden aan projecten rondom informatiebeveiliging. De meeste projecten zijn projecten rondom de implementatie van de BIO en het implementeren van een SIEM/SOC of netwerkmonitoring. Opvallend is dat deze projecten vaak opgeknipt worden in veel kleine projecten. Door de verSaaSing verschuift een deel van de (technische) informatiebeveiliging naar de leveranciers; dit is niet altijd direct zichtbaar in de benchmark.

Figuur 25: Aantal fte informatiebeveiliging per 100.000 inwoners



Hoeveelheid informatiebeveiligingspersoneel gestegen

Gemeenten hebben een aantal rollen en functies in de formatie voor informatiebeveiliging. Dit is vaak ten minste een CISO, aangevuld met eventueel een TISO, ISO of SO. De afgelopen jaren steeg de formatie gestaag van 1,4 fte per 100.000 inwoners naar 1,9 fte in 2021. In 2022 zien we voor het eerst een trendbreuk, waarbij een forse toename te zien is van 1 fte per 100.000 inwoners (zie figuur 25). Daarbij valt ook op dat dit voornamelijk een toename is van vast personeel. Ingehuurd personeel voor informatiebeveiliging neemt minder hard toe.

5. Informatiebeveiliging

Kosten informatiebeveiligingssoftware licht gestegen

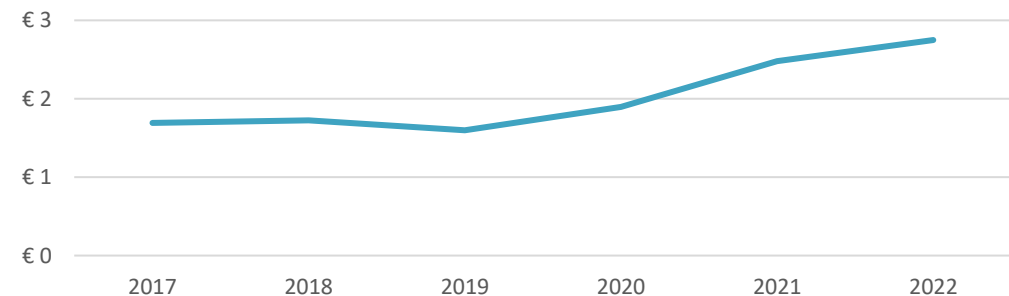
De kosten voor informatiebeveiligingssoftware zijn gestegen volgens de trend die in 2019 ingezet is. Opvallend in 2022 was dat gemeenten veel ingezet hebben op software om meer in control te zijn, zoals monitoring en het gebruik van een oplossing voor veilig mailen (figuur 26). Ook zien we de kosten voor Microsoft-licenties de afgelopen jaren sterk stijgen. Deze zijn geen onderdeel van informatiebeveiligingssoftware, maar zijn grotendeels wel toe te schrijven aan informatiebeveiliging, omdat de E5-licentie van Microsoft zich met name op dit onderdeel uitbreidt ten opzichte van de E3-licentie (figuur 27).

Ontwikkeling

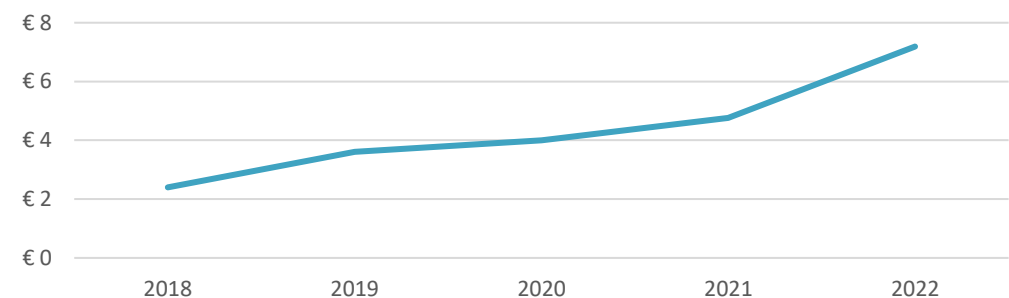
De verwachting is dat de kosten voor informatiebeveiliging zullen blijven stijgen. Zo komen er een aantal nieuwe of vernieuwde wetten waarin informatiebeveiliging een (hoofd)rol speelt, zoals de BIO2.0 en NIS2. Dit zorgt voor de aanschaf van nieuwe systemen, zoals een Information Security Management System (ISMS) en een SIEM/SOC.

