

ICT Benchmark inzichten M&I/Partners

CROSS-SECTOR ICT-TRENDRAPPORT



Sparrenheuvel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | info@mxi.nl | www.mxi.nl

December 2020

ICT in perspectief

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

INLEIDING

Organisaties zoeken nieuwe manieren om ICT efficiënter en effectiever in te zetten. In een wereld waarin meer verantwoording moet worden afgelegd en waarin digitalisering en big data normaal zijn, is benchmarken inmiddels onvermijdelijk. In dit document delen wij de resultaten vanuit onze ICT Benchmark Care, Gemeenten, Woningcorporaties en Ziekenhuizen. We onderscheiden zeven belangrijkste trends in 2020.



INHOUDSOPGAVE

1	TRENDS EN INZICHTEN	4
1.1	Sectoroverstijgende trends	4
1.2	Branche karakteristieken benchmarksectoren	6
1.2.1	Kapitaalintensiviteit van de sectoren	6
1.2.2	Medewerkers per fte ICT	6
1.3	ICT Benchmark analyse over sectoren heen	7
1.3.1	Overzicht ICT-kosten over sectoren heen	7
1.3.2	Trend van ICT-kosten	9
1.3.3	Verdeling type werkplek per sector	10
2	DIGITAAL IS DE NORM	11
2.1	Digitale volwassenheid bij gemeenten	12
2.1.1	Relatie volwassenheid en ICT-kosten	13
2.1.2	Toepassingen richting de burger / patiënt / huurder	13
2.2	Datagedreven werken en Artificial intelligence	15
2.2.1	Datavolwassenheid	15
2.2.2	Artificial intelligence (AI)	16
3	ICT-PROJECTEN BESTAAN NIET MEER	18
3.1	Software top 10 per sector	18
3.2	Personeel voor uitnutten Informatie Voorziening: Functioneel beheer en BI	20
3.3	Realiseren van baten	21
3.3.1	Baten realisatie, drie voorbeeldmogelijkheden in de zorg	21
3.3.2	Baten realisatie, drie voorbeeldmogelijkheden bij gemeenten	22
3.4	Vijf tips voor kostenbeheersing	22
4	CLOUD APPLICATIES EN UITBESTEDING	24
4.1	Ontwikkelingen in cloud	24
4.2	toename Cloud applicaties en uitbesteding in de care	25
5	DE ICT BENCHMARKS VAN M&I/PARTNERS	27
5.1	Verbeteren dienstverlening	27
5.2	Sturen op ICT-investeringen	27

1 TRENDS EN INZICHTEN

Organisaties zijn op zoek naar nieuwe manieren om ICT efficiënter en effectiever in te zetten. In een wereld waarin steeds meer verantwoording moet worden afgelegd en waarin digitalisering en big data normaal zijn, is benchmarken inmiddels onvermijdelijk. Met de benchmarks van M&I/Partners kunt u verbeteren door te vergelijken met andere organisaties. Met de ICT Benchmark krijgt u inzicht in de relatie tussen uw ICT-kosten en de kwaliteit van de ICT in uw organisatie. Op basis hiervan kunt u verbeterpunten in kaart te brengen.

Sinds 2004 biedt M&I/Partners inzichten vanuit de benchmarks voor care-instellingen, gemeenten, woningcorporaties en ziekenhuizen. Wij hebben deze inzichten vertaald in dit cross-sector ICT-tendrapport.

1.1 SECTOROVERSTIJGENDE TRENDS

We onderscheiden over de ICT Benchmark Care, Gemeenten, Woningcorporaties en Ziekenhuizen zeven belangrijkste trends in 2020.

1. Digitaal is de norm

Digitalisering is inmiddels een niet meer weg te denken onderdeel van de samenleving, digitaal communiceren en samenwerken is de norm. Naast de 'openbare ruimte' is er de 'digitale ruimte' waartoe organisaties zich moeten verhouden. Burgers, inwoners, patiënten, cliënten en huurders verwachten online informatie, communicatie en digitale dienstverlening en willen meer 'digitaal comfort'. Op basis van informatie van de klant (burger, huurder, patiënt, client), is immers steeds meer proactiviteit in dienstverlening mogelijk. Deze trend van 'digitale transformatie' speelt in alle sectoren. En vanuit klant ervaringen in bijvoorbeeld de reisbranche en online winkelen worden soepele digitale processen en toepassingen steeds meer als vanzelfsprekend gezien. In hoofdstuk 2 gaan we nader in op de trend van digitale transformatie de daarvoor benodigde digitale volwassenheid.

2. ICT-projecten bestaan niet meer

Al sinds 2013 is een gestage groei van de omvang van de formatie informatiemanagement en functioneel beheer te zien. Regelgeving en beleid worden steeds meer gebaseerd op digitalisering. Denk aan decentralisaties in het sociaal domein (2015) en de invoering van de Omgevingswet bij gemeenten, die zwaar leunen op digitalisering. In de zorg zijn bijvoorbeeld de Versnellingsprogramma informatie-uitwisseling patiënt en professional (VIPP) subsidies ter bevordering van digitale uitwisseling en samenwerking. Ook de opkomst van datagestuurd werken heeft met deze ontwikkelingen een flinke impuls gehad. De komende jaren zal deze trend zich voortzetten. ICT-projecten bestaan niet meer. Projecten met een ICT-component gaan over verbeterde dienstverlening en informatievoorziening, inzichten met data en efficiëntere bedrijfsprocessen. ICT is een essentieel onderdeel geworden van de primaire processen. In hoofdstuk 3 bespreken we diverse voorbeelden hoe de informatievoorziening uitgenut kan worden.

3. Cloud applicaties

Het gebruik van cloud applicaties is geen keuze meer. Steeds meer softwareleveranciers bieden hun product enkel meer aan op basis van 'Software as a Service' (SaaS). Deze trend speelt ook in de sectoren van onze benchmarks. Zo geldt voor de markt van Elektronisch Clienten Dossier (ECD's) in de care dat ruim 80% van de zo'n 10 leveranciers hun dossiertoepassing op basis van SaaS aanbieden. Iedereen heeft dus tegenwoordig met de cloud te maken, of u het nu wilt of niet. Naast applicaties kan het ook voor andere diensten zinvol zijn om te overwegen of die vanuit de cloud afgenomen kunnen worden. Denk

bijvoorbeeld aan zaken als Identity and Access management (IAM), of werkplekken uit de cloud. Wat voor uw situatie passend is, is geheel afhankelijk van welk doel nagestreefd wordt. Ondanks dat cloud steeds minder een keuze is, vereist het wel werken vanuit duidelijke doelstellingen zoals operationele ontzorging of faciliteren van innovatie, om succesvol te zijn. In hoofdstuk 4 bespreken we de trends in uitbesteding en cloud toepassingen.

4. Outsourcing

Uit de benchmarks blijkt dat het aandeel ICT als beheerde dienst (zowel Software-as-a-Service als ICT-infrastructuur) de laatste jaren groter geworden is. We verwachten dat het leveren van meer generieke ICT de komende jaren meer overgedragen wordt aan marktpartijen, waarmee (meer) ruimte ontstaat voor de strategische functie van ICT. De belangrijkste effecten hiervan zijn: (1) verschuiving van investeringen naar exploitatielasten en (2) het inrichten van regiefuncties. Dit leidt tot een verdere stijging van de exploitatiekosten. In hoofdstuk 4 gaan we in op de effecten van uitbesteding die we zien.

5. Datagedreven werken / BI

Steeds meer organisaties realiseren zich dat een visie op het gebruiken en inzetten van data in hun processen noodzakelijk is. In de praktijk blijkt het nog lastig om maximale waarde uit data te halen en blijft de feitelijke impact ervan beperkt bij het nemen van beslissingen. Vrijwel iedere organisatie is daarom bezig met het verbeteren van de informatievoorziening. Business intelligence voorzieningen spelen een sleutelrol om de informatievoorziening te verbeteren en datagedreven te gaan werken. Een verbeterde informatievoorziening levert u zowel beter inzicht in lopende processen als in het realismegehalte en de haalbaarheid van tactische en strategische organisatiedoelen. Redenen om de prestaties hierop een plek te geven in onze benchmarks en ook BI-formaties mee te nemen in de cijfers. In hoofdstuk 2 gaan we hier nader op in.

6. Informatiebeveiliging en privacy, cybersecurity

Door de grotere rol en afhankelijkheid van ICT en wetgeving zijn de eisen aan beveiliging van ICT en informatie verhoogd. Mede door de invoering van de AVG zijn hier ook privacy aspecten bijgekomen. Vooralsnog is de aandacht van ICT- en informatiebeveiliging vooral gericht zijn op de eigen bedrijfsvoering. Op langere termijn verwachten we een regisserende rol van IB-functionarissen bij het waarborgen van de beveiliging van (vitale) processen.

7. Covid-19

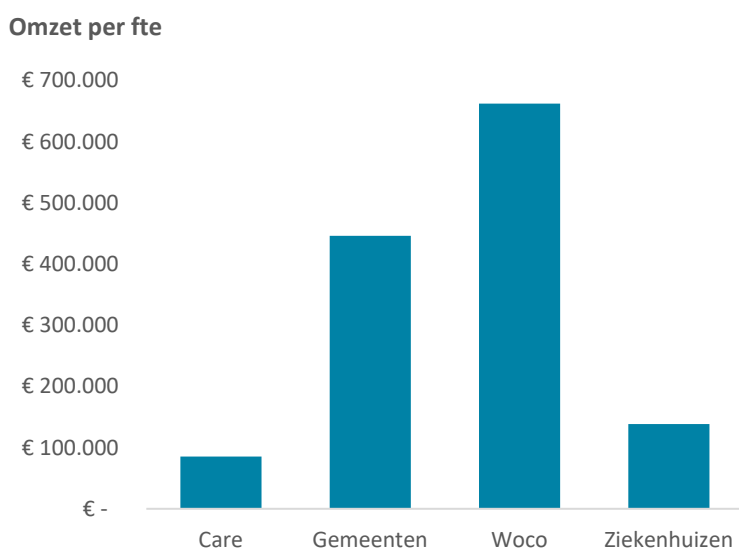
Covid-19 heeft de digitale transformatie in 2020 een flinke impuls gegeven. De inzet van digitale zorg is toegenomen en in dienstverleningsprocessen is digitaal het nieuwe normaal. Het gebruik van data als instrument bij de crisisbeheersing is inmiddels onmisbaar gebleken. Digitaal samenwerken is bijna vanzelf gegaan en ook privacy-bescherming staat weer volop in de schijnwerpers. Het belang van betrouwbare ICT is hiermee boven iedere twijfel verheven en de meeste organisaties willen deze lijn doorzetten. We zullen terug gaan zien in benchmark 2021 (boekjaar 2020).

1.2 BRANCHEKARAKTERISTIEKEN BENCHMARKSECTOREN

M&I/Partners is met de ICT benchmark actief in diverse non-profit sectoren. Hieronder geven we de belangrijkste kengetallen van de sectoren care-instellingen, gemeenten, woningcorporaties (woco) en ziekenhuizen. Deze getallen zijn van belang bij de duiding in de analyse over de sectoren die plaats vindt in paragraaf 1.3.

