



ICT-BENCHMARK GEMEENTEN 2020

Haarlem

VOORWOORD

Voor u ligt het ICT-Benchmark Gemeenten rapport van 2020. Dit jaar met een vernieuwde opzet. Lag het accent in de benchmark lange tijd vooral op kosten, met ingang van deze jaargang willen we die kosten wat nadrukkelijker in een context plaatsen, zodat kosten en kostenontwikkelingen meer duiding krijgen. Bovendien kijken we met ingang van deze jaargang ook naar de digitale volwassenheid van gemeenten, omdat onderzoek heeft aangetoond dat organisaties die digitaal volwassener zijn, meer rendement halen uit hun ICT-investeringen.

In dit rapport blikken we in deel 1 terug op de ontwikkeling van ICT-kosten in de periode 2004-2018 en zetten we de belangrijkste ontwikkelingen in ICT daar tegenaan. Vanuit die context trekken we een paar eerste conclusies en spreken we een aantal verwachtingen uit over de uitkomsten van de ICT-Benchmark 2020, die zich heeft gericht op boekjaar 2019.

In deel 2 van dit rapport presenteren we de algemene uitkomsten van de benchmark 2020 en zetten we deze onder andere af tegen de verwachtingen die we in deel 1 hebben uitgesproken.

In deel 3 van dit rapport een toelichting op digitale volwassenheid en het model dat we hebben gebruikt voor het meten van digitale volwassenheid, waarna we de belangrijkste algemene uitkomsten presenteren.

In deel 4 tot slot de individuele uitkomsten voor Haarlem.

Detailgrafieken hebben we zoveel mogelijk in de bijlagen gestopt (separaat verstuurd), om de hoofdlijnen niet uit het oog te verliezen.

Wij wensen u veel leesplezier en hopen dat het rapport u helpt in het bereiken van uw doelstellingen.

INHOUD

- 1** **ICT-kosten en -ontwikkelingen**
Ontwikkelingen in de periode 2004-2018

- 2** **Algemene uitkomsten**
Toelichting en uitkomsten benchmark 2020

- 3** **Digitale volwassenheid**
Toelichting en uitkomsten benchmark 2020

- 4** **Uitkomsten Haarlem**
Cijfers en conclusies

- B** **Bijlagen**
Achtergrondinformatie benchmark

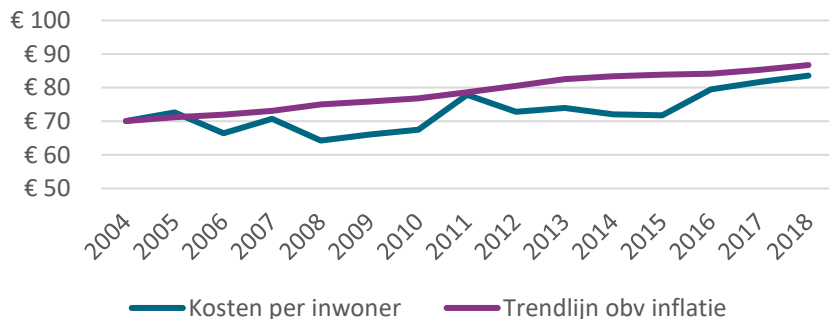
1. ICT-KOSTEN EN -ONTWIKKELINGEN

ICT-KOSTEN EN –ONTWIKKELINGEN ALGEMEEN

ICT-kosten

De trend die al jaren gaande is, is dat de gemeentelijke ICT-kosten per inwoner stijgen. In de onderstaande grafiek laten we zien hoe de feitelijke ICT-kosten per inwoner (de onderste, blauwe lijn) zich over de periode 2004-2018 hebben ontwikkeld in vergelijking met wat alleen al verwacht had mogen worden als ze per 2004 jaarlijks uitsluitend met het inflatiecijfer waren toegenomen (de bovenste, paarse lijn). Wat we zien, is dat de ICT-kosten per inwoner in de periode 2004-2018 gemiddeld genomen weliswaar zijn gestegen, maar bijna nooit met meer dan het inflatiepercentage en ook in 2018 nog steeds onder de inflatieontwikkeling zaten. Voordat we daar conclusies aan verbinden, kijken we eerst naar wat wij zien als de belangrijkste ICT-ontwikkelingen in deze periode.

Grafiek 1: Ontwikkeling ICT-kosten benchmark en ICT-kosten incl. inflatiecorrectie (2004=100)



ICT-ontwikkelingen

ICT heeft zicht razendsnel ontwikkeld en een enorme impuls gegeven aan de digitalisering van onze samenleving. Ook bij gemeenten zijn ICT en digitalisering een steeds grotere rol gaan spelen, zijn processen met behulp van ICT en digitalisering efficiënter gemaakt en heeft ICT steeds meer toepassingen gekregen. Die trend zet de komende jaren alleen maar door.