Daarnaast worden er ook kosten gemaakt door leveranciers bij bijvoorbeeld SaaS- of IaaS-oplossingen. Deze kosten zijn niet altijd direct zichtbaar voor de gemeenten, maar zijn er wel degelijk en worden vaak in een generieke prijsstijging doorberekend.

Figuur 26: Kosten informatiebeveiligingssoftware



Figuur 27: Kosten Microsoftlicenties



3 5. Informatiebeveiliging (verdieping)

In 2023 heeft M&I/Partners een onderzoek uitgevoerd naar de trends rondom informatiebeveiliging. Hierin worden vijf trends uitgelicht:



Opkomst van risicomanagement. Risicomanagement vormt de basis voor informatiebeveiliging en draagt bij aan de bedrijfscontinuïteit. Goed risicomanagement stelt gemeenten in staat te focussen op de meest kritieke risico's. Hierdoor kunnen bedrijfsmiddelen effectief worden ingezet. Veel gemeenten deden al aan risicomanagement op het gebied van financiële risico's. Steeds meer zien we de opkomst van risicomanagement ook op het gebied van informatiebeveiliging.



Shift van compliance naar continuïteit. Organisaties richten zich niet langer op het voldoen aan bepaalde informatiebeveiligingsstandaarden, maar focussen zich steeds meer op de continuïteit van hun bedrijfsprocessen. Deze verschuiving is ook nodig omdat gemeenten steeds meer afhankelijk zijn van hun systemen en digitale infrastructuur; uitval heeft grote gevolgen. Deze verschuiving is voornamelijk te zien in volwassenere organisaties en zal, naar mate gemeenten volwassen worden, toenemen.



Meer aandacht voor harmonisatie van informatiebeveiligingssysteem. Steeds vaker wordt een integrale aanpak van risicomanagement gekozen door het ISMS aan te laten sluiten op andere kwaliteits- en privacysystemen. Op deze manier kunnen gemeenten sturen op diverse risico's via één systeem, wat leidt tot een integrale risicoaanpak.



Transitie informatiebeveiliging in de boardroom. Het bewustzijn van het belang van informatiebeveiliging neemt steeds meer toe bij bestuurders. Dit zorgt dat informatiebeveiliging steeds vaker ook plek vindt aan de bestuursafel en dat hierdoor gestuurd kan worden op de juiste risico's. Gemeenten hebben hier nog stappen in te zetten, maar de richting is ingezet.



Laag volwassenheidsniveau leveranciersmanagement. Gemeenten besteden steeds vaker diensten en systemen uit en komen hierdoor steeds meer in de rol van regievoerder. Hierdoor neemt het belang van leveranciersmanagement toe. Leveranciersmanagement wordt in de benchmark al jaren als één van de minst volwassen processen gescoord. Gemeenten zullen de komende jaren hierop moeten investeren om een stevige positie in te kunnen nemen richting leveranciers.

