

Geachte leden van de Gemeenteraad,

Bij deze doe ik u, zoals een aantal fracties gevraagd heeft, de reactie toekomen op de door het College beantwoorde vragen in zijn Raadsinformatiebrief van 6 juni 2017 met als onderwerp "Memorie van Antwoord n.a.v. schriftelijke vragen bij de begroting SSC-ZL 2018".

Er is in deze reactie beoordeeld of via de Raadsinformatiebrief van 6 juni 2017 een goede beantwoording heeft plaatsgevonden, maar vooral of er onwaarheden of onvolledigheden in staan vermeld.

Gezien de huidige verhoudingen verzoek ik u deze reactie daarom niet "een op een" door te sturen. Wel kunt u uiteraard alle argumenten etc. verder naar believen gebruiken.

Ter nadere toelichting van de soms zeer specifieke financiële gegevens voegen wij ook een financieel stuk bij, zijnde bijlage 1 Businesscase Inkoop met de daarbij horende bijlagen.

Tenslotte hebben ook betrokken medewerkers vragen opgesteld die deels overlappen met de reeds eerder met u besproken vragen, die we daarom (nog) niet bijvoegen maar indien gewenst kunnen we ze u nasturen.

Als u nog vragen heeft n.a.v. deze stukken, of nadere informatie wil hebben, dan verneem ik dat graag.

Hoogachtend,
De Ondernemingsraad,
Namens deze,

Lewie Bernards

Reactie op brief dd 6 juni 2017 inzake beantwoording 43 Raadsvragen bij begroting SSC-ZI 2018

- 1) Geen opmerkingen. Het doel "kansen personeel" is pas later toegevoegd.
- 2) Geen opmerkingen.
- 3) Er was toen geen enkele reden om de samenwerking ter discussie te stellen. Beantwoording van deze vraag is op zijn minst onvolledig en "strategisch geschreven". De "gemeente" schrijft in de RIB van 15/9/2015 dat er wel een kostenstijging wordt veroorzaakt (van 25% naar 33%) vanwege de herverdeling van enkele algemene kosten maar dit niet zal leiden tot substantiële wijziging van de meerwaarde van de samenwerking met de gemeenten. Daarentegen heeft de Provincie in haar brief o.i. meerdere stevige argumenten genoemd, waaronder dat ze niet overtuigd ervan zijn dat een structuurwijziging naar SSC-ZI volgens hun de "juiste weg" is. Ook meldt de Provincie dat ze niet overtuigd zijn van de kostenvoordelen anders dan op gebied van inkoop. En dat kan ook in een andere, lichtere, vorm volgens hun. De Provincie verwijst ook naar het haalbaarheidsonderzoek waar dit uit zou blijken. Ook geeft de Provincie in deze brief aan dat diverse kosten niet zijn meegenomen (transitie, frictie mobiliteit etc.). Ze verwijzen uitdrukkelijk naar slechte ervaringen o.a. met de RUD als GR. Ook wijzen ze op het zeer arbeidsintensieve proces van harmonisatie en standaardisatie dat overigens hoge kosten met zich meebrengt. Ook wijst de Provincie op hoge weerstand van het personeel en hoge en versnelde afschrijvingen. "Last but not least" dat kostenbesparingen zich volgens de Provincie voorlopig niet gaan voordoen en dat juist extra geïnvesteerd moet worden. Ook is zij niet overtuigd van de toetreding van andere gemeenten terwijl dat een belangrijk uitgangspunt was.
- 4) Op zijn minst deels niet waar: In het antwoord wordt beweerd dat dit de kosten voor eigen medewerkers zijn maar het aantal en de kosten worden niet in beeld gebracht en concreet gemaakt. Volgens onze informatie en waarneming zijn er naast alle teammanagers tientallen andere medewerkers hier mee bezig geweest de afgelopen jaren. En natuurlijk zitten deze qua dekking in de huidige formatie en begroting. Echter de tijd die ze aan het voorbereiden van het SSC-ZI hebben besteed, hebben ze niet aan hun reguliere werk kunnen besteden en zouden daarom eigenlijk doorbelast of in elk geval gecalculeerd moeten zijn. Maar als deze "inzet" inderdaad apart contant" gemaakt zouden worden dan zie je dat dit over de jaren heen inmiddels ook enkele honderduizenden euros gekost heeft. Die worden nu buiten beschouwing gelaten in de berekeningen. Vanaf het tijdstip dat alle medewerkers daadwerkelijk overgaan zullen deze kosten meer dan evenredig stijgen. Dan komen er wel nadrukkelijk transitiekosten, frictiekosten, kosten HRMplan en opleidingsplan, incl. soc.statuut en reiskosten ww etc. erbij.
- 5) Slechts ten dele waar. Gevraagd wordt naar informatie over breed benodigde investeringen. Het antwoord gaat alleen in op de "inkoop activiteiten" en daardoor ontstaat geen goed en zeker een onvolledig beeld. Frictiekosten, transitiekosten en kosten van een sociaal plan en HRM-plannen zitten niet in deze begrotingen.
- 6) In het antwoord wordt ontkent dat er een taakstelling zou zijn opgenomen. Letterlijk is dit misschien terecht (wat niet is, kan/zal snel komen) maar dit lijkt o.i. een helder geval van "windowdressing" omdat ze wel in allerlei ramingen of richtbedragen wel rekening houden met toetredingsfees, maar zo blijkt hier, die dus nog niet hard zijn (en waar ook de provincie aan twijfelde, zie boven). Ook wordt er een heel verhaal gehouden over kennismakingsgesprekken etc. maar dit is nog zeer onzeker en betreft zeker geen toezegging.
- 7) Slechts zeer ten dele waar en zeker onvolledig beantwoord. Niet wordt gemeld dat er bij meerdere SSC's, waaronder de genoemde, evaluaties hebben plaatsgevonden na 3 of 4 jaar en er zeer twijfelachtige en tegenvallende resultaten zijn geconstateerd. Makkelijk te vinden op internet.
- 8) Het antwoord op deze vraag is dat het besparingspotentieel inderdaad toen is bijgesteld. Je zou je kunnen afvragen waarom die substantiële daling van € 2 miljoen (toen) niet gemeld is aan de Gemeenteraad?

- 9) M.i. wordt ten onrechte verwezen naar vraag 7. Dit begrijp ik niet. Bedoelt men vraag 8?
- 10) Op zijn minst deels niet waar : Beweerd wordt door de gemeente dat het bedrag van besparingspotentieel maar 1 x zou zijn bijgesteld. Dit bedrag is meermaals bijgesteld. Van 14 mln naar, 12 mln naar 10 mln en tenslotte naar "3 tot 5" mln. Omdat er ook nog verschillende termen worden gebruikt (inkoopvoordeel) is het verhaal steeds lastiger te volgen en wordt, bewust of onbewust, feitelijk veel mist gecreëerd. Het lijkt ook alsof Raad en OR andere gegevens/cijfers krijgen.
- 11) Feit is dat naast Maastricht ook de andere partners hun lokale MKB niet willen benadelen. Dit wordt in elk geval niet makkelijker erop als voor deze vorm gekozen gaat worden. De belangen tussen de partners zijn niet hetzelfde op alle gebieden en soms zelfs strijdig.
- 12) Geen opmerkingen.
- 13) Wordt naar vraag 9 verwezen die weer naar vraag 7 verwijst en niet te volgen is. Typerend?
- 14) Zeker niet waar: Beweerd wordt in het antwoord dat de OR tot februari 2017 goed was geïnformeerd. Ook dat het personeel neutraal zou zijn en er draagvlak zou zijn. Beide stellingen zijn pertinent onwaar. Al sinds juni 2016 zijn er zware vragen gesteld door de 3 OR-en gezamenlijk waar tot begin 2017, nog steeds en na herhaald vragen, geen of onvoldoende antwoorden op kwamen. Er was zelfs gemeld dat er aan het vertrouwen werd getwijfeld. In zijn advies van 3 oktober 2016 heeft de OR middels een formeel advies andermaal melding gemaakt aan de werkgever van allerlei ontbrekende informatie. M.a.w. men wist al vanaf juni 2016 dat het onderwerp lastig was geworden, er vele vragen heersten en antwoorden uitbleven. Daarom is OR en werkgever vanaf december 2016 meer mondeling gaan overleggen met elkaar.
- 15) Hier wordt verwezen naar vraag en antwoord 4. Dit is dus ten dele maar waar. Daarnaast wordt de ingezette externe inhuur onvolledig in beeld gebracht. Zo is o.a. M&I en partners, Twijnstra en Gudde, Cap Gemini, Gartner, MZ services, RAET, onder andere ingehuurd.
- 16) Ook hier weer gegoochel met cijfers en komen er andere cijfers om de hoek kijken. In de adviesaanvraag van Maastricht van juli 2016 staat een bedrag van 3 miljoen jaarlijks inkoopvoordeel genoemd. Dat is o.i. bovendien een hardere term dan de term besparingspotentieel dat hier op 1 tot 1,6 mln jaarlijks wordt gesteld.
- 17) Gesteld wordt dat een evaluatie niet mogelijk zou zijn omdat er gewerkt is o.b.v. voortschrijdend inzicht. Volgens ons had er toch jaarlijks vanaf 2014 een evaluatie kunnen plaatsvinden? Zeker als de belangen en voordelen zo groot zijn....
- 18) Ze stellen dat het personeel is meegenomen via roadshows en nieuwsbrieven etc.. Dat klopt sinds het laatste jaar en n.a.v. veel ophef. Onze vraag ging echter over het cultuurprogramma en daar is het personeel niet in meegenomen en zeker niet o.b.v. gelijkwaardigheid. Sterker nog: Is er een cultuurplan of programma?
- 19) Er blijkt verbolgenheid te zijn bij de directie over de (voor-)laatste zin van deze vraag. Echter dit gerucht kwam wel van meerdere kanten binnen en gezien het feit dat niet alle belangen parallel zijn, is deze vraag niet geheel onlogisch. Het zet de verhoudingen blijkbaar nog meer onder druk...
- 20) Zie de beantwoording door de MZ ramingen van 13 juni 2017. Zie bijlage.
- 21) Zij constateren dat "de rug recht houden" niet nodig zou zijn. Dit beeld hebben wij inderdaad ook dat dit niet gebeurt. Op gebied van sociaal plan, betrokkenheid en kansen voor het personeel constateren we inderdaad dat de werkgever te weinig de rug recht houdt naar zijn eigen personeel toe.
- 22) Geen opmerkingen. Wel aandachtspunt straks.
- 23) Zie vraag 20. We hebben zelf een raming opgesteld. Zie bijlage.
- 24) Zeker niet waar: Weer worden andere bedragen genoemd. Bij de adviesaanvraag van juli 2017 aan de OR Maastricht werd een bedrag van 3 mln genoemd. Nu is het weer 4 mln.....
- 25) Zie vraag 20 en de bijlage.
- 26) Op zijn minst deels niet waar: Er wordt hier gesproken van een extra kostenstijging van €392.000 gezamenlijk. Er is echter door de gemeente eerder genoemd dat er 9 fte extra

nodig zouden zijn. Uitgaande van OIK schaal 9 (wat laag is geschat voor deze groep) kom ik incl. werkgeverslasten uit op $9 \times 70.000 = \text{€ } 630.000$. Dit is een bedrag excl. Overige bijkomende kosten voor personeel waarmee altijd wordt gerekend in begrotingen zoals OPK (t.b.v. reiskosten, opleidingskosten) etc..

- 27) Geen opmerkingen. Ontwikkelingen afwachten.
- 28) Geen opmerkingen. Met enige moeite zou dit achterhaald kunnen worden. De bezuiniging op de inhuur via uitzendbureaus is o.i. van voor 2014 is dus ook zonder deze GR gerealiseerd.
- 29) Zie vraag 20 en de bijlage.
- 30) Zeker niet waar: In zijn memo aan de 3 OR-en van 16 januari 2017 geeft de gemeente wel degelijk aan dat de voordelen van 2015 verdampt zijn. Dit is dus wederom een onwaarheid.
- 31) Geen opmerkingen.
- 32) Zie vraag 20 en de bijlage.
- 33) Zie vraag 20 en de bijlage.
- 34) Zie vraag 20 en de bijlage.
- 35) Zie vraag 20 en de bijlage.
- 36) 6 fte extra voor informatiediensten (ID) is minimaal € 420.000 excl. overige bijkomende p-kosten.
- 37) O.i. wordt door de gemeente wel een erg hoog aantal genoemd van 25 fte extra benodigd voor informatiediensten. Dit zou gecheckt moeten worden.
- 38) Hier wordt nu een transitieplan afgerond volgens de werkgever. O.i. had dit er al lang moeten zijn net als andere plannen die ontbreken. We zijn inmiddels 6 jaar bezig met de op- en inrichting.
- 39) Zie vraag 20 en de bijlage.
- 40) Dit is niet waar. De gemeente doet hier alsof de OR uit eigen beweging iets beweerd zou hebben over de kwaliteit van mensen en/of middelen. Deze informatie komt niet van de OR maar via kanalen van de werkgever zelf en dit bevestigt de gemeente ook zelfs in hun reactie van 2 mei 2017 aan de OR.
- 41) Geen opmerkingen.
- 42) Zie vraag 20 en de bijlage.
- 43) Probleem met kwetsbaarheid in dit geval met PSA. Dit is voor Maastricht echter niet waar. Maastricht heeft een gevarieerde leeftijdsopbouw en al jaren een structureel zeer goede bezetting kwantitatief en kwalitatief. Maar dit geldt ook voor Inkoop en informatiediensten.

Business Case SSC-ZL

1. Informatieverstrekking aan de Raad

- a. De raad is onvolledig geïnformeerd over de motieven voor uittreding van de provincie en daardoor niet in stelling gebracht om de business case van het SSC-ZL te heroverwegen.
- b. De raad heeft onvoldoende zicht gekregen op de netto revenuen van de diverse business cases. Alleen de opbrengsten (en niet de kosten) van Inkoop zijn in de RIB van 27 september 2016 gemeld. Daardoor is aan de raad een veel rooskleuriger beeld geschetst.

2. Business case Inkoop

- a. Er wordt al 3 jaar intensief op inkoopgebied samengewerkt en de gerealiseerde kostenbesparing in 2016 bedraagt voor Maastricht 1 miljoen bruto en 0,521 miljoen netto (hard ingeboekt als bezuiniging). Het verschil van 0,479 miljoen is rendabel weggelekt binnen gesloten financieringen en projecten en heeft derhalve niet geleid tot een kostenverlaging. Opmerkelijk is dat het inkoopvoordeel van 0,521 miljoen structureel wordt ingeboekt en niet gedurende de looptijden van de contracten. Dit is geen zuivere benadering (bron: RIB van 27 september 2016).
- b. Een expertbureau heeft berekend dat 2 derde van alle inkoopbesparingen ook door Maastricht en de andere partners op eigen kracht kunnen worden behaald¹. Laten we gemakshalve uitgaan van 2 derde van 1 miljoen. 1 derde van het gerealiseerde 1 miljoen in 2016 zou dan toe te rekenen zijn aan de meerwaarde van het SSC-ZL (0,334 miljoen) ware het niet dat:
- c. De inkoopbesparingen van 2016 zijn voortgevloeid uit aanbestedingen die in het verleden ook al door Maastricht in de lead middels regionale samenwerking zijn uitgevoerd. Verder is op dit moment het inkoop personeel nog niet binnen het SSC-ZL geplaatst. Het dan niet zuiver om stellen dat het SSC-ZL in 2016 1 miljoen bruto voor Maastricht heeft opgebracht (bron: bijlage 2 bij de begroting).
- d. In de tabel uit de MvA van 2 juni op pagina 9 worden exploitatiekosten, investeringen en dekkingsmiddelen door elkaar gehaald. Om enigszins zicht te krijgen op de verwachte baten en lasten is als bijlage een Excel bestand toegevoegd (Bijlage 1). Alle (minimale en maximale) voorinvesteringen en frictiekosten zijn opgeteld en uitgesmeerd over 5 jaar. Hierbij is gemakshalve geen rekening gehouden met rente op de afschrijvingen. De afschrijving per jaar is mee gecalculeerd in de jaarlijkse meerkosten van Inkoop ten gevolge van het SSC-ZL. Zodoende ontstaat er een gemiddeld jaarlijks beeld over een periode van 5 jaar. Dit inzicht geeft antwoord op 4 vragen:
 1. Wat levert Inkoop naar verwachting op binnen het construct van de GR SSC-ZL?
 2. Wat is de meerwaarde en zijn de meerkosten van het SSC-ZL zelf en welke baten hadden ook zelfstandig gerealiseerd kunnen worden?
 3. Wat zou inkoop opleveren door samenwerking in een lichte GR (zonder rechtspersoonlijkheid), daarbij rekening houdend met dezelfde kwaliteitsinvesteringen zodat een objectieve vergelijking ontstaat?
 4. Wat zou inkoop opleveren als Maastricht niet zou samenwerken, maar wel dezelfde kwaliteitsinvesteringen zou doen?