1.2.1 Kapitaalintensiviteit van de sectoren

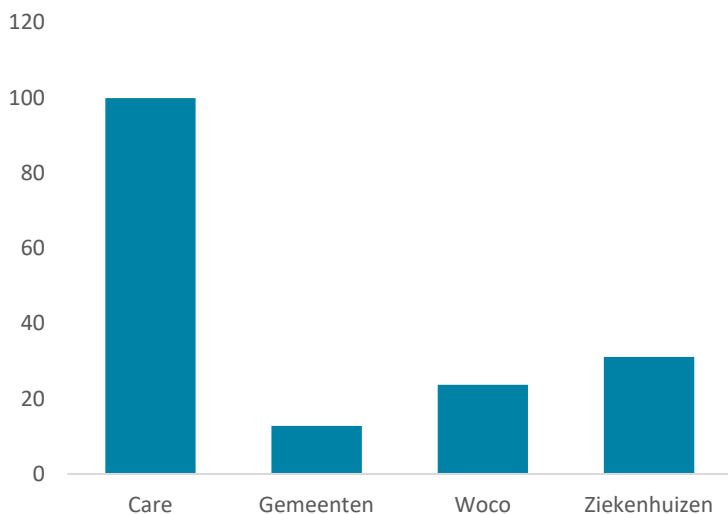
Een belangrijke karakteristiek is de omzet per fte in een bepaalde branche. Bij de berekening van deze karakteristiek gaan we uit van alle fte's binnen de organisatie in verhouding tot de omzet. Deze verhouding geeft aan hoe kapitaalintensief een branche is. Hoe groter het bedrag dat overblijft na aftrek van de loonkosten, hoe kapitaalintensiever de branche. Voor gemeenten geldt bijvoorbeeld dat er veel bedragen op de begroting staan die alleen geldstromen betreffen, denk aan uitkeringen. Bij woningcorporaties gaat het om bezit, de omvang van het vastgoedbezit die er voor zorgt dat de begrotingsomvang groot is ten opzichte van de fte's. In onderstaande figuur is het verschil van omzet (cq. begroting) per fte te zien, uitgesplitst per branche.



Figuur 1 Omzet/begroting per fte 2019, uitgesplitst per sector

Een andere branche karakteristiek is het aantal medewerkers per fte ICT. Deze verhouding geeft inzicht in de arbeidsintensiviteit van werkprocessen versus de volwassenheid van ICT-dienstverlening. Zo kent de caresector bijvoorbeeld ten opzichte van de andere drie sectoren veel medewerkers, waardoor per fte ICT veel medewerkers 'bediend' moeten worden. Het aantal ICT-medewerkers is in deze sector tegelijkertijd laag, in verband met een lagere volwassenheid van ICT-dienstverlening. In ziekenhuizen ligt dit laatste een stuk hoger, terwijl ook daar de arbeidsintensiviteit van werkprocessen nog hoger ligt dan bij gemeenten en woningcorporaties. Bij deze laatste twee sectoren zijn veel werkprocessen verder gestandaardiseerd en daardoor ook vaker in hogere mate geautomatiseerd. Denk bij dit laatste bijvoorbeeld voor gemeenten aan (semi-)automatische verwerking van belastinginning, uitkeringen, vergoedingen en aanvragen.

Aantal medewerkers per fte ICT

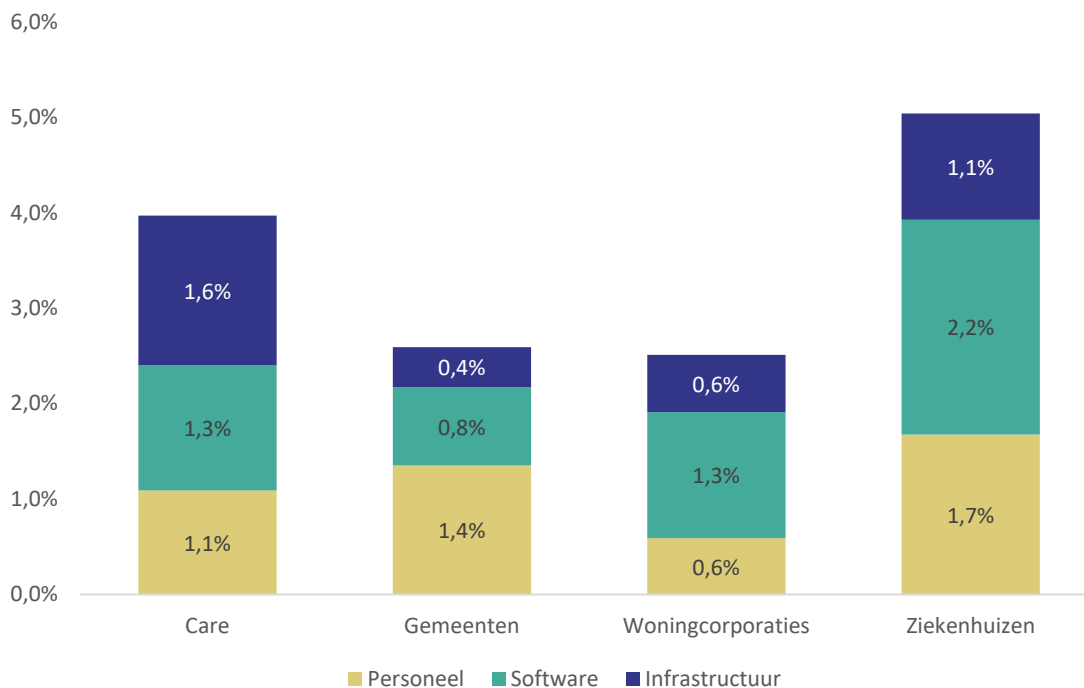
**Figuur 2** Verhouding medewerkers per sector ten opzichte van ICT-formatie 2019

1.3 ICT BENCHMARK ANALYSE OVER SECTOREN HEEN

Per sector wordt ICT op een andere wijze georganiseerd. Zo gebruikt elke sector andere primaire applicaties en verschillen de concepten waarop de ICT-infrastructuur is opgebouwd. Een voorbeeld van dit laatste punt is de invulling van werkplekconcepten, mede in relatie tot mobiliteit van medewerkers.

1.3.1 Overzicht ICT-kosten over sectoren heen

Hieronder worden de ICT-kosten voor de gemeenten als percentage van de begroting weergegeven, voor de andere drie sectoren als percentage van de omzet. Hierbij valt meteen op dat ziekenhuizen een groter deel van hun omzet uitgegeven aan ICT. Hier speelt de omvang van de omzet ook een rol; hoe groter immers de omzet of begroting, hoe groter het getal waarop de ICT-kosten gedeeld kunnen worden. Omgekeerd zien we bij de care dat de ICT-kosten relatief hoog zijn. Dit wordt mede veroorzaakt door de lage omzet per fte, waardoor de ICT-kosten op weinig omzet gedeeld kunnen worden.



Figuur 3 ICT-kosten ten opzichte van de omzet/begroting 2019, uitgesplitst per branche

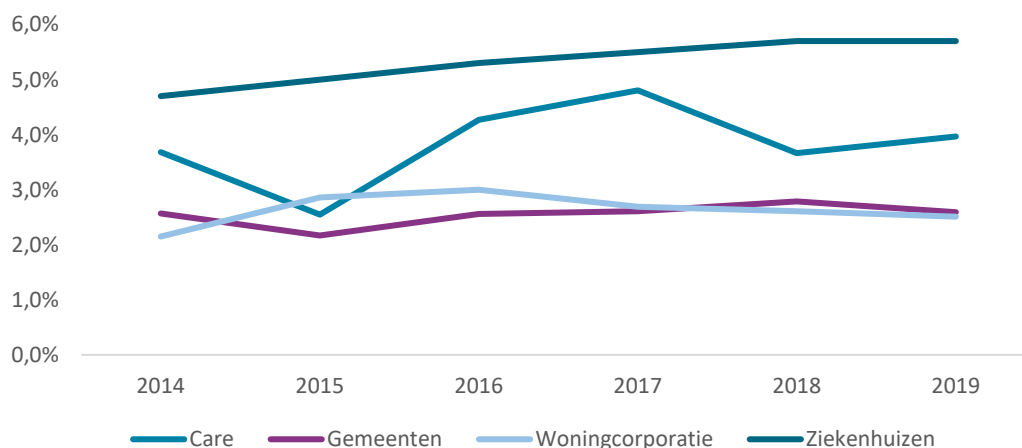
Factoren die de omvang van ICT-kosten bepalen zijn bijvoorbeeld de mate van bedrijfskritische digitalisering, de diversiteit en complexiteit van werkprocessen en marktdynamiek in toepassingen voor een sector. De gevraagde ICT-ondersteuning voor de primaire werkprocessen verschillen dus per branche verschillen. Zo zijn veel digitale informatiestromen in ziekenhuizen tijdskritisch, denk aan procedures op de Operatiekamer. Bij woningcorporaties zijn inzichten in waarderingen van bezit en gemoede bedrijfseconomische risico's essentieel. Gemeenten hebben te maken met maatschappelijke en politieke belangen en de publieke opinie. De applicatielandschappen per sector verschillen ook.

- Care-instellingen kent het ECD als kernapplicatie die het primair proces bijna volledig ondersteunt. Wel is een ontwikkeling te zien dat er specialistische toepassingen voor specifieke deelprocessen of doelgroepen worden aangeschaft en komt het veel voor dat organisaties verschillende ECD's voor verschillende doelgroepen gebruiken. Voor de bedrijfsvoering zien we vaak nog een uitgebreid applicatielandschap voor de verschillende processen, maar ook daar zijn aanbieders van geïntegreerde oplossingen in opkomst.
- Bij gemeenten is er voor elk domein een eigen applicatie. Het applicatielandschap kent hierdoor voor koppelingen met landelijke registraties.
- Bij woningcorporaties ondersteunen integrale systemen de belangrijkste processen. De systemen omvatten o.a. registraties van huurders, bezit, contracten en financiën. Het ERP, wat vaak ook het primair systeem genoemd, wordt vaak ondersteund met een financieel pakket.
- Ziekenhuizen kennen, net als care-instellingen, twee kernapplicaties: EPD en ERP. Voor medisch ondersteunende afdelingen zoals radiologie en laboratorium worden hiernaast separate applicaties gebruikt. De diversiteit van specialismen en medische apparatuur maakt dat ziekenhuizen voor specialistische toepassingen nog vaak veel deelsystemen kennen. Voor de optimalisatie van werkprocessen, capaciteitsmanagement en financieel beheer, gebruikt men diverse Business Intelligence oplossingen.