6. Digitale werkplek

Een digitale werkplek omvat alles wat nodig is om thuis te kunnen werken: van communicatiemiddelen en samenwerkingstools tot de beveiliging die daar voor nodig is. Onze verwachting was dat dit thema zou verdwijnen na een aantal jaar investeren in anders digitaal werken; van thin clients met virtuele desktop naar laptops met geïnstalleerde applicaties of bereikbare SaaS-applicaties. Thuiswerken toestaan is dus niet alleen een noodzaak in tijden van crisis, maar ook een kans om de werkcultuur te verbeteren, de tevredenheid en loyaliteit van medewerkers te vergroten, en de organisatie efficiënter en duurzamer te maken

Belang

Een goede digitale werkplek bevordert efficiëntie en samenwerking tussen medewerkers, wat leidt tot verhoogde productiviteit en snellere besluitvorming. Het vergroot de flexibiliteit en mobiliteit van het personeel, waardoor de organisatie beter kan inspelen op veranderende behoeften en een breder scala aan talent kan aantrekken. In een markt waar personeel schaars is, is het voor gemeenten van belang een interessante werkgever te zijn.

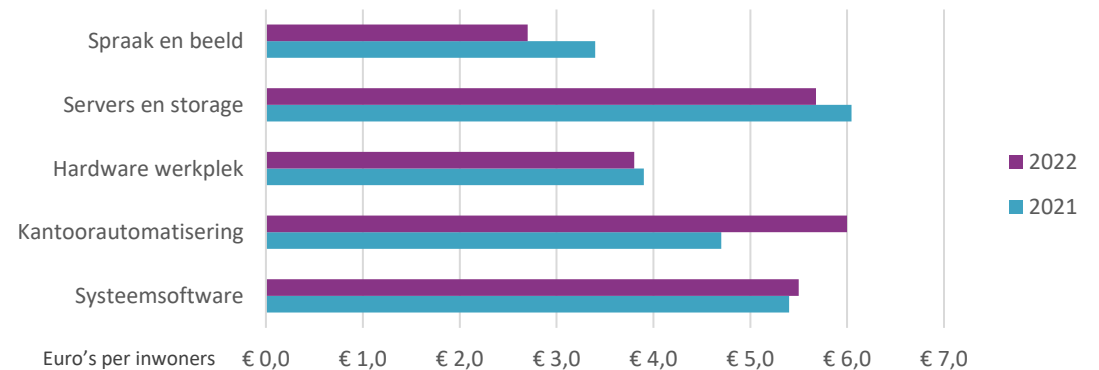
Tijdsinspanning

Gemeenten geven in 2022 aan ongeveer 0,5 fte per 100.000 inwoners aan projecttijd te besteden. De projecten die we in deze categorie zien zijn o.a. implementeren van beeldbellen en Microsoft Teams en vervanging van de hardware voor de werkplek. De aanbesteding van de VNG (GT EUD) waarbij gezamenlijk het end user device aanbesteed zou worden ging niet door. Hierdoor moesten gemeenten ook zelf op zoek naar nieuwe hardware.

Ontwikkeling

Een belangrijk onderdeel van de werkplek is de kantoorautomatisering. Een grote ontwikkeling hierop komt vanuit Microsoft die O365 is aan gaan bieden. De kosten voor kantoorautomatisering stijgen hierdoor in 2022 met ongeveer 1,5 euro naar 6 euro per inwoner (figuur 28, kantoorautomatisering). Er zijn ook nog wat gemeenten niet (volledig) over. Zij zullen hoogstwaarschijnlijk de komende jaren volgen waardoor de kosten nog verder zullen stijgen. De kosten voor spraak en beeld daalden licht, mogelijk doordat veel gemeenten de videobeloplossingen beter zijn gaan benutten. De kosten voor de digitale werkplek zijn op de andere onderdelen nagenoeg gelijk aan 2021.

Figuur 28: Kosten digitale werkplek



Een andere belangrijke ontwikkeling is het naar de cloud brengen van (onderdelen van) de digitale werkplekken. De ontwikkelingen hierop gaan echter niet zo snel als verwacht (zie hoofdstuk 2: Infrastructuur).