De volgende conclusies volgen hieruit:

1. Indien rekening gehouden wordt met de PM-posten gaat Inkoop (de eerste 5 jaar) in SSC-ZL verband nagenoeg niets opleveren, terwijl de raad bij oprichting een besparingspotentieel van 4,2 miljoen voor Maastricht is voorgehouden;
2. Samenwerking in een lichte GR levert (de eerste 5 jaar) 156 – 207K per jaar meer op dan de GR SSC-ZL.

¹ Ook dan zijn investeringen in een inkoopstelsel noodzakelijk.

3. Business case Informatiediensten

- a. De business case van Informatiediensten is gebaseerd op cijfermateriaal dat grotendeels (3 van de 4 scenario's) afkomstig is uit de resultaten van de ICT Benchmark Gemeenten (IBG) 2015 van M&I-Partners. Dezelfde benchmark maar dan van 2016 laat echter een trendbreuk met de afgelopen jaren zien. De berekeningen van de business case ID zijn daarom op verkeerde aannamen gedaan. Er is in de business case namelijk in alle scenario's uitgegaan van een forse kostenstijging terwijl de ICT-kosten ten opzichte van de benchmark 2015 zelfs (fors) dalen. Beide benchmarks (2015 en 2016) zijn als bijlage 2 en 3 toegevoegd. In onderstaande tabel zijn de verschillen op een rij gezet (zie ook bijlage 4).

Aspect	% Stijging IBG 2015 t.o.v. IBG 2014	Aanname % Stijging in Business Case ID en meerjarig doorgerekend	% Daling/stijging IBG 2016 t.o.v. IBG 2015
ICT kosten per ICT werkplek	5%	3,3%	-13%
ICT-kosten per gebruikersaccount	3%	2%	-2%
% Stijging ICT-kosten per werkplek in de afgelopen 10 jaar (2005-2015)	14% over 10 jaar	1,4% p jr	+2% over 10 jaar

NB: de ICT-kosten per inwoner blijven sinds 2013 stabiel op ongeveer € 72 per inwoner. Ook hiermee wordt aangetoond dat de ICT kosten geen stijging vertonen en gemeenten in control zijn.

- b. Verder is in de business case van Informatiediensten gerekend met een schaalgrootte voordeel van 15% op de personeelskosten. In de review van Twijnstra Guddé wordt echter aangegeven dat slechts maximaal 8% haalbaar is (zie bijlage 5)

Een afwijking van een paar procenten zoals hierboven aangetoond kan al snel in de miljoenen lopen want de totale jaarlijkse ICT-kosten bedragen ongeveer 21-22 miljoen.

4. Business case Personeel en Salarisadministratie (PSA)

De business case PSA levert slechts marginale voordelen op, die oplopen van 46K tot 65K. Als hier de additionele kosten vanaf worden getrokken verdampt dit voordeel als sneeuw voor de zon (aandeel voorinvestering 37-66K, aandeel dubbele huisvestingskosten 10-25K, extra reiskosten 10K, BTW-nadeel 4K, werkplekvoorzieningen PM etc.) Deze bedragen zijn opgenomen in de berekening van de business case van inkoop en nagenoeg gelijk omdat het aantal Fte's van beide eenheden ongeveer gelijk is.

5. Risico's

- a. Het is bekend dat de gemeente Sittard-Geleen in financieel opzicht in slecht weer is beland. Daarom is recent een verplichtingenstop voor uitgaven boven de 1000 euro ingevoerd. Als achteraf blijkt dat de revenuen van het SSC-ZL vergelijkbaar zijn met die van Maastricht, dan zal op een bepaald moment ook daar een heroverweging plaatsvinden. Het risico is dan reëel aanwezig dat deze partner dan afhaakt. Dat betekent niet alleen dat nu een investering van ruim 1,75 miljoen moet worden gedaan om de systemen, netwerken en datacentra te integreren, maar dat hetzelfde bedrag nogmaals moet worden uitgegeven om de boel vervolgens weer te ontvlechten. Dat geldt overigens ook voor de organisatiekant van ID. Eenzelfde investering zal overigens aan de orde zijn voor de beoogde kwaliteitsverbetering.
- b. Sittard-Geleen is aan zet om forse bezuinigingen door te voeren. Meestal gaat dit proces gepaard met de instelling van een vacaturestop. In de programmabegroting van deze partner staat letterlijk opgenomen dat hun ICT op externe inhuur drijft. Er wordt dus weldegelijk een risico gelopen dat het huidige kwaliteitsniveau van beide andere partners daarvoor moet inboeten. Sittard-Geleen heeft daarom ook een goede reden om een vrijage met de 2 andere partners in het SSC-ZL aan te gaan.

6. Onjuistheden in het memorie van antwoord op de begrotingsvragen

In het MvA van 2 juni 2017 naar aanleiding van de raadsronde op 23 mei 2017 staat op pagina 9 een tabel. Onder punt 3 staan de kosten opgenomen voor kwaliteitsverbetering en innovatie van Informatiediensten. Deze worden in de regel eronder weggestreept tegen dekking vanuit de reserve I&A. Op die manier stel je geen business case op. Een business case bestaat namelijk in de regel uit (verwachte) opbrengsten, (verwachte) kosten en risico's met bijbehorende beheersmaatregelen. Ook punt 9 in dezelfde tabel is niet correct: het ingecalculerde terugverdieneffect op de out of pocketkosten. Dat mag niet op deze wijze worden gepresenteerd omdat deze kosten rechtstreeks naar Maastricht terugvloeiën. Ook dit is een potentieel financieel risico, want het moet nog blijken of partijen daadwerkelijk tegen deze kosten en onder de huidige condities willen toetreden.

7. Primaat van de politiek

Bij de raadsstukken over de begroting is een juridisch advies van Capra toegevoegd. Hetzelfde advocatenkantoor is ingeschakeld bij de onderbouwing van het collegebesluit met betrekking tot het negatieve OR advies. Het argument van het primaat van de politiek is echter nergens in de onderbouwing van het collegebesluit aangehaald. De 100% zekerheid van het college om deze zaak bij de Ondernemingskamer te winnen staat daarmee op losse schroeven.

CONCLUSIES

1. De raad is en wordt niet volledig geïnformeerd over de uittredingsgronden van de provincie en de daadwerkelijke netto rekenen van Inkoop (de kostenkant is niet in beeld gebracht). Daardoor is/wordt de raad niet in stelling gebracht om het SSC-ZL dossier te heroverwegen en zijn controlerende rol te vullen. Hierdoor is het budgetrecht van de raad niet gerespecteerd. Op basis van de realisatiecijfers 2016 van Maastricht heeft de Provincie het uiteindelijk bij het rechte eind gehad dat de samenwerking in financieel opzicht onvoldoende baten zou opleveren voor de daarvoor benodigde inspanningen.
2. Inkoop levert bij lange na niet de miljoenen op die aan de raad beloofd zijn en gaat deze ook niet opbrengen. Samenwerking in een lichtere vorm levert meer financiële voordelen op dan binnen het construct van de GR SSC-ZL, maar ook die voordelen zijn marginaal. Het SSC-ZL levert (onder de streep) geen financiële voordelen op als een aantal PM-posten nog worden opgehard zoals bijvoorbeeld de desintegratiekosten voor Maastricht, de kosten van de extra reisbewegingen tussen SSC-ZL en de partners en overige frictiekosten.
3. De business case van Informatiediensten rammelt aan alle kanten omdat deze gebaseerd is op verkeerde aannamen die blijken uit de benchmarks IBG 2015 en 2016 en de review van Twijnstra Guddde. De zwaar tegenvallende resultaten op Inkoop kunnen deels worden doorgetrokken naar Informatiediensten, want in de business case van ID is ook rekening gehouden met een fors inkoopvoordeel op de ICT-kosten.
4. De business case van Personeels- en salarisadministratie zal na aftrek van de genoemde kosten een negatief beeld vertonen.
5. De rekenen van de GR SSC-ZL – mochten die er al zijn – wegen absoluut niet op tegen de financiële risico's en een mogelijke achteruitgang van het huidige kwaliteitsniveau van Maastricht.
6. Bij de 100% zekerheid van het college om de zaak bij de Ondernemingskamer te winnen mogen grote vraagtekens worden gesteld.

Bijlagen:

- Bijlage 1: Berekening business Case Inkoop
- Bijlage 2: ICT benchmark Gemeente 2015 (M&I-partners)
- Bijlage 3: ICT benchmark Gemeenten 2016 (M&I-partners)
- Bijlage 4: Excerpt organisatieplan ID
- Bijlage 5: Excerpt review Twijnstra Guddde

Business Case Inkoop op basis van de gerealiseerde voordelen 2016 en 3 jaar samenwerking

	Investing x 1000 €		Afschrijving in 5 jr		Kanttekeningen
	Minimaal	Maximaal	Minimaal	Maximaal	
Voorinvestering in SSC-ZL	183	329	37	66	25% van de toetredingsfee zie pagina 44 begroting
Inkoopstelsel	42	42	8	8	1/3 van de investering van 125K Bijlage 9 begroting pagina 45
ICT werkplekken/mobile devices (7,6 Fte)	20	20	4	4	1/3 van de investeringskosten
Dubbele huisvestingskosten	50	125	10	25	25% van de dubbele huisvestingskosten Maastricht Mva 2/6
Desintegratiekosten SSC en overhead Maastricht	PM	PM	PM	PM	De facilitaire lasten en overhead blijft hangen
Overige frictiekosten	PM	PM	PM	PM	Kosten boventallig personeel en omgekeerde dienstverlening
Totaal			59	103	

Business Case Inkoop Opbrengsten	SSC-ZL		Toerekenbaar		Toerekenbaar		Alternatief		Alternatief		Kanttekeningen	Bron(nen)
	Opbrengsten Totaal		Aandeel SSC-ZL		Aandeel Maastricht		Lichte GR		Maastricht solo			
	Minimaal	Maximaal										
Bruto inkoopvoordeel	1000	1600	333	533	667	1067	1000	1600	667	1067	2/3 van de inkoopvoordelen kunnen ook op eigen kracht worden behaald	Mva 6/6 beantwoording vraag 32 op pagina 13
af: +/- 50% rendabele wegk (geen kostenbesparing)	-479	-766	-160	-255	-319	-511	-479	-766	-319	-511	Rendabele wegk leidt niet tot kostenbesparing tenzij de budgetten zijn afgeroomd	In alle 3 de varianten is voor hetzelfde uitgangspunt gekozen
Totale netto opbrengsten	521	834	174	278	347	556	521	834	347	556	Het gaat om de bedragen die daadwerkelijk als bezuiniging zijn ingeboekt	Verhouding 1/3 SSC-ZL en 2/3 op eigen kracht van toepassing
Kosten SSC-ZL inclusief afschrijvingen												
Voorinvestering in SSC-ZL	37	66	37	66							Het verschil tussen min en max is het risico als er geen nieuwe toetreders zijn	Begroting pagina 44
Inkoopstelsel	8	8	8	8			8	8	8	8	Deze kosten moeten ook worden gemaakt als er geen SSC-ZL komt (kwaliteit)	Begroting bijlage 9 pagina 45
ICT-werkplekken/mobile devices (7,6 Fte)	4	4	4	4			4	4	4	4	1/3 van de afschrkosten voor werkplekken, mobile devices en telefonie vd uitbreiding	Geen bron (niet meegerekend)
Dubbele huisvestingskosten	10	25	10	25							100K per jaar er wordt minimaal uitgegaan van 2 jaar; 500K indien 5jr leegstand (risico)	Mva 2/6 tabel op pagina 9 en toelichting op pagina 10
Desintegratiekosten SSC en Overhead Maastricht	PM	PM	PM	PM							Nergens gekwantificeerd	Geen bron
Overige frictiekosten	PM	PM	PM	PM							Nergens gekwantificeerd	Geen bron
Uitbreiding Inkoopformatie	131	131	131	131			131	131	131	131	Idem (kwaliteit) 1/3 deel van 392K	Mva 6/6 antwoord op vraag 26 pagina 12
Licentiekosten Inkoopstelsel 1e tranche	23	47	23	47			23	47	23	47	Minimaal zijn de afschrijvingskosten van 1e tranche Maximaal die van de 2e tranche	Begroting bijlage 9 pagina 45
Aandeel overhead SSC-ZL	96	102	96	102							25% van 1/3 deel van de totale overheadkosten	Begroting pagina 15
Extra reiskosten woon/werkverkeer	10	10	10	10							40K voor Maastricht; voor Inkoop 25% van 40K	Mva 2/6 tabel op pagina 9 en toelichting op pagina 10
Extra kosten reisebewegingen tussen SSC-ZL en Partners	PM	PM	PM	PM			PM	PM			Nergens gekwantificeerd	Geen bron
BTW-nadeel	4	4	4	4							25% van 15K	Mva 2/6 pagina 6 en 7
VPB-heffing	PM	PM	PM	PM							Van toepassing als SSC-ZL "winst" maakt	Begroting pagina 28 onder operationeel risico's
Totale kosten	323	397	323	397	0	0	166	190	166	190		
Resultaat business case Inkoop (eerstvolgende 5 jr)	198	437	-149	-119	347	556	355	644	181	366		

Besparingspotentieel Maastricht cf Bestuursplan 4110 Op basis van dit voordeel heeft de raad ingestemd met de oprichting van het SSC-ZL

	Varianten vergelijking			
	Per Jaar x 1000 €		In 5 jaar x 1000 €	
	Minimaal	Maximaal	Minimaal	Maximaal
Voordeel van lichte GR tov GR SSC-ZL	156	207	781	1035
Voordeel van lichte GR tov Maastricht solo	174	278	868	1389
Voordeel van GR SSC-ZL tov Maastricht solo	17	71	87	355



Hieronder zijn in tabelvorm de 4 scenario's nader onderbouwd. De groei van de moeders zelf is gerelateerd aan het kader van M&I partners. Het percentage van de SSC-ZL stijging is 2/3^{de} van deze groei. De ICT kosten stijging weliswaar, maar minder hard dan als de moeders niet zouden deelnemen aan het SSC-ZL.

Scenario	% stijging moeders	% stijging SSC-ZL	Omschrijving
1	5,0%	3,3%	"Ten opzicht van de ICT Benchmark van vorig jaar zijn de ICT-kosten per ICT-werkplek met 5% gestegen"
2	3,0%	2,0%	"De ICT-kosten per gebruikersaccount zijn dit jaar met 3% gestegen"
3	1,9%	1,3%	In tabel 9 wordt uitgegaan van een toename van 10% in 5 jaar m.b.t. digitalisering en kwaliteit. Dit is 1,9% per jaar.
4	1,3%	0,9%	"De gemiddelde ICT-kosten per ICT-werkplek zijn over de periode 2005 tot en met 2015 met 14% gestegen." Dus over 10 jaar met 14% gestegen, per jaar 1,3%.

P.s. Scenario 1, 2 en 4 zijn afkomstig van document "Project ICT Benchmark Gemeenten" van M&I partners (september 2015).

D. Transitiekosten

De transitiekosten moeten gemaakt worden om op 1/7/2017 een volledig operationele SSC-ZL ID te hebben. Dit wordt in projectvorm opgepakt en geïnvesteerd, dit leidt ertoe dat de kosten in 5 jaar in de exploitatie landen. Het betreft o.a. Topdesk-integratie/optimalisatie én het koppelen en migreren van de infrastructuur. Deze kosten zullen vanaf 1/1/2017 gemaakt worden.

E. Meerwaarde/ extra baten:

Het gezamenlijk besparingspotentieel was in eerste instantie op € 463.000 ingezet. Echter lijkt dit nogal aan de forse kant. Nu is een bedrag ad € 225.000 opgenomen te realiseren op de investeringen. In het eerste jaar (2018) betekent dit een besparing van € 225.000. Dit betekent effectief een besparing van = € 45.000 in 2018 oplopend naar € 225.000 in 2022.

De 3 extra projectleiders genereren extra baten. Hierbij is uitgegaan van 1.300 declarabele uren à € 74,00

Hieronder per scenario de outcome op hoofdlijn:

Het derde scenario is hierboven volledig opgenomen, aangezien dat in lijn is met het eerdere gesteld door Twynstra&Gudde. Hierbij wordt uitgegaan van een groei van 10,0% over de komende vijf jaar. Daarbij wordt gesteld dat dan geen 1,9% groei per gemeente nodig is, maar slechts 1,3% in geval van samenwerking.