1.3.2 Trend van ICT-kosten



Figuur 4 Trend ICT-kosten als percentage van de omzet/begroting per sector



Figuur 5 Trend ICT-kosten als percentage van de omzet/begroting

1.3.3 Verdeling type werkplek per sector

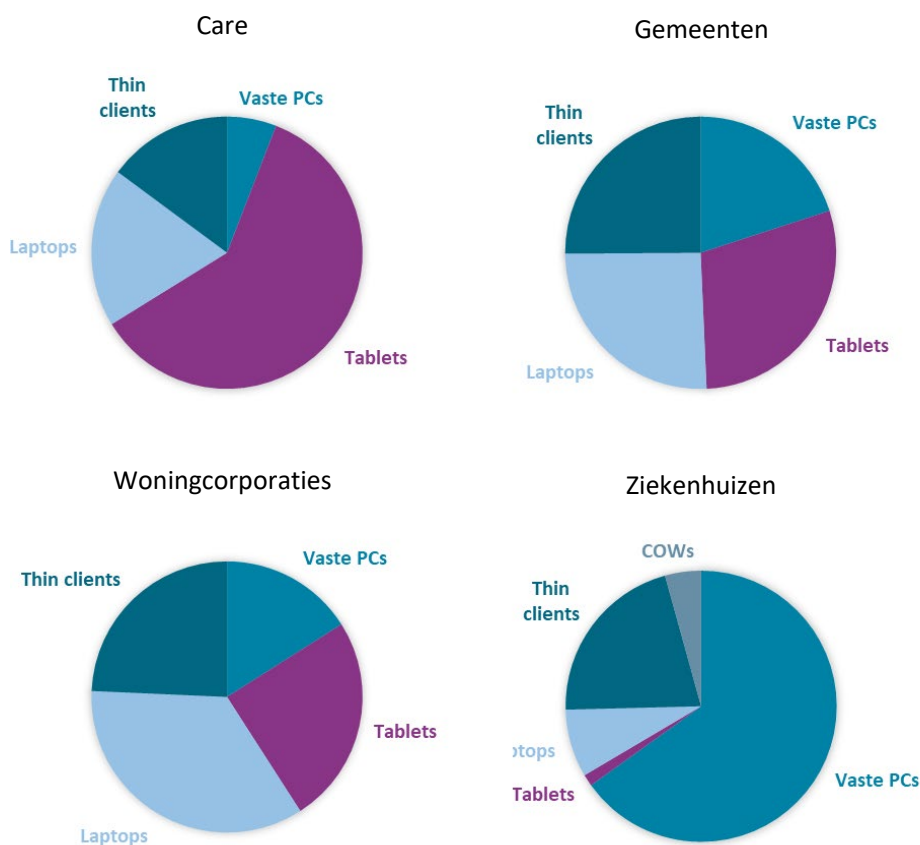
Met de verdergaande digitalisering worden ook gebruikers en gebruiksvriendelijkheid belangrijker. Dat gebruikers voor het dagelijkse werk continue afhankelijk zijn van de ICT-werkplek en bijbehorende applicaties, vereist van ICT-afdelingen dat zij steeds beter de ‘customer journey’ van hun gebruikers en bijbehorende klanten (burgers, huurders, cliënten, patiënten) kennen.

In de care zien we daarom een toename van het aantal werkplekken per medewerker en de opkomst van web based werkplek concepten. Deze laptops en – steeds vaker ook – tablets en smartphones zorgen voor laagdrempeling, web based toegang tot het ECD en eventuele andere applicaties zoals medicatie, e-mail, rooster en kwaliteitssysteem. Doordat dit inmiddels meestal cloud applicaties zijn, kunnen ‘eenvoudige’ devices als chromebooks ingezet worden.

Bij gemeenten en woningcorporaties worden steeds meer laptops ingezet¹. Deze laptops ondersteunen digitaal vergaderen en faciliteren thuis of mobiel werken. Het aantal thin clients en PC’s op het bureau neemt daardoor af. In verband met beeldbellen, dat opmars doet in 2020 in verband met Covid-19, zal het gebruik van Server Based computing concepten afnemen. Dit ten faveure van Virtual Destop Infrastructure (VDI) en IaaS (Infrastructure as a Service) concepten.

Ziekenhuizen kennen nog de meeste locatie-gebonden werkzaamheden, zoals ook terug te zien is de omvang vaste PC’s. Hier speelt specifieke randapparatuur, zoals etikettenprinters en medische technologie, ook nog een rol. Deze vereisen voor hun werking regelmatig nog een vaste PC.

¹ Bron: ICT Benchmark Gemeenten 2019 en ICT Benchmark Woningcorporaties 2019.



Figuur 6 Verdeling type werkplek per sector (excl. smartphones)

2 DIGITAAL IS DE NORM

Uit onderzoek blijkt dat digitaal volwassen organisaties het op alle fronten beter doen dan hun collega's. Tevredener klanten, meer omzet, hogere medewerkerstevredenheid². Daarnaast blijkt ook dat medewerkers het liefst werken bij organisaties die in staat zijn om snel nieuwe digitale ontwikkelingen in hun processen te integreren. Digitalisering is de norm geworden.

Wat zijn de kenmerken van digitaal volwassen organisaties? En waarom lukt het sommige organisaties wel om digitaal volwassen te worden en anderen niet? In de sectorbenchmarks voor gemeenten en woningcorporaties meten we de digitale volwassenheid om de deelnemers inzicht te geven op hun digitaal potentieel. Digitale transformatie draait om denken vanuit de klant. Steeds meer online en mobiele toepassingen voor de burger, consument, patiënt en client zorgen dat de dienstverlening beter aansluit bij hun behoeften. In de volgende paragraaf gaan we nader in op onze ervaring met digitale volwassenheidsmeting in de ICT Benchmark Gemeenten.

² Bronnen: onderzoek van Vlerick (2017) en MIT (2012).

2.1 DIGITALE VOLWASSENHEID BIJ GEMEENTEN

Bij gemeenten verwachten inwoners een naadloze digitale klantervaring als aanvulling op de traditionele fysieke dienstverlening. Het liefst doen inwoners steeds meer digitaal. Gemeenten moeten zich continu aanpassen aan de eisen van hun omgeving en van de burgers en bedrijven die zij bedienen. Bijvoorbeeld betere dienstverlening tegen het liefst zo laag mogelijke kosten en omgaan met een steeds kritischere burger. Door optimaal gebruik te maken van de middelen en technologieën die het digitale tijdperk biedt kan een organisatie beter aansluiten bij de verwachtingen van de omgeving.

Wat zijn de kenmerken van een digitaal volwassen gemeente? Hoever is bijvoorbeeld uw gemeente met de adoptie van digitaal als het nieuwe normaal? Hoe bedreven is het management van uw organisaties met het aansturen van digitaal gedreven transformaties binnen uw gemeente? Hoe is het met de digitale mindset gesteld? Dit zijn vragen waar diverse organisaties mee worstelen. Middels het digitale volwassenheid model geeft dit rapport hier inzicht in. Het assessment is gebaseerd op drie pijlers die naar onze mening samen een indicatie van de digitale volwassenheid van een organisatie vormen:

- 1 De digitale ambitie en digitale vorderingen van de organisatie.
- 2 Cultuur- en organisatiekenmerken.
- 3 Leiderschapskenmerken van bestuur en management.

Middels de resultaten van alle drie de pijlers geeft dit rapport antwoord op de vraag hoe digitaal volwassen uw organisatie is. Op de volgende pagina's staan de 3 pijlers nader toegelicht en zijn de scores van uw organisatie weergegeven.

Waar het gaat om digitale vorderingen van de organisatie kan voortgang gemonitord worden op twee dimensies: die van het verbeteren van de klantervaring en het verbeteren van operationele efficiency. Digitale business richt zich op het bieden van een soepele en passende digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven en representeert daarmee de digitale klantervaring. Digitalisering levert een sterke bijdrage aan operationele efficiency en schaalbaarheid van de bedrijfsvoering. Door expliciet een onderscheid te maken tussen *digitale business* enerzijds en *digitalisering* anderzijds en deze af te beelden op twee verschillende assen ontstaan vier kwadranten (Weill en Woerner, dec 2017).

Gemeenten bevinden zich qua digitale vorderingen in één van de vier genoemde kwadranten. Uit onderzoek Weill en Woerner bij een groot aantal organisaties, waarbij zowel is gekeken de benodigde capaciteiten voor transformatie als de impact op de prestaties, bleek dat organisaties uit het kwadrant toekomstvoorbereid veel presteerden dan hun collega's in dezelfde branche. Voor gemeenten 'digital' hoger op de agendastaat, ligt beweging naar het kwadrant toekomstvoorbereid voor de hand. In dit assessment wordt getoetst in welk kwadrant de gemeente zich op dit moment bevindt.

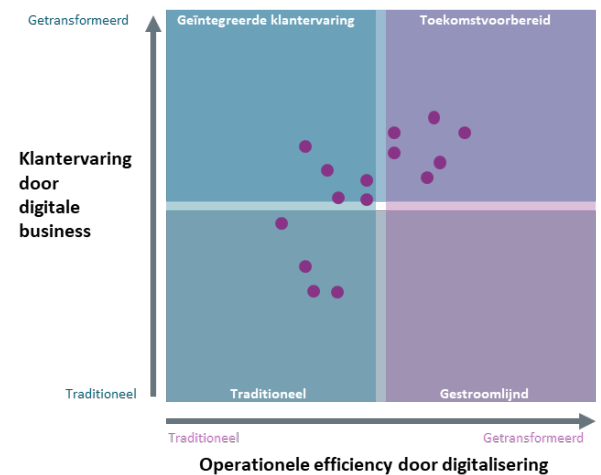


Figuur 6 Digitale volwassenheidskwadranten

2.1.1 Relatie volwassenheid en ICT-kosten

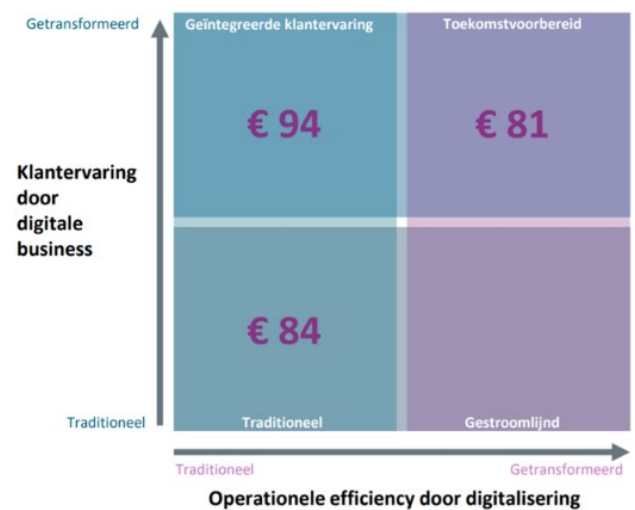
We zien in het schema hiernaast dat gemeenten verdeeld over het vlak scoren. Daarbij wordt duidelijk dat de route die gemeenten nemen in hun digitale transformatie van linksonder naar rechtsboven primair via het kwadrant geïntegreerde digitale dienstverlening loopt. Blijkbaar geven initiatieven voor digitale dienstverlening ook aanleiding om verder op de horizontale as van digitalisering op te schuiven.

Figuur 7 ICT-kosten per inwoner per volwassenheidskwadrant



Als we de scores op digitale ambities en vorderingen combineren met de ICT-kosten - door de gemiddelde ICT-kosten van gemeenten uit de benchmark per kwadrant te berekenen - zien we het volgende.

- De gemiddelde ICT-kosten van gemeenten in het kwadrant 'geïntegreerde klantervaring' zijn hoger dan gemeenten die zich in het kwadrant 'traditioneel' zetten en zijn de gemiddelde ICT-kosten van gemeenten in het kwadrant 'toekomstvoorbereid'.
- Lager dan bij gemeenten in het kwadrant 'geïntegreerd klantervaring'.
- Echter, er is geen directe 1-op-1 relatie tussen kosten en digitale volwassenheid. Dus het is niet zo dat digitaal meer volwassen voor iedere gemeente per definitie altijd ook minder kosten betekent, maar andersom evenmin.