3 De belangrijkste thema's

De invoering van nieuwe wetregelgeving kost gemeenten veel tijd. Naast de Omgevingswet zien we dat de vernieuwde archiefwet en de Woo gemeenten veel tijd kosten. Ook vorig jaar concludeerden we dat wet- en regelgeving veel tijd vraagt en dat is in 2022 alleen nog maar meer geworden. Daarnaast gaven gemeenten aan veel tijd kwijt te zijn aan reguliere vervangingen en migraties. Dit tezamen roept ook in 2022 de vraag op of gemeenten naast deze 'verplichte' onderwerpen tijd hebben voor ambities op bijvoorbeeld digitale volwassenheid en datagedreven werken.

Daarnaast valt op dat investeringen in digitale volwassenheid zich ruimschoots terug lijken te verdienen, waardoor het verhogen van de digitale volwassenheid een mogelijke oplossing kan zijn voor het tekort zowel in begroting als in personeel dat gemeenten ervaren.

Er komt veel nieuwe wetgeving op gemeenten af met implicaties voor de ICT voorzieningen en kosten. Op dit moment hebben de omgevingswet, de archiefwet en de wet open overheid bij veel gemeenten prioriteit.

Wet & regelgeving

Ondanks dat investeringen in digitale volwassenheid zich terugverdienen, zien we een afname in operationele efficiëntie en klantervaring door capaciteitsgebrek en complexiteit.

Digitale volwassenheid

Gemeenten lijken stappen te zetten richting datagedreven werken door meer te investeren in software voor business intelligence. Daarnaast hebben gemeenten gemiddeld 1 fte meer aan vast BI personeel. Er bestaan voor veel gemeenten nog wel mogelijkheden om een hoger BI-niveau te bereiken.

Datagedreven werken

Gemeenten kiezen steeds vaker om de dienstverlening en dossierfuncties onder te brengen in domein-specifieke applicaties. De rol van het centrale zaakstelsel verandert daarbij in procesmanagement.

Zaakgericht werken

Gegevensbescherming en privacy vormen een belangrijk onderdeel van de nieuwe wetgeving. Gemeenten reageren hierop door meer te investeren in beveiligingssoftware en meer beveiligingspersoneel in vaste dienst te nemen.

Informatiebeveiliging

Meer onderdelen van de digitale werkplek worden naar de cloud gebracht. Gemeenten besteden ook meer geld aan Office 365.

Digitale werkplek

Samenvatting en nawoord

➤ [Inhoudsopgave](#)