In het eerste scenario wordt uitgegaan van een groei van 5% over de komende vijf jaar. Daarbij wordt gesteld dat dan geen 5% groei per gemeente nodig is, maar slechts 3% in geval van samenwerking.

		2017 per 1/7	2018	2019	2020	2021	2022
A. Personeel	Verschil P-LASTEN (BATEN - LASTEN)	€ -276.393	€ 104.289	€ 104.289	€ 771.123	€ 771.123	€ 771.123
B. Kapitaalkosten	Verschil Kapitaalkosten (BATEN - LASTEN)	€ -379	€ -739	€ -739	€ -739	€ -739	€ -739
C. Expl./Materieel	Verschil Licentiekosten (BATEN - LASTEN)	€ -1.433	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865	€ -2.865
	Verschil Materieel (BATEN - LASTEN)	€ 291.082	€ 582.964	€ 582.964	€ 582.964	€ 582.964	€ 582.964
	Meerkosten ICT totale exploitatie *	€ -	€ 123.673	€ 247.345	€ 191.233	€ 494.600	€ 618.363
D. Transitie	Transitiekosten	€ -	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000	€ -350.000
E. Meerwaarde/ extra baten	Meerwaarde/ extra baten	€ -	€ 45.000	€ 90.000	€ 135.000	€ 180.000	€ 225.000

* scenario keuze door OGO te bepalen



De wachtdienst kosten zijn gebaseerd op ervaringsgetallen. De wachtdienst gelden zullen niet stijgen, de dienst blijft immers gelijk, echter worden deze diensten verdeeld over meer medewerkers. Inhuur, advies en inkoop zijn eveneens gebaseerd op ervaringscijfers; in dit bedrag is ook een inkoper opgenomen die wordt ingehuurd van SSC-ZL INKOOP. Deze inkoper wordt belast met het besparingspotentieel (verderop in de business case opgenomen onder het kopje "Meerwaarde").

B. Kapitaallasten

De kapitaallasten zijn overgenomen van de ontvangen input van de moeders. De schaalgrootte van het SSC-ZL zal leiden tot een besparing. In eerste instantie was hier een besparingspotentieel afgegeven van € 463.000. Echter lijkt dit nogal aan de forse kant. Deze is onder het kopje "Meerwaarde" opgenomen voor een bedrag ad € 225.000 op de investeringen. In het eerste jaar (2018) betekent dit een besparing van € 225.000/5jaar = € 45.000 oplopend naar € 225.000 in 2022.

C. Exploitatie/Materieel

Licentiekosten

De licentiekosten zijn rechtstreeks afgeleid van de input van de moeders.

Materieel

De post "onderhoud/overig" is afgeleid van de input van de moeders.

De post "energiekosten" is als PM post opgenomen in de lasten van het SSC-ZL evenals in de te vervallen PM posten bij de moeders. Deze kosten worden immers bij de moeders gemaakt ten behoeve van serverparken die bij de moeders gehuisvest zijn.

De post "vernieuwingskosten" zijn de kosten die nodig zijn om te innoveren, nieuwe dingen uit te testen etcetera. De hoogte van deze post is gerelateerd aan ervaringscijfers.

Meerkosten ICT totale exploitatie

Voor de exploitatie/materiële kosten is eveneens sprake van minder meerkosten. Deze minder meerkosten zijn tot uitdrukking gebracht met een viertal scenario's:

Een drietal van deze scenario's is afgeleid van de *ICT benchmark voor gemeenten 2015* van M&I Partners (zie tekst in onderstaand kader).

ICT-kosten per ICT-werkplek gestegen tot € 6.394. ICT-kosten per gebruikersaccount gestegen tot € 6.629
 De gemiddelde ICT-kosten per ICT-werkplek zijn over de periode 2005 tot en met 2015 met 14% gestegen. Ten opzicht van de ICT Benchmark van vorig jaar zijn de ICT-kosten per ICT-werkplek met 5% gestegen van € 6.101 tot € 6.394 dit jaar. De aanwezigheid van flexwerkplekken en gevirtualiseerde werkplekomgevingen maakt het interessant om naast de ICT-kosten per ICT-werkplek óók de ICT-kosten per gebruikersaccount weer te geven. De ICT-kosten per gebruikersaccount zijn dit jaar met 3% gestegen van € 6.459 tot € 6.629. In 2014 waren er in verhouding meer gebruikersaccounts dan ICT-werkplekken per medewerker (in fte). Deze trend zet in 2015 door.
 Het gemiddeld aantal ICT-werkplekken per medewerker (in fte) is over de periode 2005 tot en met 2015 toegenomen van circa 1,2 tot 1,5 ICT-werkplekken per medewerker (in fte). Deze toename wordt vooral veroorzaakt door 'dubbele' ICT-werkplekken als gevolg van parttimers, externen, et cetera. Ondanks dat bij veel gemeenten het beleid is om te komen tot circa 0,7 ICT-werkplekken per medewerker zien we dus een tegengestelde uitkomst. Het merendeel van de ICT-werkplekken bestaat uit vaste pc's en thin clients (respectievelijk circa 43,3% en 31,1% van de totale ICT-werkplekken). Van de ICT-werkplekken bestaat verder 16,3% uit laptops en zo'n 7,7% uit tablets. Circa 1,7% van de ICT-werkplekken bestaat uit thuiswerkplekken (beheer door en eigendom van gemeente). Omdat de verhouding medewerkers (in fte) en ICT-werkplekken gelijk is gebleven, is de verklaring voor de stijging van de kosten per ICT-werkplek en per gebruikersaccount dat het aantal fte is gedaald.

Bron: Project ICT Benchmark Gemeenten Versie 1.0 / 24 september 2015

[ICT Benchmark Gemeenten | M&I/Partners](#)

M&I Partners/

bijlage

3

Impressie

ICT BENCHMARK GEMEENTEN 2015



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

Project ICT Benchmark Gemeenten
Versie 1.0 / 24 september 2015

M&I/Partners/
adviseurs voor management en informatie

30 JAAR

ICT IN
PERSPECTIEF

VERBETEREN DOOR TE VERGELIJKEN

In 2015 is voor de elfde keer de ICT Benchmark Gemeenten uitgevoerd (ICTBG2015). Dit model is gebaseerd op het principe van 'Total Cost of Ownership' met betrekking tot ICT-kosten; dat wil zeggen alle kosten die verbonden zijn aan of samenhangen met ICT. Naast de ICT-kosten is ook onderzoek gedaan naar de volwassenheid en effectiviteit van ICT.

Uit de ICTBG2015 komt naar voren dat de ICT-kosten per inwoner gemiddeld € 72 bedragen. Dit is nagenoeg hetzelfde als vorig jaar (€ 74). De ICT kosten per ICT-werkplek zijn gestegen met 5% tot € 6.394. Het proces 'Beveiliging' is het meest volwassen ICT-proces.



INHOUDSOPGAVE

1	ICT BENCHMARK GEMEENTEN	4
1.1	Het verhaal achter de cijfers	4
1.2	Waarom benchmarken?	5
1.3	Editie 2015	6
1.4	Leeswijzer	7
2	SAMENVATTING ICTBG2015	8
2.1	Belangrijkste conclusies	8
2.2	Toelichting M&I/Partners uitkomsten ICTBG2015	11
3	ICT KOSTEN PER INWONER	12
3.1	ICT-kosten per inwoner	12
Bijlage 1	Deelnemers ICT Benchmark Gemeenten	16



1 ICT BENCHMARK GEMEENTEN

Dit document is bedoeld om de lezer een indruk te geven van de informatie die de ICT Benchmark Gemeenten oplevert. Overname gegevens en teksten zijn toegestaan met bronvermelding.

1.1 HET VERHAAL ACHTER DE CIJFERS



In 2005 nam M&I/Partners samen met enkele gemeenten het initiatief tot de ICT Benchmark Gemeenten. Sindsdien is de ICT Benchmark Gemeenten elk jaar uitgevoerd en dit jaar is dat voor de elfde keer. De ICT Benchmark Gemeenten is gebaseerd op het principe van 'Total Cost of Ownership' (TCO); dat wil zeggen alle kosten die verbonden zijn aan of samenhangen met ICT. Ook spreken we wel van de ICT-kosten als gevolg van het in eigendom hebben van, gebruiken en beheren van ICT.

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 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 verschillende dimensies; waaronder TCO, ICT-volwassenheid en kwaliteit van de geleverde dienstverlening.

De objecten van de ICT-kosten die zijn geïnventariseerd en geanalyseerd in de ICT Benchmark, zijn weergegeven in figuur 1.



figuur 1: scope ICT Benchmark Gemeenten M&I/Partners



De ICT Benchmark richt zich niet alleen op de ICT-kosten; ook de 'baten van ICT' komt aan bod in de ICT Benchmark, waaronder:

- De ICT-volwassenheid, aan de hand van 22 ICT-besturings en -beheerprocessen.
- De ICT-trends die op de agenda's hebben gestaan of komen te staan de komende jaren.
- Effectiviteit van ICT; de mate waarin ICT/informatievoorziening ondersteunend is aan de organisatiedoelstellingen.¹

1.2 WAAROM BENCHMARKEN?



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

- **Plaatsbepaling:** het vergelijken van de eigen ICT-kosten met die van de andere gemeenten.
- **(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.
- **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.



Gemeenten² hebben verschillende redenen om deel te nemen aan de ICT Benchmark. De belangrijkste redenen staan hieronder vermeld. Gemeenten willen:

- Zicht 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).

¹ Het onderdeel 'effectiviteit van ICT' is dit jaar een pilot van de ICT Benchmark Gemeenten.

² Ook dit jaar doen er een aantal niet specifieke gemeentelijke organisaties mee aan de ICT Benchmark Gemeenten zoals Shared Service Centers (SSC). Daar waar in dit rapport over 'gemeenten' wordt gesproken worden ook deze specifieke organisaties bedoeld.

- Zicht hebben op de trendontwikkeling in de eigen ICT-kosten en op de kostenimpact van bepaalde (beleids)maatregelen.
- Zicht hebben op ICT-kosten bij andere gemeenten. Dat biedt antwoord op vragen als: 'Zijn wij op bepaalde punten 'duurder' of 'goedkoper'? Hebben we daar bewust voor gekozen? Sluit dat aan bij onze eigen beleving?' Wat kan mijn organisatie leren van inzichten van/bij andere gemeenten?
- Onderdeel zijn van een platform dat gericht is op kosten/batenmanagement van ICT bij gemeenten.



Binnen de ICT Benchmark vindt het vergelijken op een systematische wijze plaats, waardoor de vergelijkbaarheid van gegevens wordt geoptimaliseerd. Dit betekent dat zinvolle vergelijkingen worden gemaakt en de deelnemer een goede inschatting kan maken van de eigen positie op het gebied van ICT-kosten.

1.3 EDITIE 2015

In 2015 is ICT Benchmark Gemeenten voor de elfde keer uitgevoerd. In deze ronde zijn er elf deelnemers die gezamenlijk 25 gemeenten vertegenwoordigen en 1,3 miljoen inwoners. Naast gemeenten nemen drie intergemeentelijke samenwerkingen mee aan de benchmark; BAR (Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk), Equalit (Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Hilvarenbeek, Oisterwijk, Oosterhout, Loon op zand, Woensdrecht en Zundert) en SSC Drechtsteden (Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht).

Deelnemers ICTBG2015

- BAR-organisatie
- Equalit
- SSC Drechtsteden
- Gemeente Brummen
- Gemeente Den Helder
- Gemeente Haarlem
- Gemeente Katwijk
- Gemeente Medemblik
- Gemeente Tilburg
- Gemeente Venlo
- Gemeente Zoetermeer

De gemiddelde grootte van de deelnemers aan de ICT Benchmark van dit jaar komt uit op 121.677 inwoners per deelnemer.

Genormaliseerde ICT-kosten Equalit

Dit jaar nemen er dus ook een aantal niet typische gemeentelijke organisaties mee aan de ICT Benchmark Gemeenten; zoals de BAR-organisatie, SSC Drechtsteden en Equalit. Het gevolg hiervan is dat er indirect meer gemeenten in de populatie zijn meegenomen qua ICT-kosten (namelijk elf deelnemers direct, waarbij het indirecte totaal uitkomt op vijfentwintig organisaties).

Bij Equalit is een correctie toegepast op de ICT-objecten van de ICT-kosten, in verband met de vergelijking met de overige deelnemers. Enkele (sub-)ICT-objecten zijn namelijk niet van toepassing

op Equalit. De volgende ICT-kosten zijn meegerekend met de ICT-kosten van Equalit op basis van een gemiddelde van de ICT-kosten bij de overige deelnemers op deze onderwerpen (de toegepaste verdeelsleutel is het aantal inwoners): Back office applicaties primaire processen, vaste telefonie (overig), mobiele telefonie, randapparatuur en functioneel beheer ICT-formatie en de kosten op het financieel- en personeelssysteem. In dit geval is er voor circa 39% aan gemiddelde ICT-kosten opgeteld bij Equalit.

1.4 LEESWIJZER



Deze impressie is een verkorte weergave van het eindrapport en geeft u een beeld van de resultaten van de ICT Benchmark Gemeenten 2015. Het volledige rapport is alleen beschikbaar voor de deelnemers.

Nieuw in het ICTBG2015 rapport

Ten opzichte van het rapport van vorig jaar zijn in deze editie van de ICT Benchmark Gemeenten enkele nieuwe onderdelen opgenomen, waaronder:

- verdieping op de (ICT-)kosten van de primair processen;
- kengetallen die refereren aan een ICT-dienst; zoals de prijs van een gemanageerde ICT-werkplek;
- inzicht in de 'effectiviteit' van ICT binnen de organisatie.



(Individueel) management rapport

Naast een (hoofd)rapport ontvangt iedere deelnemer een management rapport (in PowerPoint vorm). Het management rapport is een verkorte weergave van voorliggend rapport. In het management rapport wordt kort en bondig inzicht gegeven in de uitkomsten van de ICT Benchmark, met op de gemeente gerichte duiding van de uitkomsten en eventuele aanbevelingen.



Protocol geheimhouding

De gegevens van de deelnemer zijn geanonimiseerd door in de rapportage de namen van alle deelnemers te vervangen door letters. Conform het afgesproken protocol wordt deze anonimiteit tijdens de eerste kringbijeenkomst opgeheven. Dit rapport heeft een vertrouwelijk karakter. Het mag daardoor niet verder verspreid worden zonder toestemming van de deelnemers en M&I/Partners.



ICT Benchmark Gemeenten 2015 heeft betrekking op boekjaar 2014

De jaartallen zoals die genoemd worden in het rapport hebben betrekking op het jaar van de ICT Benchmark, tenzij expliciet is vermeld dat het om het boekjaar gaat. De ICT Benchmark Gemeenten 2015 gaat in op boekjaar 2014 (van 1 januari tot en met 31 december 2014).



2 SAMENVATTING ICTBG2015



Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste conclusies van de ICT Benchmark Gemeenten van dit jaar. We gaan onder andere in op de basiskengetallen van de ICT-kosten, ICT-volwassenheid, ICT-kosten van het primair proces en de ICT-trends. In onderstaand tabel zijn de uitkomsten van de vijf basiskengetallen weergegeven. De uitkomsten zijn de gemiddelde uitkomsten over alle deelnemers van de ICT Benchmark van dit jaar.

Basiskengetal	ICTBG2015
ICT-kosten per inwoner	€ 72
ICT-kosten per ICT-werkplek	€ 6.394
ICT-kosten per gebruikersaccount	€ 6.629
ICT-kosten per medewerker (in fte)	€ 9.687
ICT-kosten als percentage van de begroting	2,5%

2.1 BELANGRIJKSTE CONCLUSIES



ICT-kosten per inwoner gedaald met -3% tot € 72

De lichte daling van de ICT-kosten per inwoner (gemiddeld over alle deelnemers) wordt vooral veroorzaakt door een daling van de personeelskosten en in mindere mate door een daling van de kosten van telefonie en de ICT-infrastructuur (server & storage en netwerk & data). De softwarekosten zijn daarentegen gestegen.

De daling van de personeelskosten wordt grotendeels veroorzaakt door een daling op inhuur van ICT'ers (van 17% in 2014 naar 14% in 2015; wat betreft het percentage van de inhuurkosten op de totale ICT-personeelskosten). De stijging van de ICT-personeelskosten, zoals geconstateerd in de benchmark van 2014, lijkt dus tijdelijk van aard. De ICT-kosten (per inwoner) van servers en storage zijn, na een stijging in 2013, weer op het niveau van eerdere jaren. De inhaalslag die is gemaakt, als gevolg van achtergestelde investeringen, was éénmalig. De totale infrastructuurkosten vertonen al jaren een lichte daling ondanks de toegenomen vraag naar capaciteit zowel in opslag en rekenkracht als in netwerk. Gemeenten zijn in control over deze kosten.