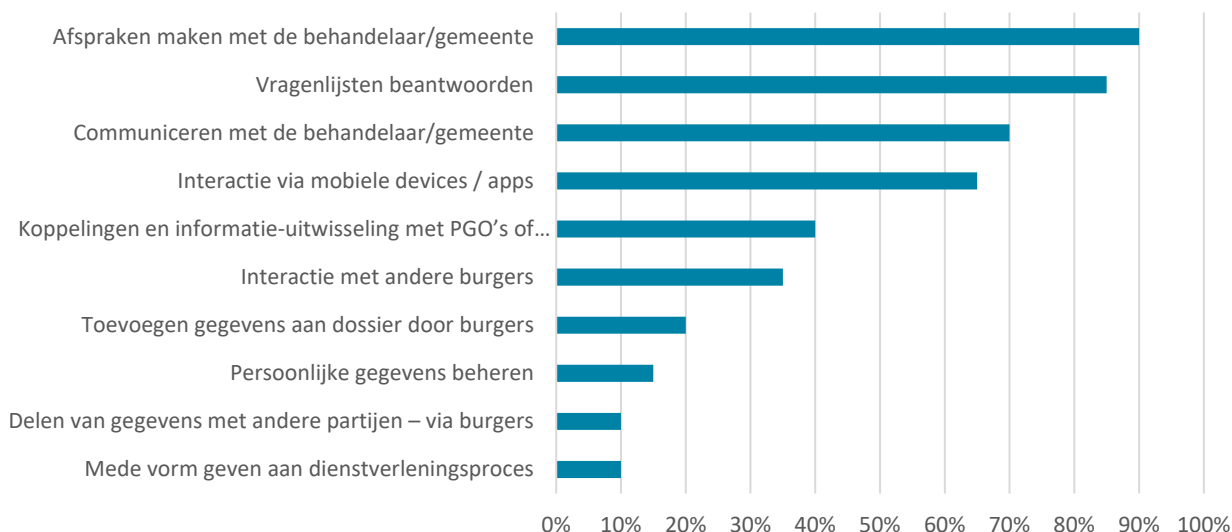


Figuur 8 ICT-kosten per inwoner per volwassenheidskwadrant

Dit zijn de uitkomsten van het eerste jaar dat wij de digitale volwassenheid onderdeel laten uitmaken van de benchmark. De komende jaren zullen we gaan zien of dit beeld gaat veranderen.

2.1.2 Toepassingen richting de burger / patiënt / huurder

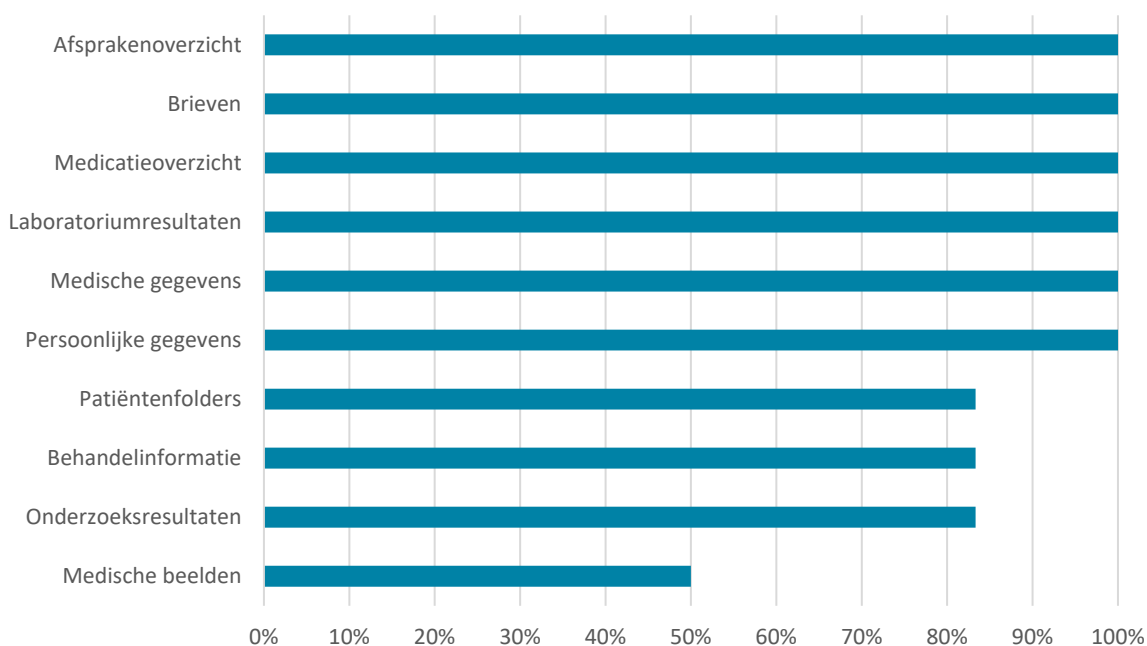
Dienstverlening aan klanten vindt in alle branches steeds meer digitaal plaats. Het organiseren van de juiste 'customer journey' maakt het succes van digitale transformatie. Ook in de zorg, bij gemeenten en woningcorporaties biedt men steeds meer diensten online aan. Hieronder geven we inzicht in de meest aangeboden online diensten door gemeenten en ziekenhuizen.



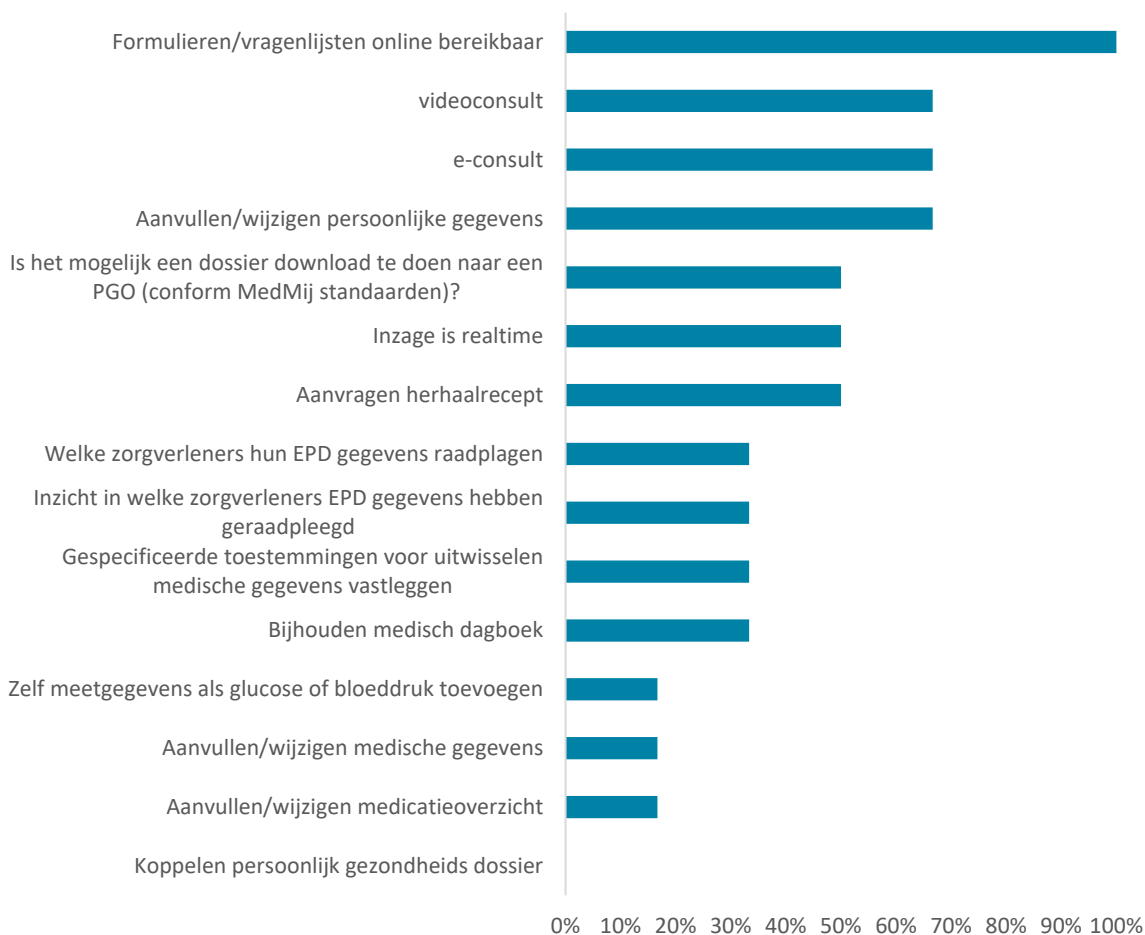
Figuur 9 Meest aangeboden digitale diensten door gemeenten

In de ordening valt op dat onderdelen als 'afspraken maken' en 'vragenlijsten beantwoorden' het hoogste scoren. Deze diensten zijn vooral gericht op digitalisering van de reguliere gemeentediensten aan burgers. De trend van 'open data', waarbij burgers hun persoonlijke gegevens kunnen beheren en toevoegingen kunnen doen aan dossiers, is in ontwikkeling. De kanteling naar meer burgerregie bij gemeentelijke dienstverlening ligt daarmee nog in het verschiet.

Een vergelijkbare tendens zien we in de online mogelijkheden van patiënten bij ziekenhuizen. De ziekenhuizen organiseren het digitale contact met de patiënt veelal middels een patiëntportaal. Hiernaast zijn toepassingen als PGO (Persoonlijke Gezondheids Omgeving) in ontwikkeling en ontstaan er in sommige gebieden ook online mogelijkheden vanuit regio-samenwerking. In onderstaande grafiek is te zien welke online mogelijkheden de ziekenhuizen in de benchmark van 2020 al aanbieden in hun 'online medisch dossiers'.



Figuur 10 Inzagemogelijkheden patiënten via online medisch dossier



Figuur 11 Overige functionaliteiten online medisch dossier

Ziekenhuizen bieden met name functionaliteiten tot de inzage van gegevens aan. De stap naar het wijzigen van gegevens wordt minimaal aangeboden. Voor sommige ziekenhuizen is dit een bewuste keuze, bijvoorbeeld realtime inzage van gegevens, wordt niet altijd aangeboden.

2.2 DATAGEDREVEN WERKEN EN ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Een belangrijke factor voor het succes van digitale transformatie is snel kunnen bijsturen en doorontwikkelen op basis van data. Zo testen webwinkels bijvoorbeeld de meest aansprekende webpagina door enkele varianten aan te bieden en vervolgens te meten welke de hoogste conversie geeft. Dit 'datagedreven werken' wordt ook steeds meer toegepast in de sectoren die we in dit rapport bespreken. Deze organisaties zijn bezig hun volwassenheid op datagedreven werken te verhogen door het aantrekken van gespecialiseerde (BI) medewerkers, het implementeren in stuur- en verbeterprocessen en de inzet van data-analyse toepassingen.