Digitalisering als economische factor

Het denken over en toepassen van ICT is bij veel gemeenten echter nog (te) beperkt gebleven tot bedrijfsvoering en de digitalisering van eigen processen. De digitalisering is letterlijk de samenleving ingetrokken en ook daar ligt een rol voor gemeenten. Die rol zal in toenemende mate onderwerp van gesprek worden. Zo is de aanwezigheid van goede digitale connectiviteit inmiddels een vestigingsvoorwaarde voor bedrijven. Ook de inwoners en bezoekers van gemeenten verwachten steeds meer digitaal comfort. En omdat de effecten van marktwerking (in termen van betaalbaarheid en toegankelijkheid) niet altijd in het belang zijn van bedrijven en inwoners, maar ook omdat er soms duidelijke gemeentelijke belangen mee zijn gemoeid, ligt hier een belangrijke rol voor de gemeentelijke overheid. Een rol die vraagt om een actieve(re) betrokkenheid. Denk daarbij aan het stimuleren van innovatie (*quadruple helix*), privacybescherming in de openbare ruimte, de rol van 5G én de digitale inclusie van inwoners. Daarmee is digitalisering niet langer het exclusieve domein van afdelingen ICT, maar ook van (bijvoorbeeld) ruimtelijke ordening, economische zaken en het sociaal domein.

Beveiliging nog in de kinderschoenen

Door de nog steeds groeiende rol van ICT worden ook de afhankelijkheid en beveiliging van ICT en informatie steeds belangrijker. Met de invoering van ENSIA (2017) is de horizontale verantwoording aan college en raad al flink versterkt. Dat zien we terug in de groei van het formatie-aandeel van dit onderwerp. Met de invoering van de BIO (2020) en de uitbreiding van het werkingsbereik van ENSIA verwachten we een beperkte verdere groei (meer stelsels, maar ook verlengd lokaal bestuur). Vooralsnog zal de aandacht van ICT- en informatiebeveiliging vooral gericht zijn op de eigen bedrijfsvoering. Op langere termijn verwachten we een regisserende rol van gemeenten bij het waarborgen van de beveiliging van vitale ketens op lokaal niveau. Hierbij vloeien ICT- en informatieveiligheid ineen met openbare orde en veiligheid. Het ontwikkelen van samenwerking met de ketenpartners en de veiligheidsregio wordt dan ook belangrijker.

ICT-projecten bestaan niet meer

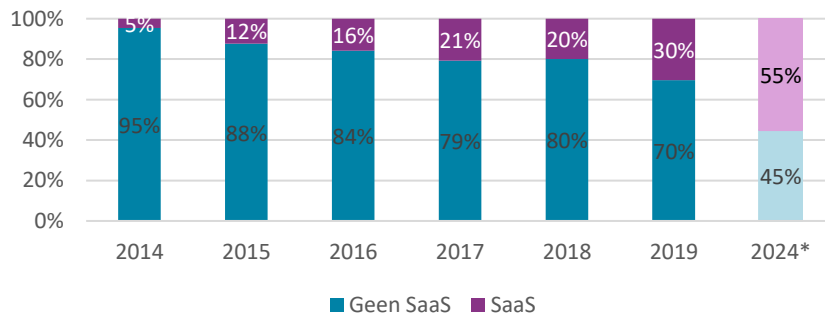
Al sinds 2013 is een gestage groei van de omvang van de formatie Informatiemanagement te zien. Dit strookt met de ontwikkelingen van de laatste jaren, zoals de decentralisaties in het sociaal domein (2015) en de invoering van de Omgevingswet, die zwaar leunen op digitalisering. Ook de opkomst van datagestuurde werken heeft met deze ontwikkelingen een flinke impuls gehad. De komende jaren zal deze groei zich voortzetten en (ook) dit vraagt om een andere blik op de kosten van ICT. ICT-projecten bestaan niet meer. ICT is een essentieel onderdeel geworden van de opgaven van gemeenten, naast kosten voor personeel en organisatie. Een voorbeeld in dit kader is het gebruik van smart city technologie bij het bewaken en verbeteren van de leefomgeving. Een ander voorbeeld is

datagestuurde werken om de bestedingen in het sociaal domein te analyseren en zo nodig bij te sturen. De komende jaren verwachten we dan ook een stijging van de ICT-kosten ter ondersteuning van de opgaven in het fysiek- en sociaal domein.