Gemiddeld hebben de gemeenten kleiner dan 100.000 inwoners lagere ICT-kosten per inwoner. Voor 100.000+ gemeenten bedragen de ICT-kosten per inwoner € 73. Voor 100.000- gemeenten bedragen de ICT-kosten per inwoner € 67 (een verschil van -7,9%). Dit wil zeggen dat de omvang van de gemeente, in aantal inwoners, invloed heeft op de hoogte van de ICT-kosten per inwoner.



ICT-kosten per ICT-werkplek gestegen tot € 6.394. ICT-kosten per gebruikersaccount gestegen tot € 6.629

De gemiddelde ICT-kosten per ICT-werkplek zijn over de periode 2005 tot en met 2015 met 14% gestegen. Ten opzicht van de ICT Benchmark van vorig jaar zijn de ICT-kosten per ICT-werkplek met 5% gestegen van € 6.101 tot € 6.394 dit jaar. De aanwezigheid van flexwerkplekken en gevirtualiseerde werkplekomgevingen maakt het interessant om naast de ICT-kosten per ICT-werkplek óók de ICT-kosten per gebruikersaccount weer te geven. De ICT-kosten per gebruikersaccount zijn dit jaar met 3% gestegen van € 6.459 tot € 6.629. In 2014 waren er in verhouding meer gebruikersaccounts dan ICT-werkplekken per medewerker (in fte). Deze trend zet in 2015 door.

Het gemiddeld aantal ICT-werkplekken per medewerker (in fte) is over de periode 2005 tot en met 2015 toegenomen van circa 1,2 tot 1,5 ICT-werkplekken per medewerker (in fte). Deze toename wordt vooral veroorzaakt door 'dubbele' ICT-werkplekken als gevolg van parttimers, externen, et cetera. Ondanks dat bij veel gemeenten het beleid is om te komen tot circa 0,7 ICT-werkplekken per medewerker zien we dus een tegengestelde uitkomst. Het merendeel van de ICT-werkplekken bestaat uit vaste pc's en thin clients (respectievelijk circa 43,3% en 31,1% van de totale ICT-werkplekken). Van de ICT-werkplekken bestaat verder 16,3% uit laptops en zo'n 7,7% uit tablets. Circa 1,7% van de ICT-werkplekken bestaat uit thuiswerkplekken (beheer door en eigendom van gemeente). Omdat de verhouding medewerkers (in fte) en ICT-werkplekken gelijk is gebleven, is de verklaring voor de stijging van de kosten per ICT-werkplek en per gebruikersaccount dat het aantal fte is gedaald.



ICT-kosten per medewerker (in fte) gestegen naar € 9.687

De gemiddelde ICT-kosten per medewerker (in fte) komen voor 2015 uit op € 9.687 (een stijging van 14%). Een verklaring voor de uitkomst van dit kengetal is dat binnen de benchmark populatie het aantal medewerkers per 1.000 inwoners is gedaald. Uit de ICT Benchmark Gemeenten blijkt dat er gemiddeld 7,4 medewerkers (in fte) per 1.000 inwoners werkzaam zijn bij de gemeenten. Dit is een verklaring voor de stijging van de ICT-kosten per medewerker (in fte).

De gemiddelde ICT-kosten per medewerker (fte) zijn in de periode 2004 tot en met 2015 sterk gestegen. Dit wordt veroorzaakt door een daling van het gemiddeld aantal medewerkers (fte) per 1.000 inwoners en daarbij enigszins gelijkblijvende gemiddelde ICT-kosten in de voorgaande jaren (wat ook blijkt uit de stabiele ontwikkeling van de ICT-kosten per inwoner). Dit is niet verrassend: gemeenten zijn immers al jaren bezig de gemeentelijke organisatie af te slanken. Gevolg is dat de ICT-kosten per medewerker automatisch stijgen.



ICT-kosten als percentage van de begroting gestegen tot 2,5%

De gemiddelde begroting per gemeente is gedaald met 5,0%. De ICT-kosten zijn licht gedaald (3%). Het resultaat hiervan is dat de ICT-kosten als percentage van de gemeentelijke begroting is gestegen, tot 2,5% (ten opzichte van 2,4% in de ICT Benchmark van vorig jaar). Een verklaring voor de daling van de gemiddelde begroting per gemeente zijn de bezuinigingen, maar ook een verandering in het takenpakket van de gemeente (taken/diensten worden uitbesteed zoals vergunning en handhaving aan Regionale Uitvoeringsdiensten). Dit heeft een effect op de gemeentelijke begroting die niet noodzakelijkerwijs hetzelfde effect heeft op de ICT-kosten van de gemeenten. De taken/diensten die worden uitbesteed brengen vaak in verhouding al minder ICT-kosten met zich mee (denk hierbij aan brandweer, vuilophaaldienst en sport en recreatie). Interessant zijn de decentralisaties in het sociale domein. Deze zijn per 1 januari 2015 geëffectueerd en hebben komend jaar effect op zowel de gemeentelijke begroting als de ICT-kosten.



ICT-kosten primair proces bedragen € 22 per inwoner

Het inzicht in de ICT-kosten per primair proces is gebaseerd op de softwarekosten per primair proces, de personeelskosten voor functioneel- en applicatiebeheer op software behorende bij de primair processen (zowel personeelskosten van de eigen formatie als inhuur) en de ICT-kosten van de ICT-werkplek ter ondersteuning van de primair processen. De ICT-kosten die verbonden zijn aan de hiervoor genoemde ICT-componenten, zijn toegekend aan de verschillende primair processen. De gemiddelde ICT-kosten per inwoner over de verschillende primair processen van de gemeenten komen dit jaar uit op € 22.

In verhouding gaan de meeste ICT-kosten van de primair processen naar de processen Algemeen bestuur / Burgerzaken (14%) en Sociale zaken & Werkgelegenheid (14%). Hierbij laten we de onderdelen 'Generiek: meerdere processen / sectoren' en 'Overig' buiten beschouwing.



ICT-volwassenheid

Het proces 'Beveiliging' staat dit jaar weer bovenaan als meest georganiseerde ICT-volwassenheidproces, samen met het proces 'Hulp voor eindgebruikers'. Daarna volgen op nummer drie en vier respectievelijk de processen 'Operationele ICT-planning en samenwerkingscultuur' en 'Incident- en probleembeheer'.



ICT-trends

De ICT-trend waarop de gemeenten in het bijzonder aandacht hebben gevestigd bestond in boekjaar 2014 uit 'ICT-beveiliging & Privacy' (idem aan de ICT Benchmark van vorig jaar). Dit aandachtsgebied heeft bij alle deelnemers op de agenda gestaan.

2.2 TOELICHTING M&I/PARTNERS UITKOMSTEN ICTBG2015



Zonder ICT zou de dienstverlening aan burgers en bedrijven er heel anders hebben uitgezien

De ontwikkeling van de inzet en het belang van ICT

ICT vervult een steeds belangrijker rol binnen gemeenten. Zonder ICT zou de dienstverlening aan burgers en bedrijven er heel anders hebben uitgezien. Veel aspecten van de e-overheidsvoorzieningen zouden niet eens mogelijk zijn geweest. ICT is daarnaast een essentieel onderdeel van de interne gemeentelijke bedrijfsvoering (net zoals in andere sectoren).

Des te opmerkelijker is dan ook de stabilisatie van de ICT-kosten per inwoner (€ 72,- per inwoner in 2015 tegenover € 74 in 2014 en € 73,- in 2013). Over de periode 2005 - 2015 zijn de ICT-kosten per inwoner binnen een bandbreedte van circa € 64,- tot € 78,- per inwoner gebleven. De kosten zijn niet evenredig of meer gestegen met het belang en gebruik van ICT binnen de gemeente. De kosten per ICT-werkplek en medewerker stijgen. De reden hiervoor is gelegen in het slanker worden van de gemeentelijke organisaties: er zijn steeds minder ambtenaren per 1.000 inwoners. De ICT-kosten blijven min of meer gelijk waardoor de kosten per medewerker stijgen.

De conclusie is dan ook dat ICT de investeringsruimte voor innovatie en vernieuwing binnen haar eigen begroting heeft gevonden door een efficiëntere inzet van de ICT-functie. Zo zijn de kosten voor hardware en de kosten voor het technisch beheer de afgelopen jaren gedaald. In toenemende mate wordt juist deze dienstverlening buiten de deur gezet. Niet in de laatste plaats om financiële motieven. Gezien de mate van efficiëntie en relatief lage kosten is het maar de vraag of outsourcing van 'harde' ICT (werkplek en hosting) aan die financiële motieven gaat voldoen. Het merendeel van de ICT-kosten zitten in software en het beheer van die software. Dáár ligt naar onze mening ruimte om tot kostenreductie te komen. Minder complexe applicaties, minder applicaties en een betere afstemming met de vragende organisatie. Wellicht dat outsourcing van deze taken (bijvoorbeeld in de vorm van SAAS en/of cloud) daarbij kan helpen.

Het takenpakket van de gemeente verandert. Er verdwijnen taken (Vergunning, toezicht en handhaving (VTH) gaan bijvoorbeeld naar Regionale Uitvoeringsdiensten), maar neemt per saldo toe als gevolg van de decentralisaties in het sociale domein. Grote vraag is of gemeenten in staat zijn deze ontwikkelingen - als gevolg van omvangrijke taakverzwaring - binnen de bestaande ICT-begroting te realiseren. Gezien de omvang en aard van de decentralisatie denken wij van niet. Nu al is het beleidsdomein sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening de grootste sector. De verwachting is dat de ICT-kosten voor dit domein de komende jaren flink gaan stijgen.

Vanuit het perspectief van ICT is de cruciale vraag hoe ICT kan bijdragen aan de effectiviteit van de uitvoering (en de komende jaren vooral in het sociale domein); waarbij de verlaging van de uitvoeringskosten groter is dan de extra kosten van de inzet van ICT (efficiëntie). Dat is best lastig. Dat vraagt een duurzame dialoog tussen ICT en de uitvoering. Dat men ICT niet eenzijdig ziet als een kostenpost, maar als een kans om effectiever en efficiënter te werken.



3 ICT-KOSTEN PER INWONER

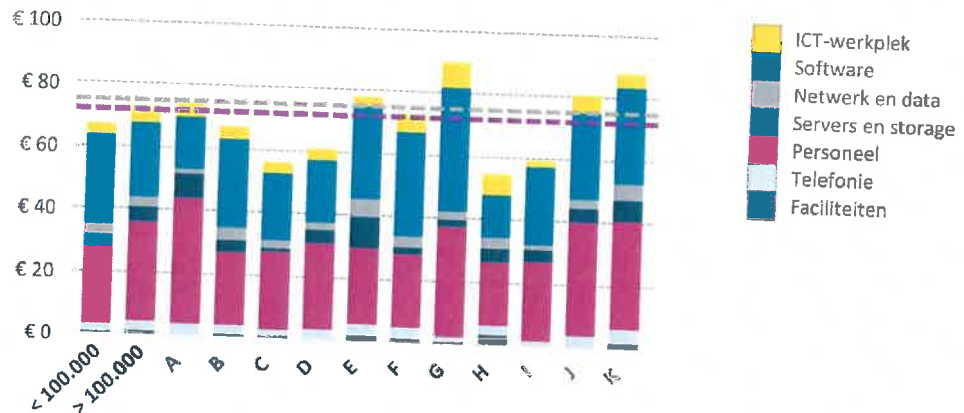


Bij enkele figuren wordt het gemiddelde van de ICT Benchmark van de voorgaande drie edities van de benchmark (2012, 2013, 2014) getoond ter vergelijking met de uitkomsten van de ICT Benchmark van dit jaar. In de betreffende figuren is het gemiddelde van voorgaande jaren weergegeven met een grijze lijn. De paarse gemiddelde lijn geeft het gemiddelde weer van de ICT Benchmark van dit jaar. Tevens maken we een vergelijking tussen de gemeenten kleiner en groter dan 100.000 inwoners.

3.1 ICT-KOSTEN PER INWONER



De ICT-kosten per inwoner bedragen dit jaar € 72. Bij de berekening van het kengetal 'ICT-kosten per inwoner' worden de totale jaarlijkse ICT-kosten (kapitaallasten + exploitatiekosten) gedeeld door het aantal inwoners van de gemeente. In onderstaand figuur zijn de uitkomsten van het kengetal 'ICT-kosten per inwoner' per deelnemer aan de ICT Benchmark van dit jaar weergegeven. De grijze lijn vertegenwoordigt het gemiddelde van de voorgaande drie jaar; de paarse lijn is het gemiddelde van ICTBG2015.



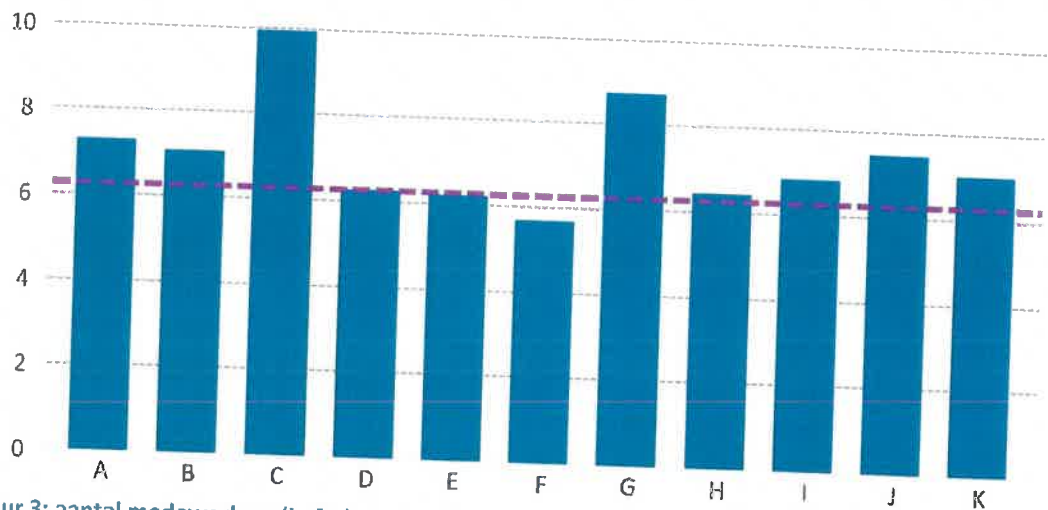
figuur 2: ICT-kosten per inwoner

ICT-kosten per inwoner	Kostenniveau
Gemiddelde	€ 72
Gemiddelde '<100.000 inwoners'	€ 67
Gemiddelde '>100.000 inwoners'	€ 73

Analyse ICT-kosten per inwoner

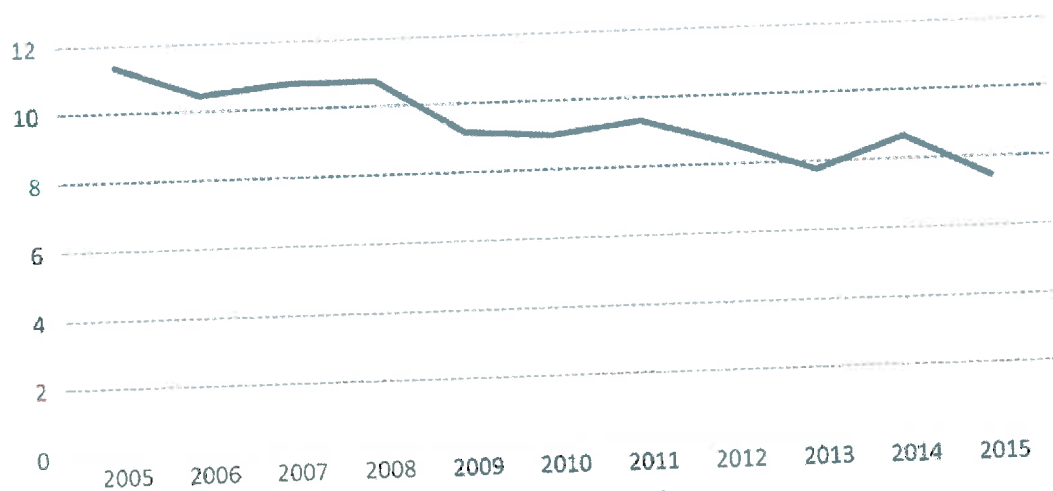
Gemiddeld hebben de gemeenten kleiner dan 100.000 inwoners lagere ICT-kosten per inwoner. Voor 100.000+ gemeenten bedragen de ICT-kosten € 73 per inwoner. Voor 100.000- gemeenten bedragen de ICT-kosten € 67 per inwoner (circa -7,9% lagere ICT-kosten per inwoner dan het gemiddelde van de 100.000+ gemeenten).