2.2.1 Datavolwassenheid

Op data volwassenheid onderscheiden we 3 niveaus: 1.0, 2.0 en 3.0. Het niveau 1.0 richt zich op stuurinformatie, interne en externe verantwoording. Dit zijn van oudsher vaak nog financiële cijfers via een rapport of dashboard gepresenteerd waarbij terugkeken wordt naar de resultaten.

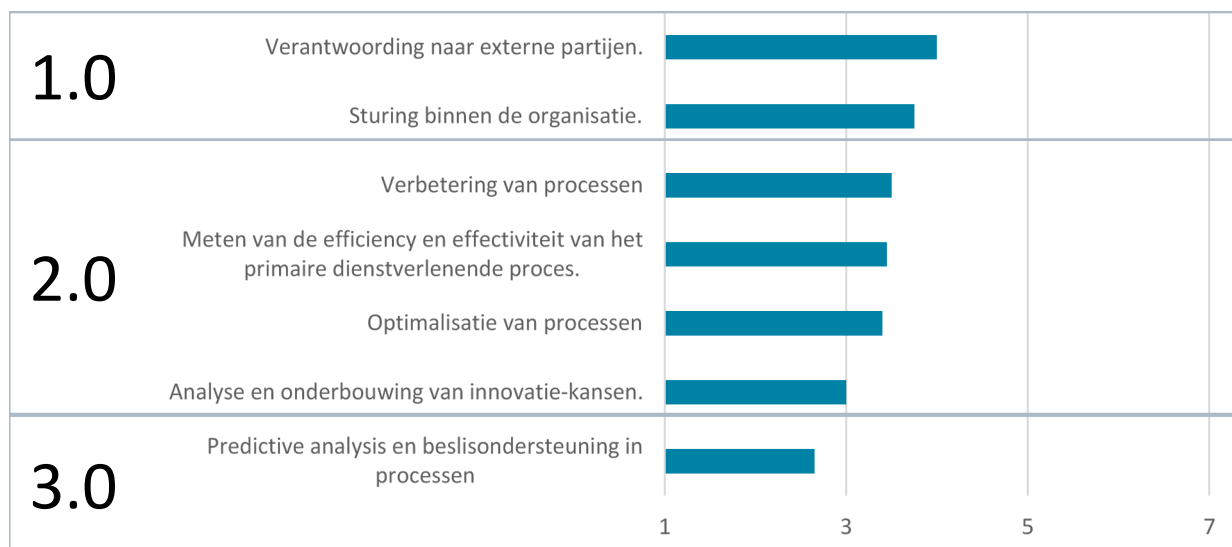
Bij niveau 2.0 zet men data in voor het optimaliseren van processen zowel primaire en secundaire processen. Een voorbeeld hiervan is het verbeteren de slagingskans bij het invullen van webformulieren. Voor bezoekers van de website is het belangrijk dat formulieren duidelijk en gemakkelijk in te vullen zijn. Dit draagt bij aan de gebruiksvriendelijkheid van de website. Door te analyseren waarbij inwoners afhaken bij het invullen van een

webformulier kan het webformulier verbeterd worden. Dit werk wordt doorgaans uitgevoerd door een data analist.

Op het hoogste niveau 3.0 zet de gemeente data in voor nieuwe processen en het creëren van uitkomsten behorende bij de organisatiestrategie. Waar data op niveau 1.0 nog uit de systemen van de leveranciers komt is het op niveau 3.0 gestructureerd ingericht door gebruik te maken van een datawarehouse. Op dit niveau gebruikt de gemeente voorspellende (predictive) analyse bij het maken van beleid. Alle drie de niveaus dienen verschillende doelen en 'stapelen' op elkaar. Bij het bereiken van niveau 3.0, zijn stuurinformatie en dashboard nog steeds nodig.



In de ICT Benchmark Gemeenten zien we onderstaande scores op het volwassenheidsmodel.



Figuur 13 Data wordt binnen de gemeenten gebruikt voor de volgende onderdelen [gemiddelde scores o.b.v. een score tussen 1-7]

Gemeenten geven vooral aan data te gebruiken voor verantwoording en sturing binnen de organisatie (1.0). Het aantal gemeenten dat data gebruikt op niveau 2.0 is minder. Zo wordt het optimaliseren van processen gemiddeld een 3,4 gescoord uit 7. Data wordt het minst gebruikt voor voorspellende analyses.

2.2.2 Artificial intelligence (AI)

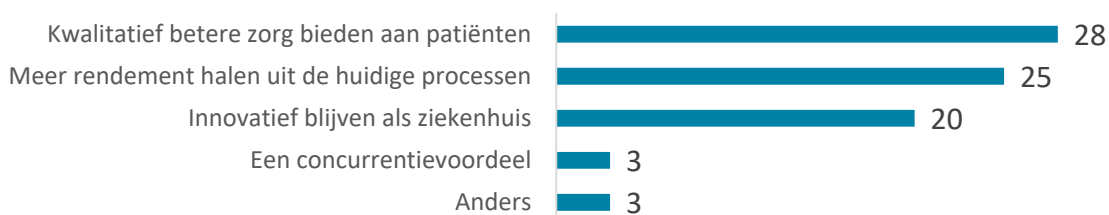
Zodra een organisatie de kwaliteit en ontsluiting van data goed op orde heeft, kan AI toegepast worden. Ziekenhuizen hebben de laatste 10 jaar de meeste aandacht besteed aan de implementatie van elektronische patiënten dossiers (EPD's). Hierdoor komt nu steeds meer patiëntdata digitaal beschikbaar. Mede daardoor neemt binnen de ziekenhuizen ook de toepassing van AI, o.a. in beeldvorming en het EPD de laatste jaren snel toe. Door de inzet van AI en het gebruik van alle beschikbare data kan beter worden geanticipeerd op de juiste

inzet van middelen: bijvoorbeeld het beter bepalen van een behandelmethode voor een specifieke aandoening van een patiënt. Dat levert voordelen op voor de patiënt, minder kosten, en daardoor kunt u ook uw zorgproces anders gaan inrichten. Dit is digitaal gedreven transformatie dus in alle aspecten.

M&I/Partners doet jaarlijkse onderzoek³ naar de inzet van AI bij ziekenhuizen. Uit de resultaten blijkt dat een vergroot aantal ziekenhuizen actief bezig is met AI. Er is meer beleid gevormd, waarin verantwoordelijkheid, inzetbaarheid, kwaliteit en wetgeving belangrijke aandachtspunten zijn. Daarnaast heeft de helft van de ziekenhuizen een (in)formele AI-voortrekker in dienst. Het aantal kleinschalige implementaties is bijna verdubbeld ten opzichte van de resultaten van het onderzoek uit 2019. Tweederde van de ziekenhuizen is bezig met experimenteren en kleinschalig implementeren. Vooral de afdelingen radiologie, intensive care, cardiologie en chirurgie zijn actief bezig. Bij radiologie wordt AI vooral gebruikt voor beeldherkenning, maar ook om de administratieve last te verminderen met behulp van spraakherkenning. De intensive care zet AI in om heropnames te voorspellen en om inzicht in (OK) capaciteit te verkrijgen. Grootschalige implementatie van AI-toepassingen blijft echter nog uit. Beeldherkenning en beslissingsondersteuning hebben de grootste potentie voor de zorg.

Top-5 inzet AI

Richting de toekomst benoemen ziekenhuizen de volgende top 5 om AI in te zetten;



Figuur 14 Wat zijn - binnen uw ziekenhuis - de voornaamste drijfveren voor het implementeren van AI?

Kwaliteit van de zorg en hoger rendement zorgprocessen zijn de belangrijkste drijfveren. Kwalitatief betere zorg bieden aan patiënten is voor 80% van de respondenten de belangrijkste drijfveer om AI in te zetten in het ziekenhuis. Ook het verhogen van het rendement uit de huidige processen wordt vaak als motivatie genoemd. Daarnaast noemen de respondenten innovatief blijven als ziekenhuis en/of zorggroep veelvuldig. De inzet van AI om een concurrentievoordeel te bereiken heeft geen hoge prioriteit.

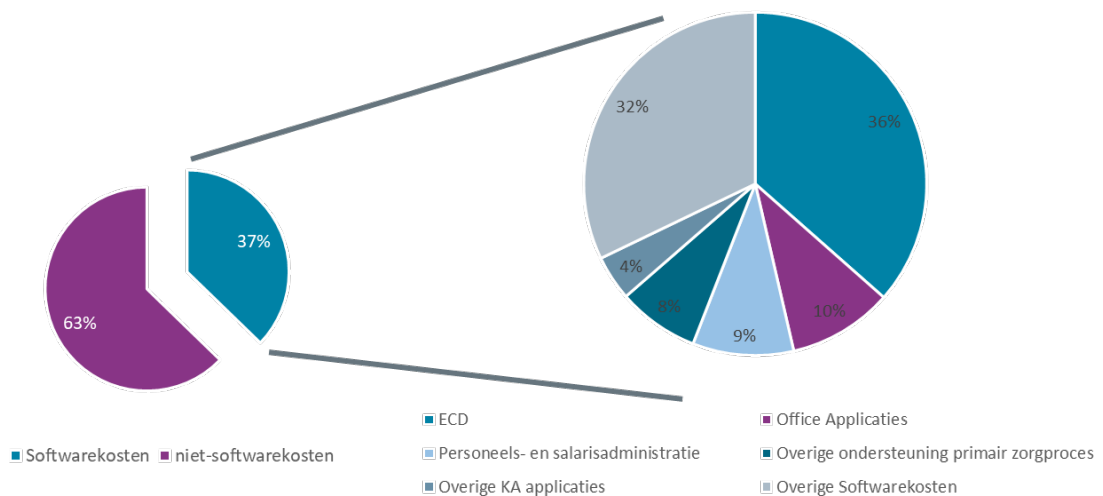
³ Lees het volledige AI onderzoeksrapport op <https://mxi.nl/uploads/files/publication/ai-onderzoek-editie-2020.pdf>