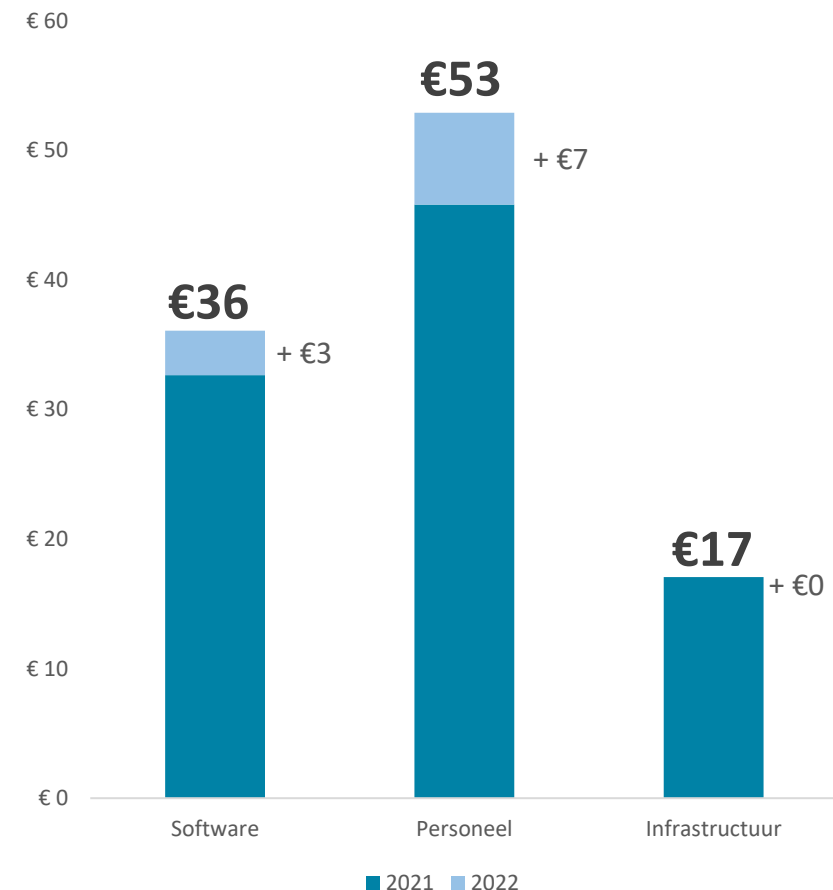
Samenvattend

In het voorwoord stelden we de vraag of ICT ook de strategische plek gekregen heeft binnen de gemeentelijke organisatie? Nu we alle conclusies besproken hebben maken we de balans op.

We zien dat de ICT-kosten toenemen en een groter onderdeel worden van de totale begroting van gemeenten. Voor het zevende jaar op rij stijgen de ICT-kosten meer dan de inflatie, zie hiervoor ook figuur 29. De kosten kunnen hierbij worden onderverdeeld in drie componenten:

1. Software (+ €3): Voor het eerst worden meer dan 50 procent van de applicaties als SaaS afgenomen. De kosten voor SaaS-applicaties zijn over het algemeen hoger. Daarnaast besteden gemeenten meer geld aan Microsoft licenties en worden nieuwe applicaties geïntroduceerd om te voldoen aan wet- en regelgeving.
2. Personeel (+ €7): Door krapte op de arbeidsmarkt is het moeilijker om gekwalificeerd personeel te werven en stijgen de kosten. Hierbij treedt een verschuiving op van eigen personeel naar ingehuurd personeel. Daarnaast wordt door de transitie naar een regieorganisatie voor het eerste jaar minder besteed aan automatiseringspersoneel, terwijl de personeelskosten voor informatisering, functioneel applicatiebeheer en ICT management toenemen.
3. Infrastructuur (+ €0): De totale kosten voor infrastructuur blijven gelijk. De afgenomen kosten voor spraak en beeld worden gecompenseerd door hogere uitgaven aan netwerkinfrastructuur. Hoewel gemeenten de ambitie hebben om infrastructuur in de toekomst vaker uit te besteden is dit nog niet zichtbaar in de benchmark.

Figuur 29: ICT-kosten per component (euro's per inwoner)



Nawoord

De kosten in 2022 zijn dus fors toegenomen. Is daarmee ook het strategisch belang van ICT-toegenomen?

Duidelijk is dat de ICT-kosten een groter onderdeel uitmaken van de gemeentelijke begroting. De belangrijkste redenen zijn dat gemeenten meer inzetten op SaaS-applicaties (kwaliteitsimpuls) en meer inzetten ICT-personeel (informatiemanagement, informatiebeveiliging en BI). Als we enkel kijken naar de financiële kant, lijkt het belang van ICT dus inderdaad toegenomen.

De toename van het strategisch belang van ICT en informatievoorziening is niet (enkel) te bekijken vanuit een financieel perspectief. Kijken we naar uitkomsten van de digitale volwassenheidsmeting dan zien we dat ICT nog onvoldoende als strategisch middel wordt gezien. Hierin wordt onder andere geconstateerd dat innovatie veelal vanuit de ICT-afdeling komt en nog te weinig vanuit de organisatie. Ook constateren we dat er nog weinig aandacht is voor innovaties die grote impact kunnen hebben op de rol van de gemeente en haar dienstverlening zoals generatieve AI, regie op gegevens, de WOO als pijler voor een andere bestuurscultuur, en smart city bij ruimtelijke opgaven. Denk hierbij ook aan de inmiddels 13 Europese digitale wetten die binnen drie jaar geïmplementeerd moeten zijn. De keuze voor vernieuwing wordt nu dus nog te weinig vanuit een strategische oogpunt gemaakt.