Indien een gemeente hoge(re) ICT-kosten heeft per inwoner kan een mogelijke verklaring zijn dat deze gemeente in verhouding meer medewerkers (in fte) in huis heeft om het aantal inwoners te 'bedienen'. Meer medewerkers (in fte) brengen in verhouding meer ICT-kosten met zich mee. Uit de ICT Benchmark blijkt dat er gemiddeld 7,4 medewerkers (in fte) werkzaam zijn bij de gemeenten per 1.000 inwoners.



figuur 3: aantal medewerkers (in fte) per 1.000 inwoners

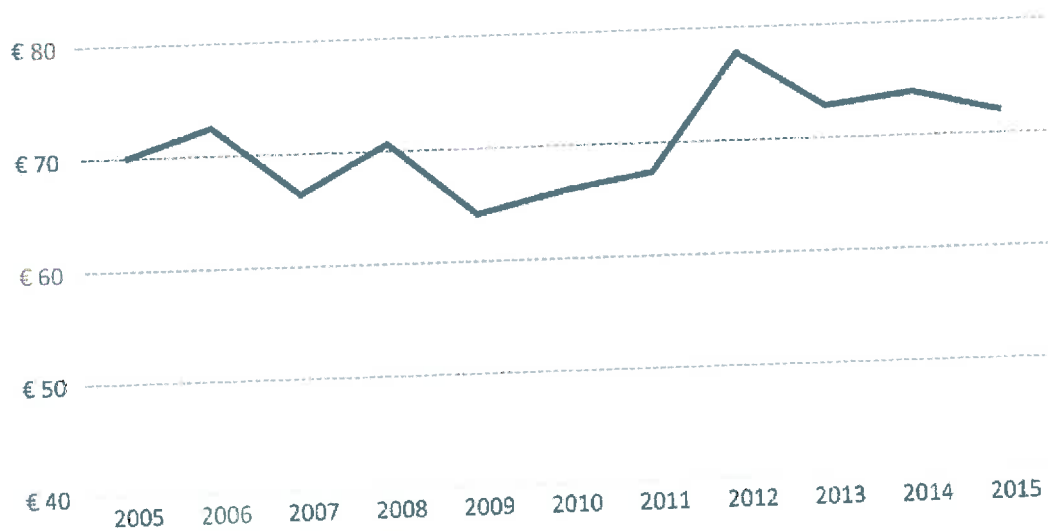
Onderstaand figuur toont de ontwikkeling van het gemiddeld aantal medewerkers (in fte) per 1.000 inwoners. De ontwikkeling van bezuinigen bij gemeenten en het uitbesteden van werkzaamheden is duidelijk zichtbaar in de trendlijn.



figuur 4: aantal medewerkers (in fte) per 1.000 inwoners (trend)

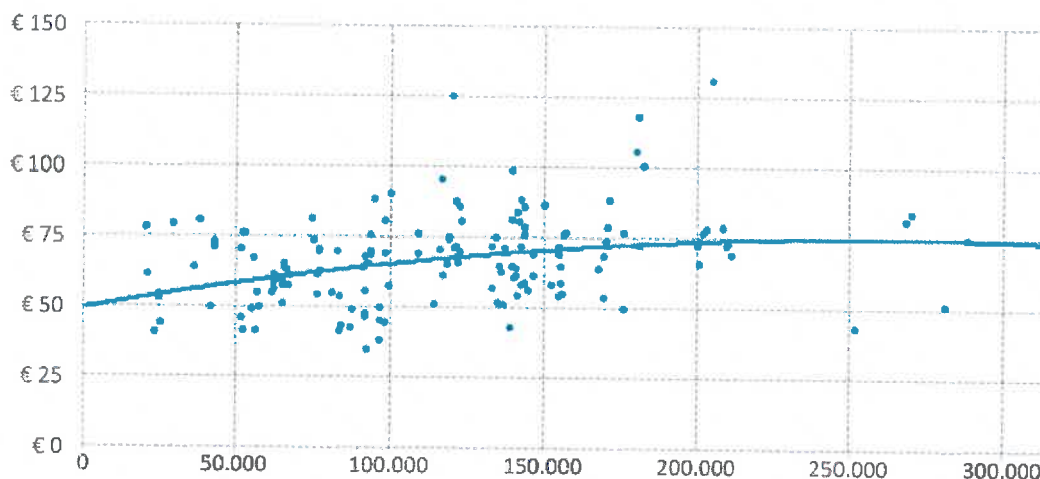
Trend ICT-kosten per inwoner

Over de periode 2005 – 2015 zijn de ICT-kosten per inwoner binnen een bandbreedte gebleven van circa € 64 tot € 78 per inwoner. Ondanks de toename van het belang (en het gebruik) van ICT binnen gemeenten zijn gemeenten in staat om ICT efficiënt(er) in te zetten. De kosten zijn namelijk niet evenredig toegenomen met het belang en gebruik van ICT; terwijl de gemeenten de afgelopen jaren intensief geïnvesteerd hebben in de dienstverlening aan de burgers en bedrijven. Zo hebben ook de investeringen als gevolg van de decentralisaties (nog) niet geresulteerd in hogere ICT-kosten (per inwoner).



figuur 5: ICT-kosten per inwoner (trend)

Onderstaande figuur geeft de ICT-kosten per inwoner weer voor alle deelnemers van alle elf benchmarkrondes - inclusief ICTBG2015 - afgezet tegen het aantal inwoners per gemeente, inclusief een trendlijn. Uit figuur 6 blijkt dat er een schaalnadeel is naar grootte van de gemeente.



figuur 6: ICT-kosten per inwoner (grootte gemeente vs ICT-kosten per inwoner)

Dat de relatief grotere gemeenten (gemiddeld) hogere ICT-kosten per inwoner hebben heeft meerdere redenen:

- Er is sprake van een omvangrijker takenpakket voor de grotere gemeenten.
- Als gevolg van de omvang en volume en grotere inzet van ICT hebben grotere gemeenten taken die kleinere gemeenten niet hebben en daarmee ook geen ICT-kosten tot gevolg hebben.
- De aanwezigheid van meer complexiteit (in de informatisering) en daarmee samenhangende (afstemmings)bureaucratie.

BIJLAGE 1 DEELNEMERS ICT BENCHMARK GEMEENTEN

De volgende organisaties/gemeenten hebben aan een of meerdere edities van de ICT Benchmark Gemeenten deelgenomen of hebben een individueel onderzoek naar de ICT-kosten laten uitvoeren door M&I/Partners:

- A2-gemeenten
- Alkmaar
- Amersfoort
- Apeldoorn
- Arnhem
- Assen
- Barneveld
- BAR-samenwerking
- Bergen op Zoom
- Bestuursdienst Ommen-Hardenberg
- Beuningen
- Borger-Odoorn
- Breda
- Brummen
- Coevorden
- Den Helder
- Deventer
- Diemen
- Dordrecht
- Eindhoven
- Emmen
- Enschede
- Equalit
- Etten-Leur
- Gilze Rijen
- Groningen
- Haarlem
- Haarlemmermeer
- Heemskerk
- Heerhugowaard
- Hellevoetsluis
- Helmond
- Hengelo
- Hilversum
- Hof van Twente
- ISZF
- Katwijk
- Lansingerland
- Leeuwarden
- Leiden
- Lelystad
- Maastricht
- Medemblik
- Moerdijk
- Oosterhout
- RID de Liemers
- Roosendaal
- Rotterdam
- Schiedam
- 's-Hertogenbosch
- Sittard-Geleen
- Smalingerland
- SSC Drechtsteden
- Steenwijkerland
- Tholen
- Tilburg
- Utrecht
- Venlo
- Westland
- Winterswijk
- Zaanstad
- Zoetermeer
- Zwolle

bijlage

4

Impressie

ICT BENCHMARK GEMEENTEN 2016



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

Project ICT Benchmark
Gemeenten
Versie 2.0 / 13 oktober 2016

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

VERBETEREN DOOR TE VERGELIJKEN

In 2016 is voor de twaalfde keer de ICT Benchmark Gemeenten uitgevoerd (ICTBG2016). Naast de ICT-kosten is ook onder andere onderzoek gedaan naar de volwassenheid van ICT.

Uit ICTBG2016 komt naar voren dat de ICT-kosten per inwoner gemiddeld € 72 bedragen. Dit is hetzelfde als vorig jaar. Sinds 2013 zijn de ICT-kosten zeer stabiel: tussen de € 72 en € 74 per inwoner.

Als gevolg van de decentralisaties zijn de begrotingen van gemeenten gestegen met 9,8%. Het percentage ICT-kosten van de begroting is derhalve gedaald van 2,5% naar 2,2%.

De ICT-kosten per gebruikersaccount zijn gedaald met -2% tot € 6.482. Het proces 'Hulp voor eindgebruikers' is het meest volwassen ICT-proces.



INHOUDSOPGAVE

1	ICT BENCHMARK GEMEENTEN	4
1.1	Het verhaal achter de cijfers	4
1.2	Waarom benchmarken?	5
2	SAMENVATTING ICTBG2016	7
2.1	Belangrijkste conclusies ICTBG2016	7
2.2	Toelichting M&I/Partners uitkomsten ICTBG2016	9
3	BASISKENGETALLEN ICTBG2016	11
3.1	ICT-kosten per inwoner	11
3.2	Verdeling van de ICT-kosten	14
3.3	ICT-kosten per medewerker	15
3.4	ICT-kosten als percentage van de begroting	16
3.5	ICT-volwassenheid	17
Bijlage 1	Over M&I/Partners	19
Bijlage 2	Deelnemers ICT Benchmark Gemeenten	20



1 ICT BENCHMARK GEMEENTEN

Deze impressie is bedoeld om de lezer een indruk te geven van de informatie uit het rapport ICT Benchmark Gemeenten. Overname van gegevens en teksten zijn toegestaan met bronvermelding.

1.1 HET VERHAAL ACHTER DE CIJFERS



In 2005 nam M&I/Partners samen met enkele gemeenten het initiatief tot de ICT Benchmark Gemeenten. Sindsdien is de ICT Benchmark Gemeenten elk jaar uitgevoerd en dit jaar is dat voor de twaalfde keer. 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.

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 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 objecten van de ICT-kosten die zijn geïnventariseerd en geanalyseerd in de ICT Benchmark, zijn weergegeven in figuur 1.



figuur 1: scope ICT Benchmark Gemeenten M&I/Partners



De ICT Benchmark richt zich niet alleen op de ICT-kosten; ook de 'baten van ICT' komt aan bod in de ICT Benchmark, waaronder:

- De ICT-volwassenheid, aan de hand van 22 ICT-besturings en -beheerprocessen.
- De ICT-trends die op de agenda's hebben gestaan of komen te staan de komende jaren.
- De effectiviteit van ICT en informatievoorziening.¹
- Daarnaast wordt in het bijzonder in de managementrapportage invulling gegeven aan onderwerpen die M&I/Partners zijn opgevallen in de validatiegesprekken, als duiding c.q. argumentatie bij het geïnventariseerde kostenniveau.

1.2 WAAROM BENCHMARKEN?



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:

- **Plaatsbepaling:** het vergelijken van de eigen ICT-kosten met die van de andere gemeenten.
- **(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.
- **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.



Gemeenten² hebben verschillende redenen om deel te nemen aan de ICT Benchmark. De belangrijkste redenen staan hieronder vermeld. Gemeenten willen:

- zicht 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 hebben op de trendontwikkeling in de eigen ICT-kosten en op de kostenimpact van bepaalde (beleids)maatregelen.
- zicht hebben op ICT-kosten bij andere gemeenten. Dat biedt antwoord op vragen als: 'Zijn wij op bepaalde punten 'duurder' of 'goedkoper'? Hebben we daar bewust voor gekozen? Sluit dat

¹ De effectiviteit van ICT maakt nog geen onderdeel uit van voorliggend rapport. Tijdens de eerste kringbijeenkomst wordt de aanvullende vragenlijst besproken met de deelnemers. De uitkomsten hiervan worden verwerkt in het definitieve rapport van de ICT Benchmark Gemeenten.

² Ook dit jaar doen er een aantal niet specifieke gemeentelijke organisaties mee aan de ICT Benchmark Gemeenten zoals Shared Service Centers (SSC) en samenwerkingsverbanden. Daar waar in dit rapport over 'gemeenten' wordt gesproken worden ook deze specifieke organisaties bedoeld.

aan bij onze eigen beleving?' Wat kan mijn organisatie leren van inzichten van/bij andere gemeenten?

- onderdeel zijn van een platform dat gericht is op kosten/batenmanagement van ICT bij gemeenten.



Binnen de ICT Benchmark vindt het vergelijken op een systematische wijze plaats, waardoor de vergelijkbaarheid van gegevens wordt geoptimaliseerd. Dit betekent dat zinvolle vergelijkingen worden gemaakt en de deelnemer een goede inschatting kan maken van de eigen positie op het gebied van ICT-kosten.

Leeswijzer



Deze impressie is een verkorte weergave van het eindrapport en geeft u een beeld van de resultaten van de ICT Benchmark Gemeenten 2016. Het volledige rapport is alleen beschikbaar voor de deelnemers.



(Individueel) management rapport

Naast dit (hoofd)rapport ontvangt elke gemeente een management rapport (in PowerPoint vorm). Het management rapport is een verkorte weergave van het rapport. In het management rapport wordt kort en bondig inzicht gegeven in de uitkomsten van de ICT Benchmark, met op de gemeente gerichte analyse en duiding van de uitkomsten en eventuele aanbevelingen.



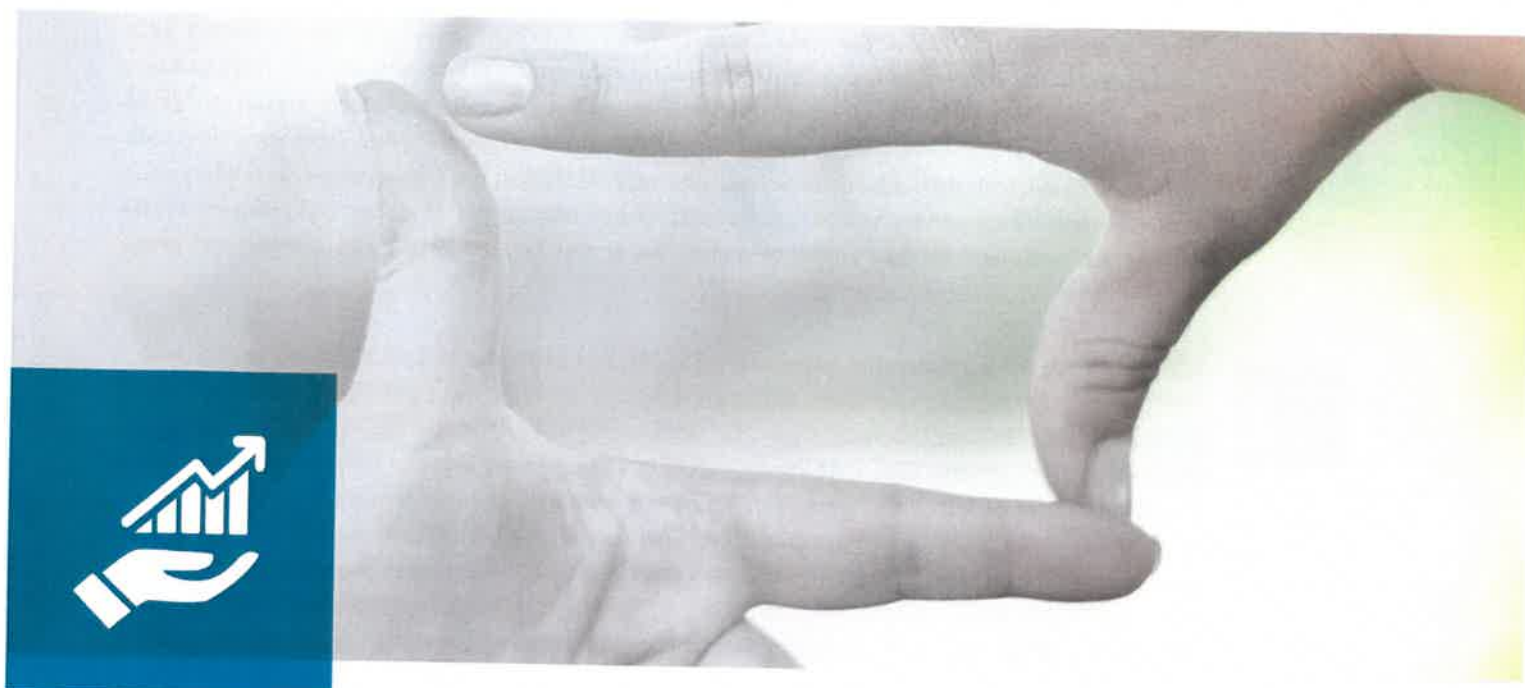
Protocol geheimhouding

De gegevens van de deelnemer zijn geanonimiseerd door in de rapportage de namen van alle deelnemers te vervangen door letters. Het rapport heeft een vertrouwelijk karakter. Het mag daardoor niet verder verspreid worden zonder toestemming van de deelnemers en M&I/Partners.