3 ICT-PROJECTEN BESTAAN NIET MEER

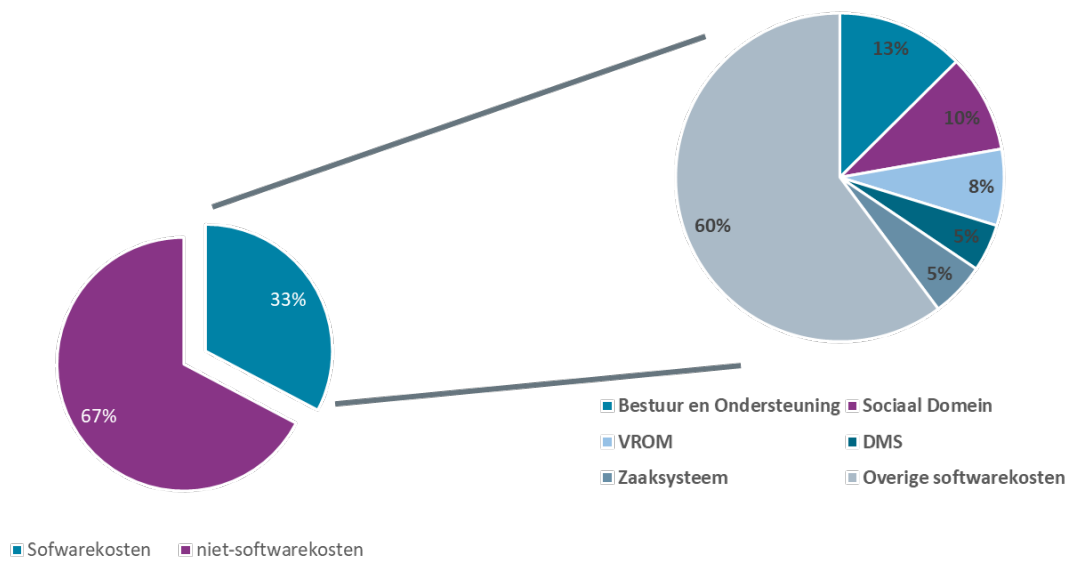
De afhankelijkheid van de digitale informatievoorziening in organisaties is groot. ICT is een essentieel onderdeel geworden van de primaire processen. ICT-projecten bestaan daardoor niet meer. Projecten met een ICT-component gaan over verbeterde dienstverlening en informatievoorziening, inzichten met data en efficiëntere bedrijfsprocessen. Digitale processen en geïntegreerde informatiesystemen zorgen er voor dat beheer van vooral de primair proces applicaties bedrijfskritisch en complex is. Dit stelt steeds hogere eisen aan professionaliteit en werkwijze van het beheer van applicaties. Deze ontwikkeling zorgt bij functioneel applicatiebeheer voor de grootste verandering ; van hen wordt een combinatie verwacht van visie en optimalisatie skills voor digitale werkprocessen. Tegelijkertijd neemt het tempo van ontwikkelingen toe. Er komt steeds meer klantgerichte online dienstverlening. Datagedreven werken biedt inzichten om sneller bij te sturen. In steeds meer branches met online dienstverlening wordt er daarom kortcyclisch gewerkt. Samenwerkvormen als agile en scrum worden in de publieke sector meer toegepast. De sleutel zit in de software en gebruik daarvan.

3.1 SOFTWARE TOP 10 PER SECTOR

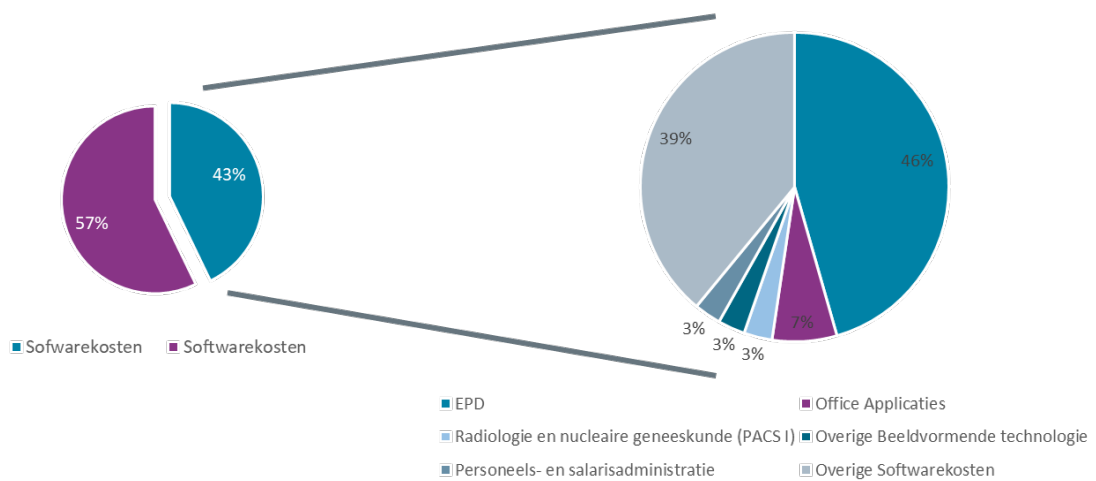
Van de totale ICT kosten wordt een aanzienlijk deel besteed aan software. Dit omvat de kosten van jaarlijkse licenties, onderhoud en ondersteuning van softwareleveranciers. Bij gemeenten wordt 33% van de totale ICT-kosten aan software uitgegeven , in de care 37 % , bij ziekenhuizen 43 % en bij woningcorporaties zelfs 51 % . In verband met deze omvang is het interessant te achterhalen hoe de softwarekosten per branche zijn opgebouwd.



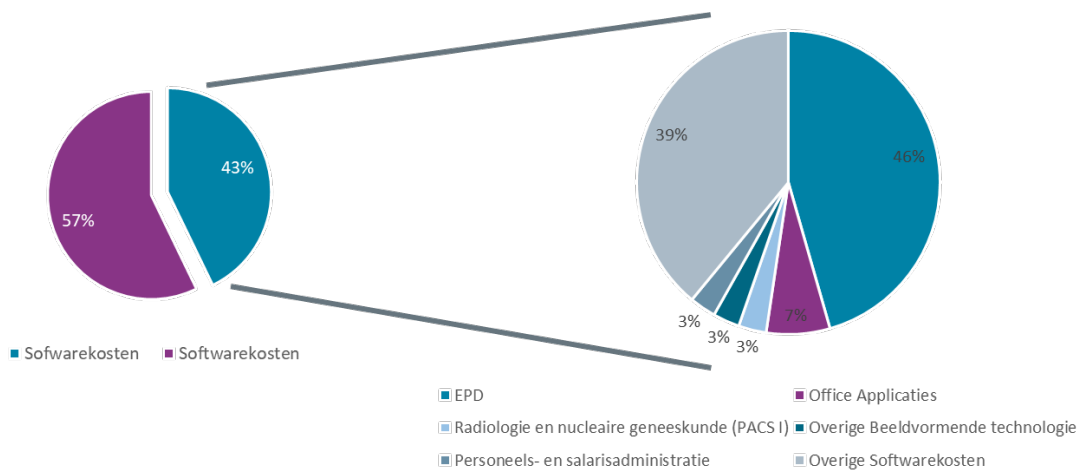
Figuur 16 Verdeling softwarekosten care 2018



Figuur 17 Verdeling softwarekosten gemeenten 2019



Figuur 18 Verdeling softwarekosten woningcorporaties 2019



Figuur 19 Verdeling softwarekosten ziekenhuizen 2018

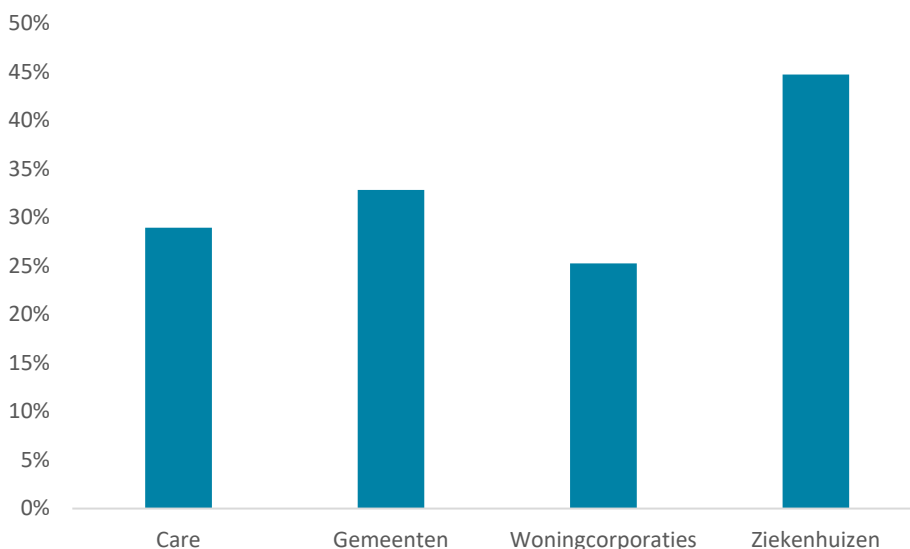
3.2 PERSONEEL VOOR UITNUTTEN INFORMATIE VOORZIENING: FUNCTIONEEL BEHEER EN BI

Functioneel applicatiebeheer moet bijdragen aan het verder benutten van softwarefunctionaliteiten zodat deze ten goede komen aan online dienstverlening en procesoptimalisatie. Denk hierbij aan de implementatie van patiëntportalen en e-health in de zorg, online zelfservice bij woningcorporaties, digitale dienstverlening bij gemeenten, et cetera. Ondertussen neemt de integratie van systemen en data-analyse toe om processen verder te stroomlijnen en kwaliteit te verbeteren. Dit was aanleiding ook de formatie voor Business Intelligence (BI) voortaan mee te nemen in de ICT Benchmark. Dashboards met stuur- en prestatie-informatie zijn een belangrijk onderdeel van de informatievoorziening. Denk bijvoorbeeld aan datagestuurd werken om de bestedingen in het sociaal domein te analyseren en zo nodig bij te sturen.

ICT is dus een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering in de zorg, bij gemeenten en woningcorporaties. Zo zetten gemeenten smart city technologie in bij het bewaken en verbeteren van de leefomgeving. Bij ziekenhuizen gaat het naast bredere inzet van eHealth, om optimalisatie van capaciteitsmanagement en beslisondersteuning. Ook systemen voor beeldvorming en Enterprise Resource Planning (ERP) kennen steeds meer koppelingen en data-analyse voor verbeterde processen en besluitvorming. De intrede van Artificial Intelligence (AI) in verschillende toepassingen biedt vele kansen en vraagt tegelijk functioneel beheer dat nog meer alle facetten van de zorg overziet; van zorg voor de patiënt, eisen van de eindgebruiker, tot technische en juridische aspecten⁴.

Daarmee is digitalisering niet langer het exclusieve domein van afdelingen ICT, maar ook van het primair proces. In het vertalen van digitale mogelijkheden naar hun behoeften en vice versa, ligt de opgave van functioneel beheer. Functioneel beheer wordt daarmee steeds belangrijker.

Hieronder zetten we de omvang van functioneel beheer per sector op een rij.



Figuur 20 Aandeel van functioneel applicatiebeheer in het ICT-personeel, uitgezet per sector

⁴ Lees meer over trends in functioneel applicatiebeheer in ziekenhuizen op; <https://mxi.nl/uploads/files/publication/functioneel-applicatiebeheer-ziekenhuizen2020.pdf>

Bij gemeenten en ziekenhuizen zien we de specificiteit en complexiteit van de gebruikte software terug. Gemeenten kennen veel verschillende domeinen met eigen automatisering en koppelingen met landelijke voorzieningen. Denk bijvoorbeeld aan;

- Sociaal domein met o.a. uitkeringen, jeugd, WMO en welzijn.
- Fysiek domein met o.a. geo-informatie en vergunningen.
- Burgerzaken met o.a. verlenen identiteitsbewijzen en basisregistratie personen.
- Belastingen.
- Omgevingsdienst.

Ziekenhuizen kennen voor het primair proces doorgaans één applicatie, het EPD. Dit EPD ondersteunt een veelheid aan medische specialismen en afdelingen als SEH, OK en IC. Deze applicatie kent dan ook veel en complexe functionaliteit.

Zowel voor gemeenten als ziekenhuizen geldt dat de specificiteit en complexiteit van te ondersteunen werkprocessen groot is, waardoor meer functioneel beheer nodig is. Voor de care en woningcorporatiesectoren geldt dat de ondersteunde werkprocessen een smallere scope kennen en daarmee minder beheer intensief zijn.