Dit zal de aankomende jaren moeten veranderen. Er komt een tsunami aan nieuwe wet- en regelgeving uit Europa en Nederland op gemeenten af. Gemeenten moeten deze wet- en regelgeving niet alleen kennen, maar ook de

impact bepalen, en daarna implementeren en uitvoeren. Dit vraagt om veel verandervermogen, dat nu al schaars is. Sterker nog, de meeste verandercapaciteit is al vergeven. Het merendeel van de resterende capaciteit gaat naar reguliere vervangingen en vernieuwing. Dat betekent dat er beperkt tijd overblijft waarin gemeenten heldere keuzes moeten maken en prioriteiten moeten stellen rondom de ambities en visie.

Daarnaast lijken er op de langere termijn bezuinigingen aan te komen. Dit vraagt om duidelijke keuzes van het management. Het gevaar licht op de loer dat gemeenten gaan bezuinigen op ICT. Al eerder hebben wij geconcludeerd dat gemeenten met een hogere digitale volwassenheid, lagere ICT-kosten hebben. Gelet op de verwachte bezuinigingen vinden wij het zeer onverstandig om te bezuinigen op ICT. Vanwege de (technische) ontwikkelingen en de toenemende druk vanuit de samenleving is het van belang om mét ICT de toegevoegde waarde van de gemeente te versterken.

Op de vraag 'zien gemeenten ICT als strategisch middel en zijn ze daarom ook bereid extra te investeren?', kunnen we dus antwoorden dat gemeenten het belang van ICT steeds meer inzien, maar dat dit met name op strategisch niveau nog onvoldoende is. Gemeenten staan voor grote uitdagingen in de toekomst, die vragen om strategische keuzes en investeringen in ICT. Zien gemeenten ICT als een strategisch middel of als een kostenpost? Die vraag zal bepalen hoe succesvol ze zijn in het leveren van goede dienstverlening aan hun inwoners.

4 De Modelgemeente



Bijlagen

➤ Inhoudsopgave

TCO-MODEL

Bij de ICT Benchmark Gemeenten staat ‘het verhaal achter de cijfers’ centraal. Het doel is om op basis van de ICT-kosten en de volwassenheid/effectiviteit van ICT, te komen tot inzichten en best practices. Het vergelijken vindt op een systematische wijze plaats, waardoor het vergelijken van gegevens mogelijk is. Hierbij gaat het om drie stappen: plaatsbepaling, (zelf)normering en verbeteren.

De ICT Benchmark Gemeenten is gebaseerd op het principe van ‘Total Cost of Ownership’ (TCO). Dit betreft alle kosten die verbonden zijn aan of samenhangen met ICT en informatievoorziening. Ook spreken we wel van de ICT-kosten als gevolg van het in eigendom hebben van, gebruiken en beheren van ICT.

Toegevoegde waarde volgens deelnemers?

- Vergelijking met andere gemeenten en samenwerkingsverbanden.
- Geeft meer aandacht voor ICT.
- Onderbouwing en verantwoording van investeringen.
- Geeft sturing voor informatiebeleidsplannen.

Benchmarken is een manier om te kunnen verbeteren door te vergelijken met anderen, en op basis daarvan leerpunten te destilleren. In de kern gaat om drie (cyclische) stappen.