ICT Benchmark Gemeenten 2016 heeft betrekking op boekjaar 2015

De jaartallen zoals die genoemd worden in het rapport hebben betrekking op het jaar van de ICT Benchmark, tenzij expliciet is vermeld dat het om het boekjaar gaat. De ICT Benchmark Gemeenten 2016 gaat in op boekjaar 2015 (van 1 januari tot en met 31 december 2015).



2 SAMENVATTING ICTBG2016



Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste conclusies van de ICT Benchmark Gemeenten van dit jaar. We gaan onder andere in op de basiskengetallen van de ICT-kosten, ICT-volwassenheid, ICT-kosten van het primair proces en de ICT-trends. In onderstaand tabel zijn de uitkomsten van de vijf basiskengetallen weergegeven. De uitkomsten zijn de gemiddelde uitkomsten over alle deelnemers van de ICT Benchmark van dit jaar.

Basiskengetal	ICTBG2016
ICT-kosten per inwoner	€ 72
ICT-kosten per ICT-werkplek	€ 5.541
ICT-kosten per gebruikersaccount	€ 6.482
ICT-kosten per medewerker (in fte)	€ 10.235
ICT-kosten als percentage van de begroting	2,2%

2.1 BELANGRIJKSTE CONCLUSIES ICTBG2016



ICT-kosten per inwoner stabiel op € 72

Al jaren fluctueren de ICT-kosten per inwoner tussen € 64 en € 78. Sinds 2013 zijn de ICT-kosten zelfs nog stabiel: tussen de € 72 en € 74. Gemeenten zijn over het algemeen in control over de ICT-kosten.

De kosten (per inwoner) van servers en storage en telefonie zijn licht gestegen. De kosten voor ICT-personeel (inclusief inhuur) eveneens (van 43% naar 49%), die van software zijn echter sterk gedaald (van 34% naar 25% van de totale ICT-kosten). Tussen de software en ICT-personeelskosten treedt

een opmerkelijk verband op. De kosten voor software zijn recht evenredig met de kosten voor personeel. Samen vormen ze al jaren tussen rond de 74% van de ICT-kosten. Per jaar fluctueren de kosten echter. We zien dan kleine gemeenten relatief meer softwarekosten maken en grote gemeenten vooral personeelskosten. Dat komt omdat grote gemeenten veel werkzaamheden zelf verrichten (zoals technisch applicatie beheer en implementaties) die kleine gemeenten laten doen door leveranciers via servicecontracten. Het lijkt er dan ook op dat de daling van software en de stijging van personeel dit jaar vooral te maken heeft met het relatieve grote aandeel van grote gemeenten in de onderzoekspopulatie.



ICT-kosten per ICT-werkplek zijn gedaald tot € 5.541, per gebruikersaccount gedaald tot € 6.482

Ten opzicht van de ICT Benchmark van vorig jaar zijn de ICT-kosten per ICT-werkplek met 13% gedaald van € 6.394 tot € 5.541 dit jaar. De gemiddelde ICT-kosten per ICT-werkplek zijn over de periode 2005 tot en met 2015 met 2% gestegen. In 2016 zien we dus een trendbreuk. Deze wordt veroorzaakt door de blijvende stijging van het aantal werkplekken (door laptops, tablets, et cetera). De aanwezigheid van flexwerkplekken en gevirtualiseerde werkplekomgevingen maakt het interessant om naast de ICT-kosten per ICT-werkplek óók de ICT-kosten per gebruikersaccount weer te geven. De ICT-kosten per gebruikersaccount zijn dit jaar met 2% gedaald van € 6.629 tot € 6.482. In 2014 en 2015 waren er in verhouding meer gebruikersaccounts dan ICT-werkplekken per medewerker (in fte). Deze trend zet in 2016 door.

Het gemiddeld aantal ICT-werkplekken per medewerker (in fte) is over de periode 2005 tot en met 2016 toegenomen van circa 1,2 tot 1,8 ICT-werkplekken per medewerker (in fte). Deze toename wordt vooral veroorzaakt door 'dubbele' ICT-werkplekken als gevolg van laptops en tablets. Daarnaast werken gemeenten ook met parttimers en, externen die ook werkplekken gebruiken, et cetera. Ondanks dat bij veel gemeenten het beleid is om te komen tot circa 0,7 ICT-werkplekken per medewerker zien we dus een tegengestelde uitkomst. Het merendeel van de ICT-werkplekken bestaat uit vaste pc's en thin clients (respectievelijk circa 48,2% en 21,2% van de totale ICT-werkplekken). Van de ICT-werkplekken bestaat verder 13,2% uit laptops en zo'n 17,4% uit tablets. Omdat de verhouding medewerkers (in fte) en ICT-werkplekken gelijk is gebleven, is de verklaring voor de stijging van de kosten per ICT-werkplek en per gebruikersaccount dat het aantal fte is gedaald.



ICT-kosten per medewerker (in fte) gestegen naar € 10.235

De gemiddelde ICT-kosten per medewerker (in fte) komen voor dit jaar uit op € 10.235 (een stijging van 6%). Een verklaring voor de uitkomst van dit kengetal is dat binnen de benchmark populatie het aantal medewerkers per 1.000 inwoners is gedaald. Uit de ICT Benchmark Gemeenten blijkt dat er gemiddeld 7,0 medewerkers (in fte) per 1.000 inwoners werkzaam zijn bij de gemeenten. Dit is een verklaring voor de stijging van de ICT-kosten per medewerker (in fte).

De gemiddelde ICT-kosten per medewerker (fte) zijn in de periode 2004 tot en met 2015 sterk gestegen. Dit wordt veroorzaakt door een daling van het gemiddeld aantal medewerkers (fte) per 1.000 inwoners en daarbij gelijkblijvende gemiddelde ICT-kosten in de voorgaande jaren (wat ook blijkt uit de stabiele ontwikkeling van de ICT-kosten per inwoner). Dit is niet verrassend: gemeenten zijn immers al jaren bezig de gemeentelijke organisatie af te slanken. Gevolg is dat de ICT-kosten per medewerker automatisch stijgen.



ICT-kosten als percentage van de begroting gedaald tot 2,2%

De gemiddelde begroting per gemeente is gestegen met 9,8% door de overheveling van de budgetten voor het sociaal domein. De gemiddelde ICT-kosten zijn nagenoeg hetzelfde gebleven.. Het resultaat hiervan is dat de ICT-kosten als percentage van de gemeentelijke begroting is gedaald tot 2,2% (ten opzichte van 2,5% in de ICT Benchmark van vorig jaar).



26% van de ICT-kosten voor het primair proces gaan naar het sociaal domein

Het inzicht in de ICT-kosten per primair proces is gebaseerd op de softwarekosten per primair proces, de personeelskosten voor functioneel- en applicatiebeheer op software behorende bij de primair processen (zowel personeelskosten van de eigen formatie als inhuur) en de ICT-kosten van de ICT-werkplek ter ondersteuning van de primair processen. De ICT-kosten die verbonden zijn aan de hiervoor genoemde ICT-componenten, zijn toegekend aan de verschillende primair processen.

In verhouding gaan de meeste ICT-kosten van de primair processen naar het sociale domein: 6% van de totale ICT-kosten, 26% van de ICT-kosten voor het primair proces. Daarachter Ruimtelijke Ordening & Wonen (23% van primair proces) en Burgerzaken & Dienstverlening / Algemeen Bestuur (20% van primair proces). Afgelopen jaar was dat proces het proces met het grootste aandeel aan ICT-kosten. De algemene trend is dat de ICT-investeringen in het sociale domein bekostigd zijn door minder te investeren op de andere processen.



ICT-volwassenheid

Het proces ‘Hulp voor eindgebruikers’ staat dit jaar bovenaan als meest georganiseerde ICT-volwassenheidsproces, gevolgd door het proces ‘Beveiliging’. Daarna volgen op nummer drie en vier respectievelijk de processen ‘Veiligheidsbeheersing en risicobeperking’ en ‘Beschikbaarheid van ICT’.



ICT-trends

De nummer 1 ICT-trend waarop de gemeenten in het bijzonder aandacht hebben gevestigd bestond in boekjaar 2015 uit ‘Zaakgericht werken’.

2.2 TOELICHTING M&I/PARTNERS UITKOMSTEN ICTBG2016



Zonder ICT zou de dienstverlening aan burgers en bedrijven er heel anders hebben uitgezien

De ontwikkeling van de inzet en het belang van ICT

ICT fungeerde lange tijd als ondersteuning voor de primaire processen. De afhankelijkheid is in de loop der jaren dusdanig toegenomen dat informatiefunctie inmiddels bedrijfskritisch is geworden. De kwaliteit én beschikbaarheid van de (keten)gegevens is hierin cruciaal. Maar om de informatiefunctie een wezenlijke bijdrage te laten leveren aan de transformatie en innovatie van het primaire proces is behoefte aan meer dan een hernieuwd I&A plan/beleid. Er is een digitale strategie van de gemeente nodig om de ambitie vorm te geven. Ook de VNG herkent dat alleen met een organisatiebrede informatiseringsambitie gemeenten een volgende stap naar informatisering innovatie van hun dienstverlening kunnen zetten. Daartoe hebben zij Agenda2020 opgesteld.

Opvallend is dan ook de stabilisatie van de ICT-kosten per inwoner (€ 72,- per inwoner in 2016). Sinds 2013 zijn de ICT-kosten per inwoner binnen een bandbreedte van circa € 72 tot € 74 per inwoner gebleven. De kosten zijn niet evenredig of meer gestegen met het belang en gebruik van ICT binnen de gemeente. Des te opmerkelijker is deze stabilisatie in het licht van de decentralisaties per 1 januari

2015. Ondanks de majeure omvang is de impact van de overheveling van zorgtaken naar de gemeenten op ICT-gebied beperkt gebleven. Door de invoering van de 'drie decentralisaties in het sociale domein' is de gemiddelde gemeentebegroting van de deelnemers met 9,8% gegroeid. Eén derde van de gemeentebegroting gaat inmiddels op aan 'het sociale domein': de verzameling van (nieuwe) zorgtaken, bijstandsuitkeringen en andere welzijnsuitgaven. Het budget voor die taken is met de helft toegenomen, maar de budgetten voor andere gemeentetaken namen met drie procent af. De ICT-kosten voor het sociale domein zelf zijn met 60% toegenomen. Gemeenten hebben afgelopen jaar nieuwe software aangeschaft om de taken uit te kunnen voeren. Om dat te kunnen doen zijn er minder grote ICT-projecten uitgevoerd voor andere afdelingen binnen het gemeentehuis. De totale ICT kosten zijn immers niet gestegen.

De conclusie is dan ook dat ICT de investeringsruimte voor innovatie en vernieuwing binnen haar eigen begroting heeft gevonden door enerzijds een efficiëntere inzet van de ICT-functie en anderzijds het verplaatsen van ICT investeringen van andere domeinen (zoals dienstverlening, ruimte en belastingen) naar het sociale domein. Zo zijn de kosten voor hardware en de kosten voor het technisch beheer de afgelopen jaren gedaald. In toenemende mate wordt juist deze dienstverlening buiten de deur gezet. Niet in de laatste plaats om financiële motieven. Gezien de mate van efficiëntie en relatief lage kosten is het maar de vraag of outsourcing van 'harde' ICT (werkplek en hosting) aan die financiële motieven gaat voldoen. Het merendeel van de ICT-kosten zitten in software en het beheer van die software. Dáár ligt naar onze mening ruimte om tot kostenreductie te komen. Minder complexe applicaties, minder applicaties en een betere afstemming met de vragende organisatie. Wellicht dat outsourcing van deze taken (bijvoorbeeld in de vorm van SAAS en/of cloud) daarbij kan helpen.

Een andere verklaring voor de stabiele ICT-kosten zit in verborgen ICT-kosten. De deelnemende gemeenten geven aan dat veel ICT inspanningen onzichtbaar zijn voor ICT omdat ze verborgen zitten in allerlei transitiebudgetten van de decentralisaties. Dat betekent niet alleen dat ICT niet betrokken is bij informatievraagstukken; het vertroebelt ook het inzicht in de toekomstige exploitatielasten. Want de aanschaf of implementatie mag dan gedekt zijn uit de transitiebudgetten, de exploitatielasten zijn dat naar alle waarschijnlijkheid niet.

Deze verborgen ICT kosten en de verplaatsing van de investeringsruimte van andere domeinen naar het sociale domein roept ook de vraag op of deze strategie is vol te houden. De investeringen in het sociale domein zijn nog niet afgerond en ook op de andere domeinen staan de ontwikkelingen niet stil. Denk bijvoorbeeld aan de nieuwe Omgevingswet en de ontwikkelingen op het gebied van data, privacy en informatieveiligheid. De verwachting is dat de ICT-kosten de komende jaren *moeten* stijgen. Gezien de ontwikkelingen in het gemeentelijk domein zal de informatievoorziening dus een steeds grotere rol vervullen. De vraag is niet óf big en open data, informatiebeveiliging, regierol, cloud, zelfredzaamheid en al die andere ontwikkelingen optreden. De vraag is hoe gemeenten hiermee om moeten gaan. Dat vereist een digitale strategie waarin de informatievoorziening een integraal onderdeel vormt van de gemeente zelf. De verwachte stijging van de ICT kosten zullen naar ons idee dan ook vooral plaatsvinden in de domeinen zelf en niet van de I&A-afdeling zelf. Hoezo 'business-ICT alignment', de business is ICT!



3 BASISKENGETALLEN ICTBG2016

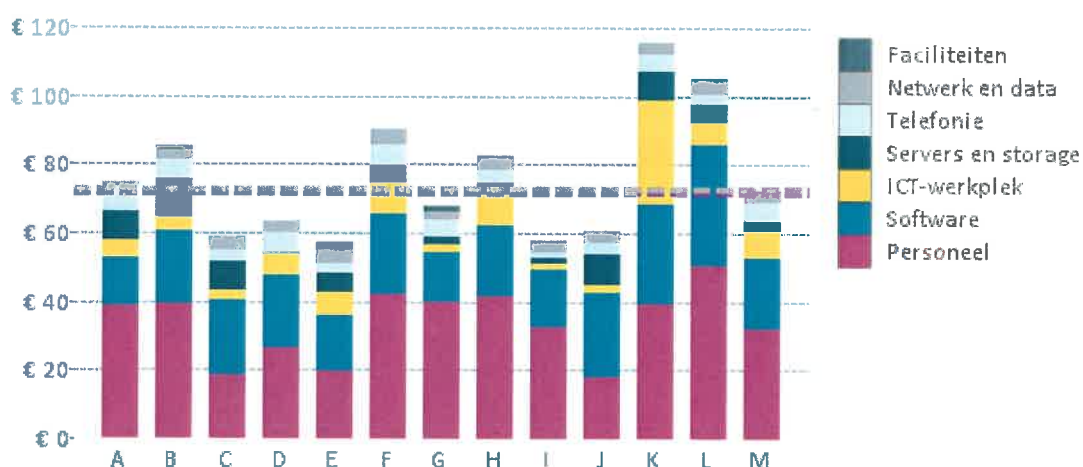


Bij enkele figuren wordt het gemiddelde van de ICT Benchmark van de voorgaande drie edities van de benchmark (2013, 2014, 2015) getoond ter vergelijking met de uitkomsten van de ICT Benchmark van dit jaar. In de betreffende figuren is het gemiddelde van voorgaande drie jaren weergegeven met een grijze lijn. De paarse lijn geeft het gemiddelde weer van de ICT Benchmark van dit jaar. Tevens maken we een vergelijking tussen de gemeenten kleiner en groter dan 100.000 inwoners.

3.1 ICT-KOSTEN PER INWONER



De ICT-kosten per inwoner bedragen dit jaar € 72. Bij de berekening van het kengetal 'ICT-kosten per inwoner' worden de totale jaarlijkse ICT-kosten (kapitaallasten + exploitatiekosten) gedeeld door het aantal inwoners van de gemeente. In onderstaand figuur zijn de uitkomsten van het kengetal 'ICT-kosten per inwoner' per deelnemer aan de ICT Benchmark van dit jaar weergegeven. De grijze lijn vertegenwoordigt het gemiddelde van de voorgaande drie jaar; de paarse lijn is het gemiddelde van ICTBG2016.