3.3 REALISEREN VAN BATEN

Op basis van voorgaande is het niet vreemd dat voor het realiseren van baten met ICT deze eveneens voor een groot deel in de hoek van software zitten. Hieronder geven we per branche voorbeelden voor baten realisatie.

3.3.1 Baten realisatie, drie voorbeeldmogelijkheden in de zorg

Voor zorgorganisaties geven we hieronder drie voorbeelden waarmee meer op baten gestuurd kan worden.

1. Stuur op goede samenwerking en gebruik van het EPD/ECD

Door onderlinge werkafspraken en trainingen voor correcte registratie in het EPD/ECD ontstaat er al snel meer vertrouwen in elkaars registratie. Bij samenwerking die afdelingoverstijgend is helpt het als men van elkaar weet wie de aanvragen, orders en afspraken vanuit het EPD/ECD oppakt. Dit voorkomt parallelle informatiestromen zoals nabellen of op papier. Met het monitoren van de afspraken op de volledigheid en kwaliteit van registraties kan gericht verbeterd worden. Invoering van deze sturing vraagt om aandacht voor continu verbeteren en gedragsverandering. Ook EPD/ECD-trainingen met aandacht voor samenwerking en het werkproces leveren een positieve bijdrage. Niet alleen de ICT-afdeling, maar juist ook het zorgmanagement heeft een belangrijke rol in het blijvend verbeteren van het gebruik van en de registratie binnen het ECD.

2. Actieve sturing op het gebruik van online communicatie met patiënten

Verbeterde zorg kan bereikt worden door patiënten voorafgaand aan een ziekenhuisbezoek of -opname zelf informatie te laten verstrekken. Door patiënten te stimuleren hier zelf actief mee aan de slag te gaan kan tijd gewonnen worden en de kwaliteit van bijvoorbeeld medicatieverificatie, pre-operatieve screening en anamnese mogelijk verbeterd worden.

3. Focus op capaciteitsmanagement

Bekijk voor alle zorgprocessen welke slagen te maken zijn. Denk aan het schrappen of combineren van afspraken en processtappen op afstand laten plaats vinden. Plan bijvoorbeeld de diagnostiek (indien mogelijk) vóór het eerste polikliniekbezoek. Als blijkt dat er bij een patiënt eerst diagnostisch onderzoek nodig is, plan dit dan zo dat de uitslagen vóór het eerste polikliniekbezoek beschikbaar zijn. Dit voorkomt een langere wachttijd voor

patiënten. Een andere mogelijkheid is om eerst een teleconsult te plannen tussen patiënt en bijvoorbeeld een verpleegkundig specialist.⁵

3.3.2 Baten realisatie, drie voorbeeldmogelijkheden bij gemeenten

Onderstaande drie voorbeelden geven handvatten voor batenrealisatie binnen gemeenten.

1. Maak verbinding met maatschappelijke opgaven

Gemeenten werken vanuit maatschappelijke opgaven. Denk aan de decentralisaties in het sociaaldomein (2015), de invoering van de Omgevingswet en de opkomst van datagestuurde werken. Veel van deze opgaven leunen zwaar op digitalisering, het geen de komende jaren zal voortzetten. Dit vraagt om een andere blik op de kosten van ICT: ICT-projecten bestaan niet meer. ICT is een essentieel onderdeel geworden van de opgaven van gemeenten, naast kosten voor personeel en organisatie. Door actief de inzet van ICT te regisseren ten behoeve van maatschappelijke opgaven kunnen baten gerealiseerd worden. Een voorbeeld in dit kader is het gebruik van smart city technologie bij het bewaken en verbeteren van de leefomgeving.

2. Digitaal als nieuwe normaal

Covid-19 heeft de digitale transformatie in 2020 een flinke impuls gegeven. In de publieke dienstverlening is digitaal het nieuwe normaal. Het gebruik van data als instrument bij de crisisbeheersing is inmiddels onmisbaar gebleken. Digitaal samenwerken is bijna vanzelf gegaan en ook privacy-bescherming staat weer volop in de schijnwerpers. Het belang van betrouwbare ICT is hiermee boven iedere twijfel verheven en veel gemeenten hebben de intentie om deze lijn door te zetten. Wel zal dit op gespannen voet komen te staan met de bezuinigingen die gemeenten noodgedwongen moeten doorvoeren als gevolg van de Covid-19- en economische crisis.

3. Bimodaal en samen werken

In het primaire proces wordt steeds meer de kracht van het gebruik van ICT ontdekt. Gemeenten werken in dynamische netwerken samen bij het leveren van gemeentelijke diensten. Het flexibel gebruik van apps, data (denk o.a. aan common ground) en gegevens intern en extern is inmiddels meer regel dan uitzondering. Dit vraagt dat de ICT-afdeling zich ontwikkelt tot technologie-partner. Door meer agile te werken in nieuwe ontwikkelingen en experimenten neemt de snelheid, flexibiliteit en wendbaarheid van gemeentelijke organisaties toe.

3.4 VIJF TIPS VOOR KOSTENBEHEERSING

Op het gebied van kostenbeheersing zijn branche overstijgend tips te geven. Hieronder geven we een top vijf hiervan:

1. Voer een pro-actief licentiebeleid

In de vier branches bestaan tussen de 33%-51% van de ICT-kosten uit softwarekosten, zoals licenties. Het licentiebeleid is vaak belegd bij iemand die dit "er even bij doet". Door meer aandacht te hebben voor licenties en tijdig te plannen welke software nodig is/gebruikt wordt kunnen kosten bespaard worden. Denk aan het teruggeven van ongebruikte licenties, tweedehands licenties, pro-actief softwarecontracten (her)onderhandelen en 'light' alternatieven voor gebruikers die een applicatie beperkt gebruiken.

2. Maak de softwarekosten een verantwoordelijkheid van de gebruiker

Softwarekosten worden meestal als ICT-kosten gezien en zodoende als een budgettaire verantwoordelijkheid voor de ICT-afdeling. Dit terwijl de keuze voor de applicatie vaak door de gebruiker gemaakt wordt. Door meer

⁵ Lees meer over tips voor baten realisatie en kostenbeheersing op <https://mxi.nl/kennis/428/baten-realiseren-en-sturen-op-ict-kosten>

inzicht te bieden welke afdelingen welk deel van de ICT-kosten maken kan de verantwoordelijkheid belegd worden bij de gebruiker.

3. Herijk de infrastructuur

De technologische ontwikkelingen in de infrastructuur gaan snel. Oude contracten kunnen zorgen voor onnodig hoge kosten en/of functionele beperkingen. Regelmatig de infrastructuur herijken en vergelijken aan de stand in de markt voorkomt dit. Dataverbindingen zijn per eenheid nu veel goedkoper dan tien jaar geleden. Ook de oplossingen voor uitwijk en rekencentrumcapaciteit zijn in prijs gedaald. Deze kostendalingen moeten uiteraard altijd wel afgezet worden tegen de mate van complexiteit.

4. Betrek functioneel applicatiebeheer mee in softwarekeuzes

Uit onze ICT Benchmark Ziekenhuizen blijkt bijvoorbeeld dat de omvang van functioneel applicatiebeheer de afgelopen tien jaar steeds groter is geworden. De benodigde beheerlast van een applicatie neemt men desondanks niet altijd mee in de keuze. Bekijk daarom altijd wat de applicatie de gebruiker 'teruggeeft'. Wordt het werk er makkelijker van? Is invoer van gegevens eenvoudig, snel en eenduidig? Biedt de applicatie gemakkelijk inzicht in geaggregeerde gegevens zonder eerst complexe rapporten samen te stellen of te bouwen? Zijn er veel hotfixen te verwachten, waardoor veel tijd aan testen besteed moet worden?

5. Zorg voor centraal inzicht in de ICT-kosten

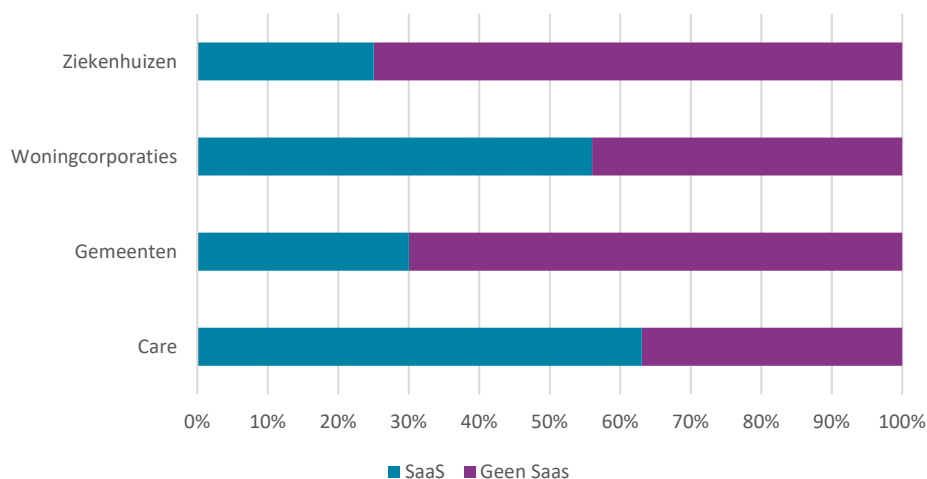
Door een overzichtelijke kostenstructuur, centrale administratie en juiste verwerking van facturen op kostenplaatsen ontstaat goed inzicht in ICT-kosten. Dit inzicht maakt het mogelijk een gedetailleerdere meerjareninvesteringsbegroting te maken. Zo kunnen ICT-ervangingen – ook financieel – beter gepland worden. Dit helpt de 'autonome' kostenstijging van ICT-kosten zoals we die afgelopen jaren zagen te beheersen. Goed zicht op de kosten maakt het inspelen op innovatie met ICT ook beter mogelijk.

4 CLOUD APPLICATIES EN UITBESTEDING

Dé grote trend in de wereldwijde ICT industrie is de overgang naar de cloud. Zowel grote als kleine ICT leveranciers lanceren hun nieuwste producten op basis van de gebruik in de cloud. Als het gaat om softwareproducten dan veranderd daarmee ook de licentiestructuur vaak van koop naar huur. Hetzelfde geldt voor clouddiensten voor de infrastructuur; de overstap naar concepten als Infrastructure as a Service (IaaS) zorgen voor jaarlijkse kosten in plaats van periodieke investeringen na een periode van afschrijvingen. Infrastructuur diensten gaan vaak gepaard met uitbesteding van ICT beheertaken. Het systeem-, netwerk- en werkplekbeheer wordt dan gedaan door de ICT-leverancier. In algemene zin zorgt de trend van de cloud dat ICT-kosten steeds meer exploitatiekosten ('OPEX') kennen en minder kapitaalkosten ('CAPEX'). De snelheid waarmee applicaties en infrastructuur naar de cloud bewegen, verschilt per sector. Hoe groter de specificiteit en complexiteit des te later de overgang naar de cloud.

4.1 ONTWIKKELINGEN IN CLOUD

De care is de sector waar de meeste toepassingen op basis van SaaS worden afgenomen. Het gaat dan veelal om het ECD, de pakketten voor financiën en personeel en kantoorautomatisering. In onderstaande grafiek is terug te zien dat het percentage uitgaven aan SaaS in de care het hoogste ligt, gevolgd door woningcorporaties, gemeenten en ziekenhuizen.