1. Plaatsbepaling: het vergelijken van de eigen ICT-kosten met die van de andere gemeenten.
2. (Zelf)normering: het analyseren van de verschillen van de ICT- kosten tussen de gemeenten door inzicht te bieden en te begrijpen waaruit deze kosten zijn opgebouwd.
3. Op weg naar verbetering: het ‘verbeteren’ van de ICT-kosten en het verkrijgen van ‘grip’ op de ICT-kosten aan de hand van de informatie verworven tijdens het benchmarkproces.

Gemeenten doen mee met de ICT Benchmark Gemeenten om:

- zicht te hebben op kosten en kostenontwikkeling, gerelateerd aan ICT. Hiermee is de gemeente beter in staat te sturen en grip te krijgen op de kosten (en baten).
- zicht te hebben op de trendontwikkeling in de eigen ICT-kosten en op de kostenimpact van bepaalde (beleids)maatregelen.
- zicht te hebben op ICT-kosten bij andere gemeenten. Wat kan mijn organisatie leren van inzichten van/bij andere gemeenten?
- onderdeel te zijn van een platform dat gericht is op kosten/batenmanagement van ICT bij gemeenten.

TCO-MODEL

De ICT Benchmark Gemeenten is gebaseerd op het principe van 'Total Cost of Ownership' (TCO). Dit betreft alle kosten die verbonden zijn aan of samenhangen met ICT en informatievoorziening. Ook spreken we wel van de ICT-kosten als gevolg van het in eigendom hebben van, gebruiken en beheren van ICT. Afschrijvingskosten zijn ook kosten en worden dus altijd meegenomen. Financieel economisch gezien zijn afschrijvingskosten geen uitgaven of investeringen, dus in het praten over de kosten van ICT, over uitgaven aan ICT en/of over investeren in ICT moet dit verschil uiteraard altijd worden meegenomen.

Bij de ICT Benchmark Gemeenten staat 'het verhaal achter de cijfers' centraal. Het doel is om op basis van inzicht in kosten van ICT - en de digitale volwassenheid / effectiviteit van ICT - te komen tot het delen van inzichten en best practices. In de voorgaande jaren hebben we de ICT Benchmark Gemeenten zien ontwikkelen van een vergelijking op TCO-objecten naar een inzicht op meerdere dimensies; waaronder de ICT-kosten, maar ook de ICT-volwassenheid en de effectiviteit van ICT. De 'baten van ICT' komen ook aan bod in de ICT Benchmark Gemeenten.



Het benchmarkteam en M&I/Partners



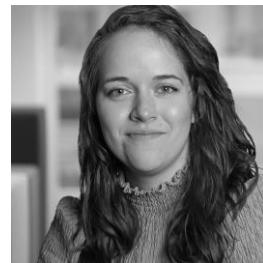
Pim Freriks



Amber Wolf



Joep van der spoel



Xadya van Bruxvoort



Lâle Ünal

M&I/Partners is een onafhankelijk ICT-adviesbureau, met meer dan 35 jaar ervaring in de zorg en overheid. Wij adviseren onze klanten bij het ontwikkelen van hun digitale en ICT-strategie en ondersteunen bij de bestuurlijke vragen die daaruit voortvloeien. M&I/Partners bestaat uit 100 toegewijde, eigenzinnige en gedreven professionals. Met ieder een eigen focus en expertise, maar een gezamenlijke passie voor het digitaal transformeren van de zorg en overheid.

Hoe?

Met een heldere visie en aanpak, het juiste leiderschap en lef transformeren wij organisaties naar een digitale en wendbare organisatie. Wij brengen de werelden van business en technologie samen. Met ruim drie decennia expertise en ervaring zijn wij niet alleen in staat strategische advies op maat te geven, maar ook te ondersteunen bij de implementatie van de oplossingen. Wij stoppen pas wanneer het gewenste resultaat is behaald en de klant écht verder kan.

Ontdek meer op: www.mxi.nl/benchmarks

M&I/Partners

Sparrenheuvel 32
3708 JE Zeist

T (030) 2 270 500

E info@mxi.nl

I www.mxi.nl

Volg ons