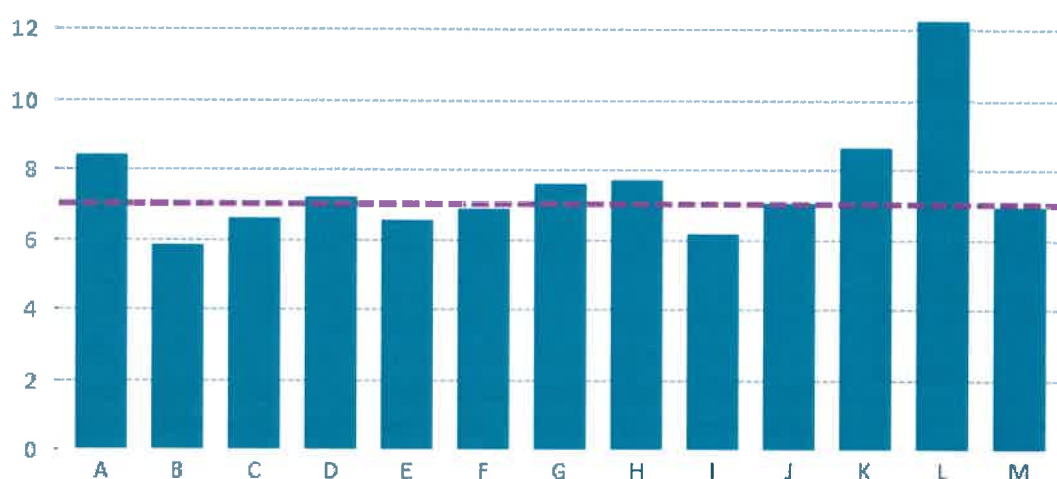


figuur 2: ICT-kosten per inwoner

ICT-kosten per inwoner	Kostenniveau
Gemiddelde	€ 72
Gemiddelde '<100.000 inwoners'	€ 59
Gemiddelde '>100.000 inwoners'	€ 76

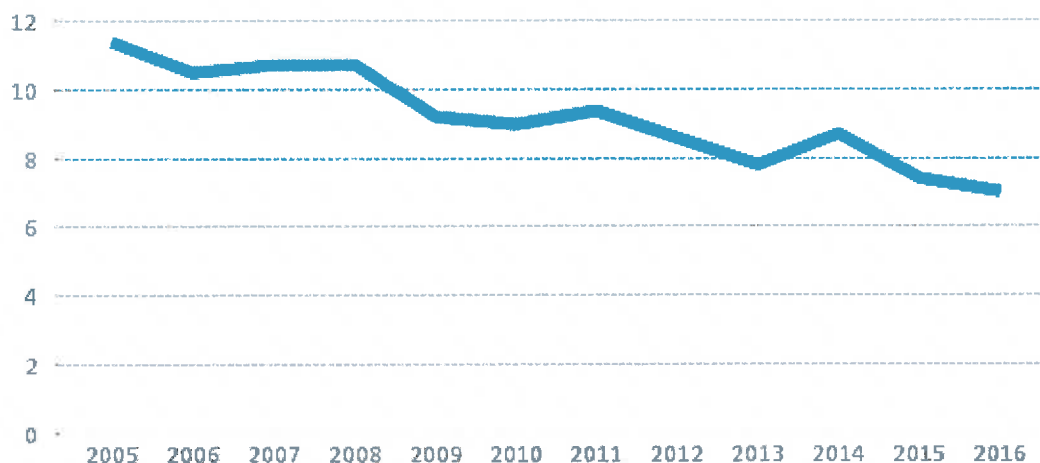
Analyse ICT-kosten per inwoner

Indien een gemeente hoge(re) ICT-kosten heeft per inwoner kan een mogelijke verklaring zijn dat deze gemeente in verhouding meer medewerkers (in fte) in huis heeft om het aantal inwoners te 'bedienen'. Meer medewerkers (in fte) brengen in verhouding meer ICT-kosten met zich mee. Uit de ICT Benchmark blijkt dat er circa 7 medewerkers (in fte) werkzaam zijn bij de gemeenten per 1.000 inwoners.



figuur 3: aantal medewerkers (in fte) per 1.000 inwoners

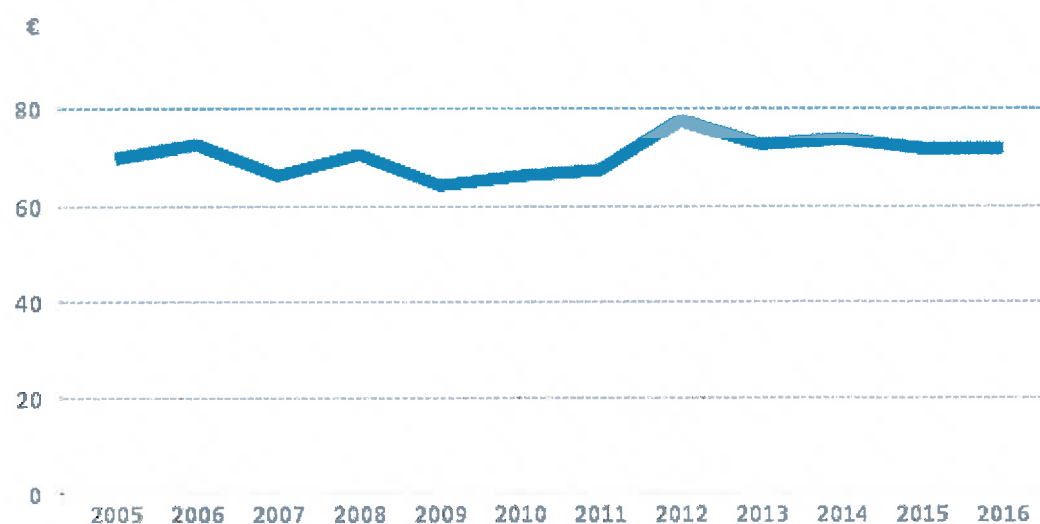
Onderstaand figuur toont de ontwikkeling van het gemiddeld aantal medewerkers (in fte) per 1.000 inwoners. De ontwikkeling van bezuinigen bij gemeenten en het uitbesteden van werkzaamheden is duidelijk zichtbaar in de trendlijn.



figuur 4: aantal medewerkers (in fte) per 1.000 inwoners (trend)

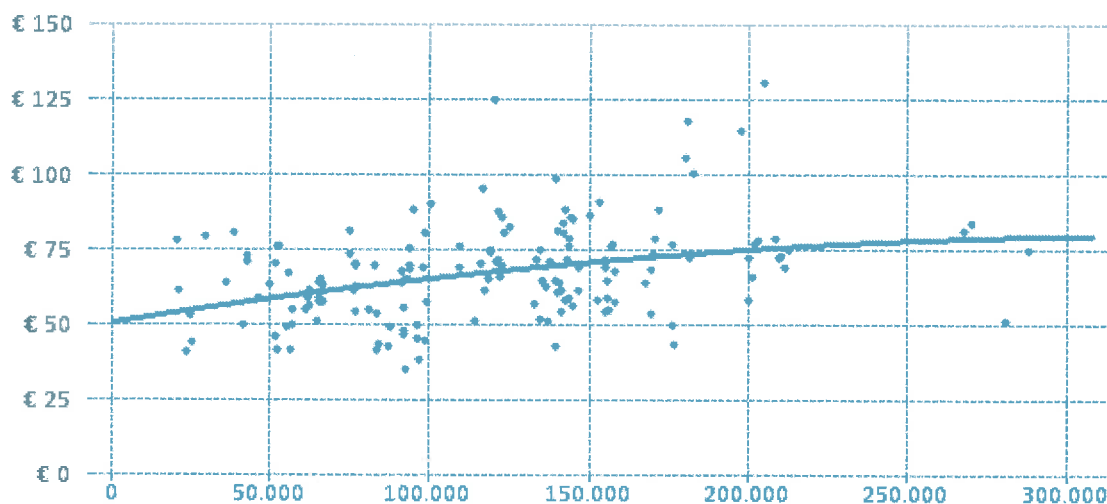
Trend ICT-kosten per inwoner

Over de periode 2005 – 2016 zijn de ICT-kosten per inwoner binnen een bandbreedte gebleven van circa € 64 tot € 78 per inwoner. Ondanks de toename van het belang (en het gebruik) van ICT binnen gemeenten zijn gemeenten in staat om ICT efficiënt(er) in te zetten. De kosten zijn namelijk niet evenredig toegenomen met het belang en gebruik van ICT; terwijl de gemeenten de afgelopen jaren intensief geïnvesteerd hebben in de dienstverlening aan de burgers en bedrijven. Zo hebben ook de investeringen als gevolg van de decentralisaties blijkbaar (nog) niet geresulteerd in hogere ICT-kosten (per inwoner).



figuur 5: ICT-kosten per inwoner (trend)

Onderstaande figuur geeft de ICT-kosten per inwoner weer voor alle deelnemers van alle benchmarkrondes afgezet tegen het aantal inwoners per gemeente, inclusief een trendlijn. Uit figuur 6 blijkt dat er een schaalnadeel is naar grootte van de gemeente.



figuur 6: ICT-kosten per inwoner (grootte gemeente vs ICT-kosten per inwoner)

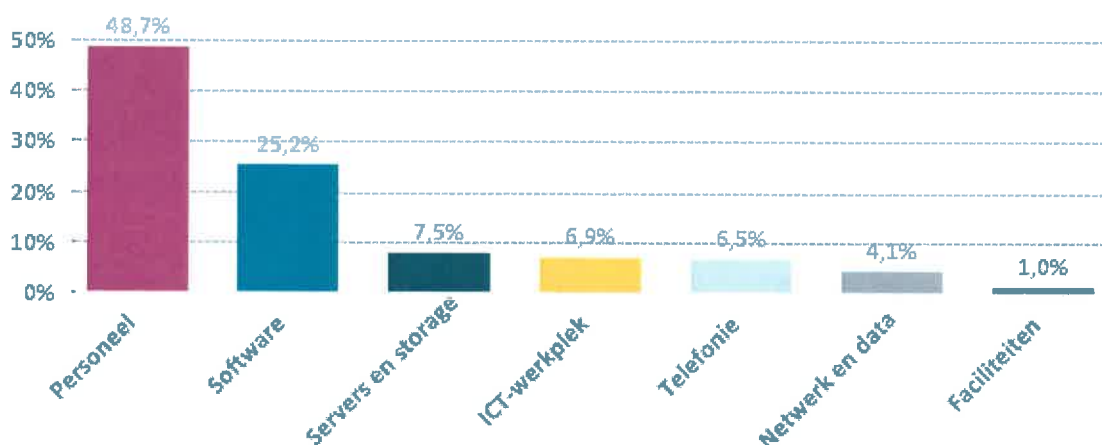
Dat de relatief grotere gemeenten (gemiddeld) hogere ICT-kosten per inwoner hebben heeft meerdere redenen:

- Er is sprake van een omvangrijker takenpakket voor de grotere gemeenten.
- Als gevolg van de omvang en volume en grotere inzet van ICT hebben grotere gemeenten taken die kleinere gemeenten niet hebben en daarmee ook geen ICT-kosten tot gevolg hebben.
- De aanwezigheid van meer complexiteit (in de informatisering).

3.2 VERDELING VAN DE ICT-KOSTEN



In figuur 7 is de gemiddelde verdeling weergegeven van de ICT-kosten over de zeven ICT-objecten. Deze objecten zijn: ICT-werkplek, Servers en storage, Netwerk en data, Software, Personeel (ICT), Telefoonie en Faciliteiten.



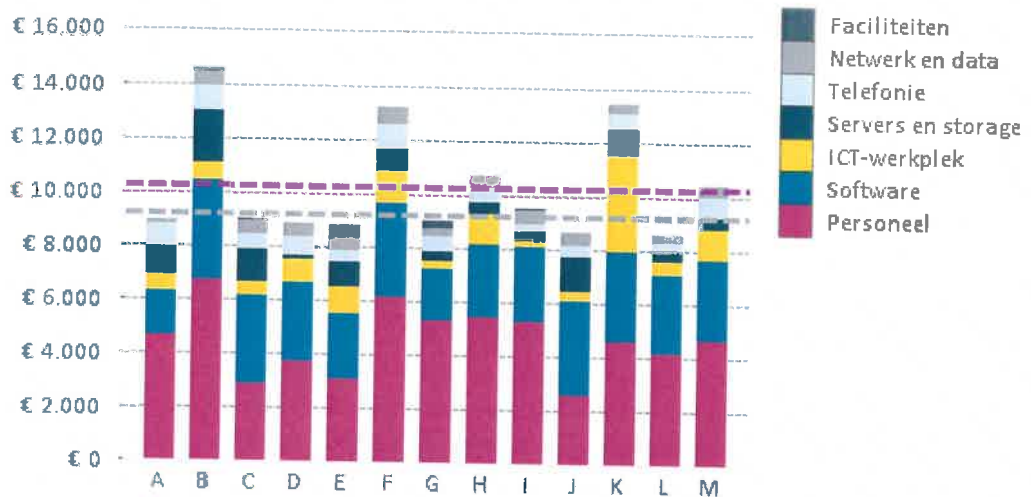
figuur 7: verdeling van ICT-kosten over de zeven objecten

De ICT-objecten Software en Personeel hebben gezamenlijk het grootste aandeel in de totale ICT-kosten; een beeld dat we al vele jaren zien. Gezamenlijk bedragen deze twee ICT-objecten 73,9% van de totale ICT-kosten (in de ICT Benchmark van vorig jaar was dit 74,0%).



3.3 ICT-KOSTEN PER MEDEWERKER

Bij de berekening van het kengetal 'ICT-kosten per medewerker' (in fte) zijn de totale jaarlijkse ICT-kosten (kapitaallasten + exploitatiekosten) gedeeld door het aantal medewerkers (in fte) dat in dienst is van de gemeente (dus exclusief inhuur; de kosten van inhuur zijn wel meegenomen in de berekening).

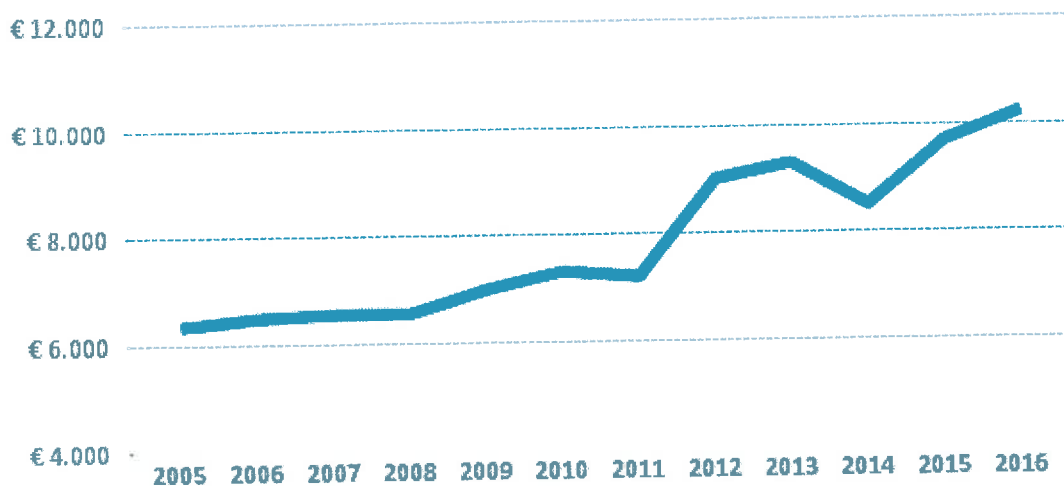


figuur 8: ICT-kosten per medewerker (in fte)

ICT-kosten per medewerker (in fte)	Kostenniveau
Gemiddelde	€ 10.235
Gemiddelde '<100.000 inwoners'	€ 9.249
Gemiddelde '>100.000 inwoners'	€ 10.507

Trend ICT-kosten per medewerker (in fte)

De gemiddelde ICT-kosten per medewerker (fte) zijn in de periode 2004 tot en met 2016 sterk gestegen. Dit wordt veroorzaakt door een daling van het gemiddeld aantal medewerkers (fte) per 1.000 inwoners en daarbij enigszins gelijkblijvende gemiddelde ICT-kosten in de voorgaande jaren (wat ook blijkt uit de stabiele ontwikkeling van de ICT-kosten per inwoner).