Figuur 21 Aandeel SaaS in software-uitgaven boekjaar 2018, per sector

In 2020 is, onder invloed van de coronacrisis, het gebruik van video-applicaties sterk gestegen. Het gebruik van Microsoft Teams gaat gepaard met het afnemen van Office 365, eveneens een SaaS-applicatie. In de benchmark van 2021 over boekjaar 2020 zullen de SaaS uitgaven voor kantoorautomatisering daardoor naar verwachting hoger liggen.

4.2 TOENAME CLOUD APPLICATIES EN UITBESTEDING IN DE CARE

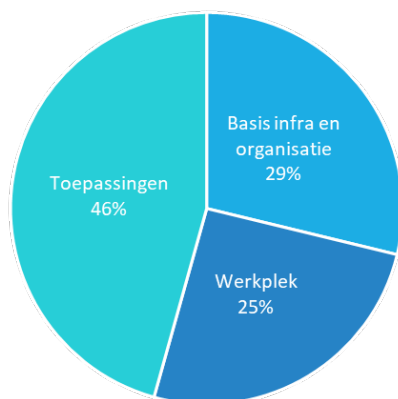
Van de vier sectoren loopt de care voorop in outsourcing en het gebruik van SAAS applicaties en Cloud infrastructuur. In de ICT Benchmark Care 2020 zijn de ontwikkelingen in het ICT-beheer onderzocht. Hier zien we verschillende trends die allemaal in de richting van het uitbesteden van technische ICT-taken wijzen. Zorginstellingen omarmen outsourcing, clouddiensten, SAAS-toepassingen en moderne managed werkplekconcepten. Deze transitie zet nog steeds door maar zijn grote verschillen tussen instellingen wat uitbestedingen betreft. De meest genoemde redenen voor uitbesteding zijn:

- 7x24 uur ondersteuning kunnen bieden;
- financiële beheersing/voorspelbaarheid;
- toegang tot innovaties en kennis;
- kwaliteitsverhoging ICT dienstverlening;
- focus op kernactiviteiten.

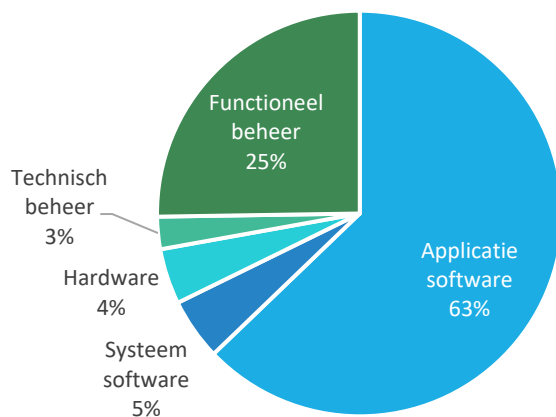
Vernieuwd benchmark model

Als gevolg van deze ontwikkelingen is er bij care-instellingen de laatste jaren veel veranderd in de kostenpatronen. Capex verschuift naar Opex. Applicatiebeheer, ondersteuning en servers en storage voor toepassingen wordt binnen 'abonnementskosten' door software leveranciers verpakt. Web-based werkplek proposities worden als 'managed service' afgenomen en de interne ICT formatie houdt zich meer en meer met informatiemanagement en regie bezig. De klassieke financiële sturing gericht op infrastructuur, software en personeel voldoet niet meer in die nieuwe werkelijkheid. In plaats daarvan gaat het om de integrale kosten van toepassingen en werkplekken, onafhankelijk van het onderliggende leveringsconcept. Dat is een meer functionele manier om naar de kosten te kijken. Deze indeling is opgezet vanuit de gedachte dat er in elke organisatie drie zaken nodig zijn voor goed werkende ICT:

- 1 beschikbaarheid van de juiste toepassingen om de zorg- en bedrijfsvoeringsprocessen te kunnen ondersteunen
- 2 werkplekvoorzieningen voor gebruikers om die toepassingen te kunnen benaderen (waarbij alle typen gebruikers devices meegerekend worden inclusief telefonie).
- 3 Een basis infrastructuur en een organisatie voor het beleid, regie, projecten en ondersteuning.

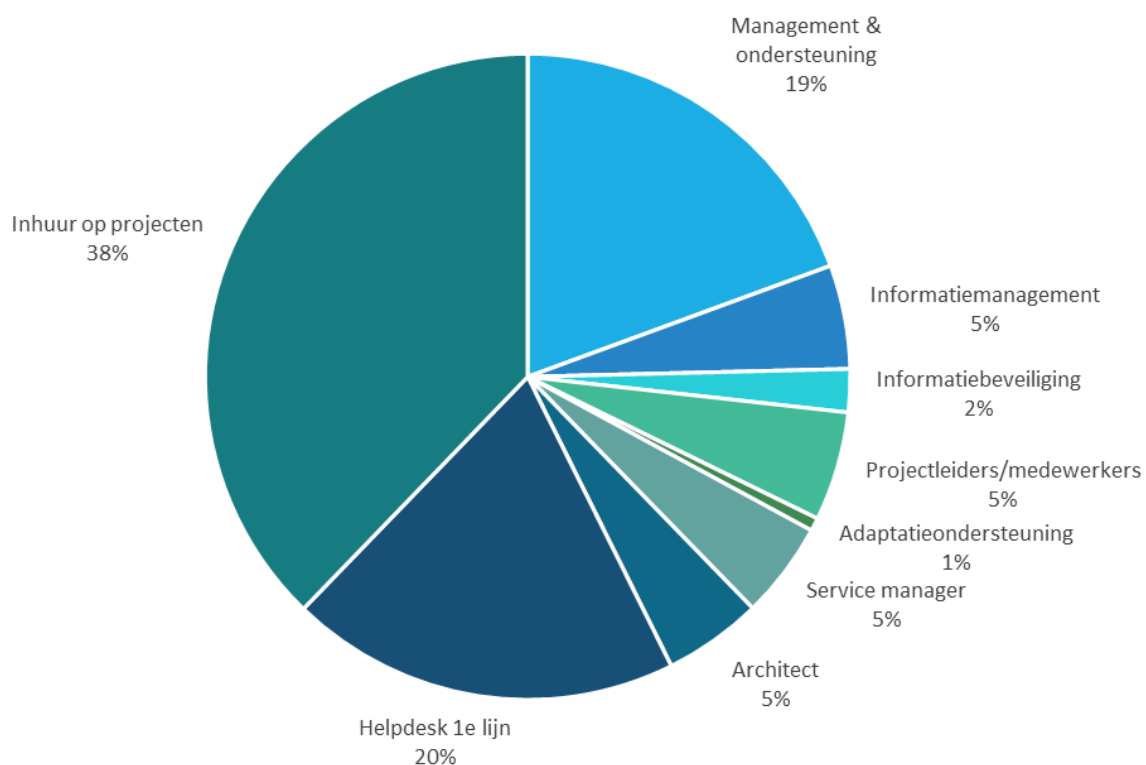


Figuur 22 Kostenverdeling ICT Benchmark Care 2019 volgens de nieuwe indeling



Figuur 23 Kosten opbouw toepassingen in het primaire proces van Care-instellingen

Figuur 23 laat de integrale kostenverdeling zien van toepassingen in het primaire proces. Het grootste deel daarvan betreft de elektronische cliënten dossiers (ECD). Omdat het merendeel van de organisaties gebruikt maakt van SAAS-toepassingen of is het aandeel software het grootste, gevolgd voor functioneel beheer. Slechts 12% van de kosten gaat naar beheer, hardware en systeemsoftware voor overgebleven on-premise toepassingen.



Figuur 24 Verdeling functies van de nieuwe regie organisaties van Care-instellingen

Figuur 24 geeft een beeld van het kostenpatroon van de basis ICT-organisatie bij care-instellingen. Functioneel en technisch beheer voor specifieke toepassingen zijn hier niet in opgenomen want die zijn aan de toepassingen toegewezen.

5 ICT BENCHMARKS VAN M&I/PARTNERS

Dit trendrapport is gebaseerd op inzichten vanuit de verschillende ICT Benchmarks van M&I/Partners. Al sinds 2005 ontwikkelt M&I/Partners ICT Benchmarks om de bedrijfsvoering binnen de publieke sector nog verder te optimaliseren. De ICT Benchmarks van M&I/Partners geven inzicht in de prijs/prestatieverhoudingen van uw organisatie met die van soortgelijke organisaties. De benchmarks zijn gebaseerd op een gedegen model voor het meten van ICT-kosten en de 'kwaliteit' van ICT. De benchmark levert vergelijkbare gegevens op en maakt het verhaal achter de cijfers zichtbaar. De benchmark stopt niet bij het verkrijgen van inzicht in de kosten. Het gaat om de lessen die u leert en de verbeteringen die hiermee in gang gezet kunnen worden.

5.1 VERBETEREN DIENSTVERLENING

Bijeenkomsten met alle deelnemende zorginstellingen of gemeenten bieden u een platform om gegevens te kunnen vergelijken en te komen tot best practices. Dit helpt uw organisatie om de kwaliteit van uw dienstverlening te verbeteren en efficiënter en effectiever te werken. Via interactieve dashboards en visualisaties krijgt u een toegankelijke rapportage, waarmee u ook in de toekomst kunt blijven sturen.

5.2 STUREN OP ICT-INVESTERINGEN

Deelname aan de ICT Benchmark leidt tot een beter bewustzijn van de kosten en baten van ICT. Daarmee ziet u zaken in perspectief. Het resultaat? Uw organisatie kan beter sturen op ICT-investeringen en op de opbrengsten hiervan. Benchmarken is een manier om te kunnen verbeteren door te vergelijken met anderen, daarbij gaat het om drie stappen:

- 1 Plaatsbepaling: in kaart brengen en vergelijken van de eigen positie om te vergelijken met anderen.
- 2 (Zelf)normering: analyseren van de (eventuele) verschillen tussen de organisaties door inzicht te bieden en te begrijpen waaruit de verschillen bestaan.
- 3 Op weg naar 'verbetering': het 'verbeteren' en verkrijgen van 'grip' met de, tijdens het benchmarkproces, verworven informatie.

HOE KUNNEN WIJ U HELPEN?

Kosten en baten van ICT zijn vanaf de oprichting van M&I/Partners onderwerpen waarop wij actief zijn. M&I/Partners is met ruim 20 jaar benchmarkervaring uitstekend in staat de kosten en baten inzichtelijk te maken. Onder het motto 'verbeteren door te vergelijken' voeren wij specifieke ICT-sectorbenchmarks uit voor gemeenten, ziekenhuizen, care-instellingen en woningcorporaties.

Wilt u weten hoe uw ICT zich verhoudt tot vergelijkbare organisaties en hoe u uw prestaties kunt verbeteren? Neem dan contact met ons op of doe mee met een van onze Benchmarks.

Voor meer informatie over dit rapport en/of de ICT Benchmarks kunt u contact opnemen met Pim Freriks en Antoon van Luxemburg.



Pim Freriks
Pim.freriks@mxi.nl



Antoon van Luxemburg
antoon.van.luxemburg@mxi.nl

Ontdek meer op www.mxi.nl/benchmarks