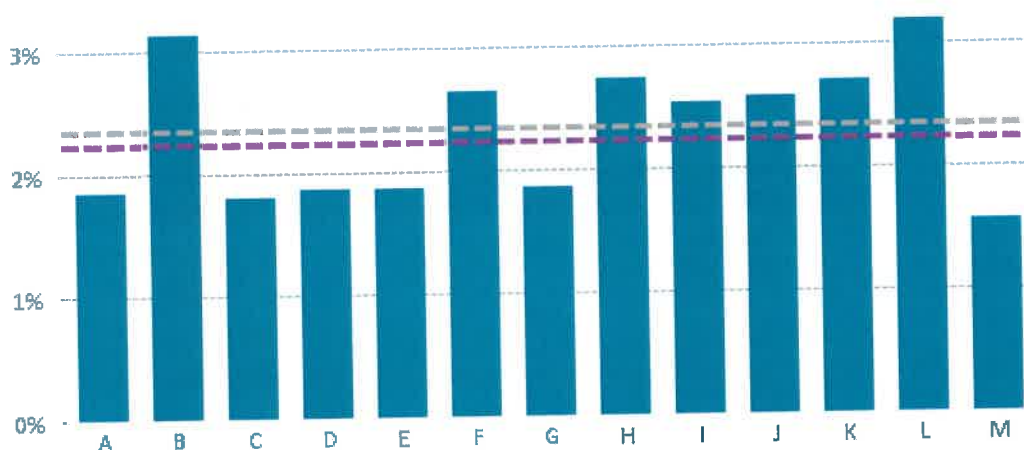


figuur 9: ICT-kosten per medewerker (in fte, trend)

3.4 ICT-KOSTEN ALS PERCENTAGE VAN DE BEGROTING

Deze paragraaf betreft het kengetal 'ICT-kosten als percentage van de begroting'. Bij de berekening van dit kengetal zijn de totale jaarlijkse ICT-kosten (kapitaallasten + exploitatiekosten) gedeeld door de begroting in boekjaar 2015. Naast de hoogte van de ICT-kosten is ook de omvang van de begroting van invloed op de uitkomsten in dit kengetal.

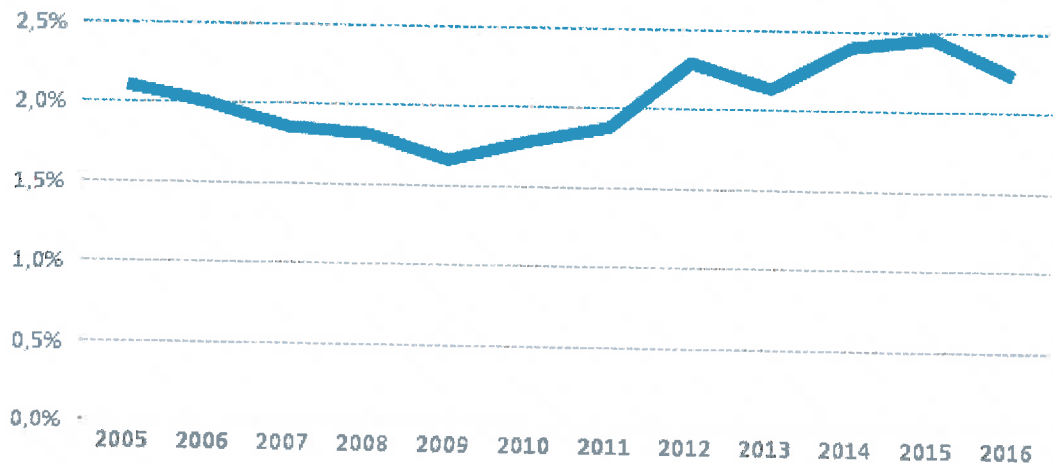
Dit kengetal geeft aan hoeveel procent ICT van de totale gemeentebegroting onderdeel uitmaakt. Naast het totale ICT-kostenniveau is de hoogte van de begroting van invloed op de ICT-kosten als percentage van de begroting. Heeft de gemeente een relatief hoge begroting dan zal het percentage dalen, heeft de gemeente een relatief lage begroting dan zal het percentage stijgen.



figuur 10: ICT-kosten als percentage van de begroting (per deelnemer)

De ICT-kosten als percentage van de gemeentelijke begroting zijn gedaald tot 2,2%. Dit komt doordat de gemeentebegrotingen afgelopen jaar zijn gegroeid, door de overheveling van de taken in het sociale domein. De ICT-uitgaven zijn niet gestegen, dus het percentage ICT-kosten op de hele begroting is daardoor gedaald. Kleine gemeenten geven een groter percentage van de totale begroting aan ICT uit, terwijl de ICT-kosten juist lager liggen. Dat komt doordat kleine gemeenten

een relatief kleinere begroting per inwoner hebben, en dat verschil nog groter is dan het verschil in ICT-kosten.



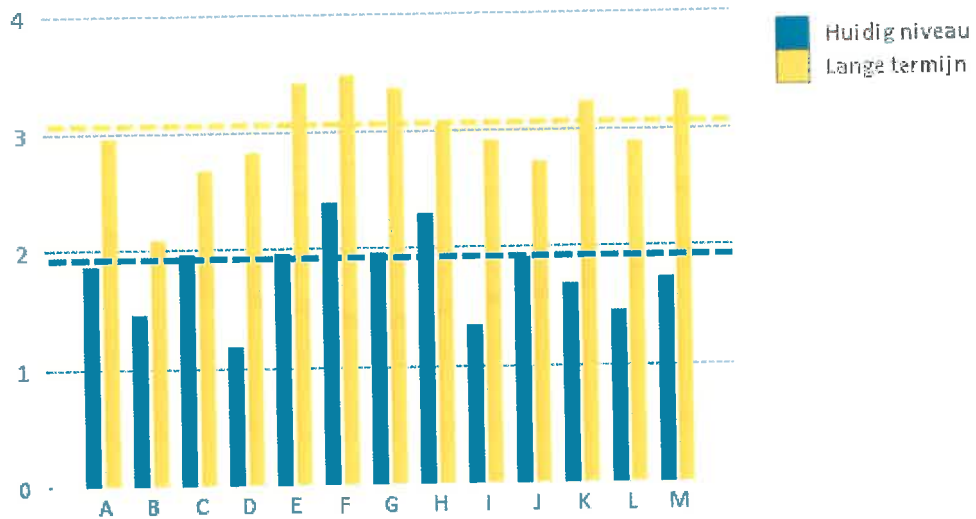
figuur 11: ICT-kosten als percentage van de begroting (trend)

3.5 ICT-VOLWASSENHEID

Het kwaliteitsniveau van de ICT-organisatie, informatievoorziening en (interne) ICT-dienstverlening verklaart deels het niveau van de ICT-kosten. Een benaderingswijze om de 'kwaliteit' van ICT te meten is die van volwassenheid van processen. Het model dat we daarvoor hanteren is gebaseerd op de CoBIT³ -processen, inclusief volwassenheidsniveaus, en is gericht op de ICT-besturings en beheerprocessen van de gemeente.

De scores die de deelnemers konden geven aan ieder proces voor volwassenheid variëren van 0 ('proces wordt/is niet georganiseerd') tot 4 ('proces is compleet en formeel georganiseerd'). Een lage score of hoge score is niet per definitie slecht of goed; het minder formeel en georganiseerd invullen van een proces kan een bewuste keuze zijn (en hoeft niet te betekenen dat de uitvoering van ICT-werkzaamheden van een lager niveau is). Bijvoorbeeld vanuit kostenoverwegingen of op basis van de cultuur of omvang van de organisatie.

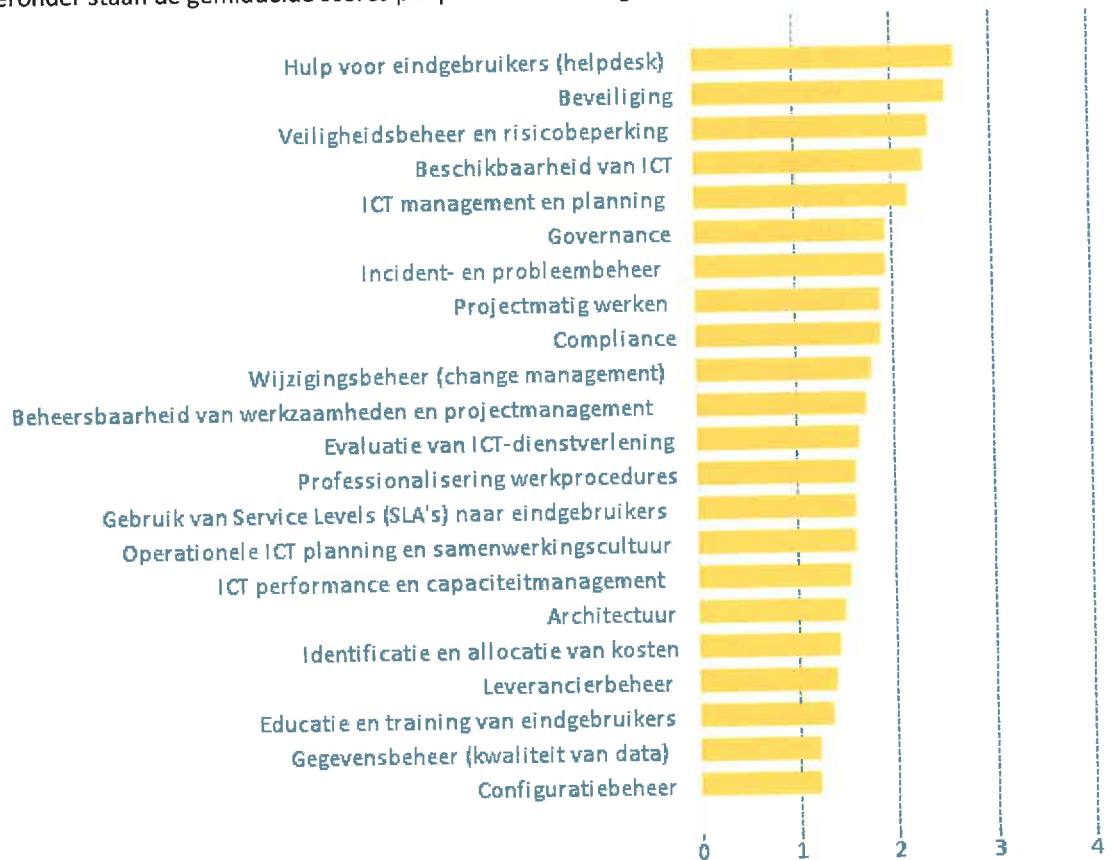
³ Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) is een framework voor het gestructureerd inrichten en beoordelen van een IT-beheeromgeving.



figuur 12: ICT-volwassenheid per gemeente (ICTBG2015 en ambitie)

- De volwassenheidsscore voor kleine gemeenten ligt iets lager dan die van grote gemeenten, zowel op het huidige niveau als de lange termijn ambitie.

Hieronder staan de gemiddelde scores per proces voor alle gemeenten, in afnemende volgorde.



figuur 13: gemiddelde ICT-volwassenheidsscore per proces

BIJLAGE 1 OVER M&I/PARTNERS

Over M&I/Partners

M&I/Partners - adviseurs voor Management en Informatie – is al meer dan 30 jaar actief op de Nederlandse markt als zelfstandig en onafhankelijk adviesbureau. Wij zijn een middelgroot adviesbureau met zo'n 60 deskundige en toegewijde adviseurs in dienst. Meer informatie vindt u op www.mxi.nl.

Strategische keuzes hebben bijna altijd implicaties voor de organisatie en de wijze waarop zij ondersteuning krijgt van ICT. Juist op dat cruciale snijvlak van organisatie-inrichting en informatievoorziening acteert M&I/Partners. Op strategisch, tactisch en operationeel niveau combineren wij technisch inhoudelijke ICT-expertise en -ervaring op managementniveau. Onze focus in opdrachten is gericht op het totale speelveld van ICT en informatievoorziening. Met scherpe analyses brengen we de logische samenhang in beeld tussen mensen, processen en systemen.

mxi.nl/ictbenchmarkgemeenten

Kosten en baten van ICT

Wat gaat het ons kosten en wat levert het op? Deze vraag zou leidend moeten zijn bij elke investering die een organisatie overweegt te doen. M&I/Partners is uitstekend in staat deze vraag te beantwoorden bij investeringen in ICT. Onder de noemer 'Kosten en baten van ICT' biedt M&I/Partners een aantal diensten aan.

M&I/Partners voert uiteenlopende opdrachten uit waarin duidelijkheid wordt verlangd over de kosten en baten van ICT. Denk bijvoorbeeld aan vraagstukken rondom outsourcing en samenwerking. Hoe verschillend de opdrachten ook zijn, ze worden altijd uitgevoerd met veel oog voor het verhaal achter de feiten.

M&I/Partners en benchmarking

Benchmarking is in de kern gericht op het verwerven van inzicht om daarmee maatregelen te kunnen nemen die de eigen organisatie efficiënter en effectiever maken. Vanaf de oprichting in 1985 is M&I/Partners actief met ICT-Benchmarking als integraal onderdeel van de dienstverlening. Sinds 2000 voeren wij specifieke sectorbenchmarks uit voor de ICT-functie voor woningcorporaties, gemeenten, ziekenhuizen, BVE- en GGZ-instellingen. Onze kennis van en ervaring met benchmarking, de betreffende processen, alsmede de specifieke sector vormen hierbij een toegevoegde waarde voor de klant. Vooral het feit dat onze sectorbenchmarks gericht zijn op het leren van elkaar (ook wel aangeduid met 'benchlearning') en het verhaal achter de cijfers spreekt de deelnemers bijzonder aan.

Meer informatie?

Meer informatie over ICTBG kunt u vinden op www.mxi.nl. Heeft u vragen, dan kunt u contact opnemen met M&I/Partners. Mail benchmark@mxi.nl of bel (030) 2 270 500.



BIJLAGE 2 DEELNEMERS ICT BENCHMARK GEMEENTEN

De volgende organisaties/gemeenten hebben aan een of meerdere edities van de ICT Benchmark Gemeenten deelgenomen of hebben een individueel onderzoek naar de ICT-kosten laten uitvoeren door M&I/Partners:

- A2-gemeenten
- Alkmaar
- Amersfoort
- Apeldoorn
- Arnhem
- Assen
- Barneveld
- BAR-samenwerking
- Bergen op Zoom
- Bestuursdienst Ommen-Hardenberg
- Beuningen
- Borger-Odoorn
- Breda
- Brummen
- Coevorden
- Den Helder
- Deventer
- Diemen
- Dordrecht
- DOWR
- Eindhoven
- Emmen
- Enschede
- Equalit
- Etten-Leur
- Gilze Rijen
- Groningen
- Haarlem
- Haarlemmermeer
- Heerenveen
- Heemskerk
- Heerhugowaard
- Hellevoetsluis
- Helmond
- Hengelo
- Hilversum
- Hof van Twente
- ISZF
- Katwijk
- Lansingerland
- Leeuwarden
- Leiden
- Servicepunt 71 (regio Leiden)
- Lelystad
- Maastricht
- Medemblik
- Moerdijk
- Oosterhout
- RID de Liemers
- RID Utrecht
- Roosendaal
- Rotterdam
- Schiedam
- 's-Hertogenbosch
- Sittard-Geleen
- Smallingerland
- SSC Drechtsteden
- Steenwijkerland
- Tholen
- Tilburg
- Utrecht
- Venlo
- Waalwijk
- Westland
- Winterswijk
- Zaanstad
- Zoetermeer
- Zwolle

Beknopte conclusies (3) – Business case

- Benut de businesscase als agenda om het informatiebeleid stapsgewijs op te lijnen (voorkom dat je in een tijdrovend proces om tot één informatiebeleid én procesuniformering te komen)
- De focus is nu op de kosten en niet de mogelijke baten.
 - Met de keuze voor natuurlijke momenten van vervanging wordt de kans op sneller samenwerkingsresultaat te boeken in tijd verschoven omdat het nemen van frictiekosten niet aan orde lijkt te zijn.
- De hefboom op het samenwerken in de O&I resp A discipline is er zeker maar lijkt onder te sneeuwen onder de veelheid en detail van cijfer en de manier van presenteren
- De percentages qua toe- en afname van formatie zijn voorzichtig gekozen onder druk van moeten garanderen en zijn samengesteld van aard
- Wij achten een totaal verdieneffect van 8% op de formatie haalbaar
- We hebben de formatiecijfers herijkt en op basis daarvan zien we 1 miljoen aan jaarlijkse besparingen op de formatie
- Daarnaast bevat de besparing op ICT middelen zeker 1,2 miljoen, maar deze wordt als inkoopbesparing gepresenteerd
- En de ICT baten vallen op andere plekken in de organisatie(s)

kyloep

5