ICT als beheerde dienst blijft groeien

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

Grafiek 2: Aandeel kosten SaaS-applicaties



*Inschatting

Bi-modaliteit

In het primaire proces wordt steeds meer de kracht van het gebruik van ICT ontdekt. Gemeenten werken in dynamische netwerken samen bij het leveren van gemeentelijke diensten. Het gebruik van apps, data en gegevens van partners is inmiddels meer regel dan uitzondering. Dit vraagt dat de ICT-afdeling zich ontwikkelt tot technologie-partner. Snelheid, flexibiliteit en experimenteren typeren het besturingsparadigma, terwijl betrouwbaarheid, kostenefficiëntie en veiligheid passen bij de traditionele rol van beheerder. Door de beperkte schaalgrootte van de lokale overheid wringt dit en geeft het voeding aan de discussie over waarde en kerntaken. In 2019 zien we hier de eerste tekenen van de worsteling van de ICT-functie en we verwachten dat deze de komende jaren verder zal groeien.

Digitale volwassenheid

De Covid-19-crisis in 2020 onderstreept nog eens dat digitalisering randvoorwaardelijk is voor goede interne en externe dienstverlening. Dit brengt ons bij een andere belangrijke factor en ontwikkeling, namelijk die van digitale volwassenheid. Onderzoek heeft aangetoond dat organisaties die digitaal volwassen zijn, een hoger rendement halen op hun ICT-investeringen. Bovendien kunnen zij zich sneller aanpassen aan veranderende omstandigheden en gemakkelijker nieuwe technologieën implementeren. Daarbij verwachten inwoners tegenwoordig een optimale digitale klantervaring als aanvulling op traditionele fysieke dienstverlening. Gemeenten moeten zich continu aanpassen aan de eisen van hun omgeving en van de inwoners en bedrijven die zij bedienen. Bijvoorbeeld door betere dienstverlening te leveren, en dan zo efficiënt mogelijk. Door optimaal gebruik te maken van de middelen en technologieën die het

digitale tijdperk biedt, kan een organisatie beter aansluiten bij de verwachtingen van de omgeving. Vanuit gemeenten is de afgelopen jaren dan ook de behoefte ontstaan om naast (beter) zicht op financiële cijfers ook meer zicht te krijgen op de digitale volwassenheid. Vandaar dat de digitale volwassenheid van gemeenten met ingang van dit jaargang aan de benchmark is toegevoegd.

Covid-19

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

Conclusies

Zetten we de geschetste ICT-ontwikkelingen af tegen de ICT-kosten per inwoner tot nu toe (zie grafiek 1 in het begin van dit deel), dan kunnen we weinig anders concluderen dan dat het enorm toegenomen potentieel en belang van ICT zich in ieder geval in gemeenteland nog niet of onvoldoende hebben vertaald in een navenante besteding van geld aan ICT.

Natuurlijk is het inwonertal sinds 2004 toegenomen, zijn de ICT-kosten daarmee ook in absolute zin toegenomen en zijn met ICT en digitalisering her en der ongetwijfeld belangrijke efficiencywinsten geboekt, toch houdt de stijging van ICT-kosten per inwoner zich in de periode 2004-2018 niet (en zeker gecorrigeerd voor inflatie niet) tot de stormachtige ontwikkelingen in de techniek en de enorme vlucht die de digitalisering van onze samenleving in de beschouwde periode genomen heeft.

We praten wel steeds vaker over digitale transformatie,
maar handelen er nog niet of onvoldoende naar.

Dit terwijl de impact van ICT zo groot is dat ons leven en daarin ook onze manieren van werken en communiceren met elkaar, ingrijpend veranderen. Niet als een autonome ontwikkeling, maar omdat ICT ons nieuwe mogelijkheden en inzichten geeft; nieuwe kansen om dingen volstrekt anders te doen, beter te doen, efficiënter te doen en klanten anders te bedienen.

Gelukkig is ook in bredere lagen bij gemeenten al wel het besef gegroeid dat ICT een strategisch bedrijfsmiddel is en een voorwaarde om te functioneren in plaats van een kostenpost. Meedoen aan de ICT-Benchmark

Gemeenten om een beeld te krijgen van hoe de ICT-kosten zich verhouden tot die van andere gemeenten, heeft dan ook plaatsgemaakt voor kijken hoe de 'investeringen' in ICT zich verhouden tot die van andere gemeenten en hoe digitaal volwassen de eigen gemeente is. Een duidelijke accent-verschuiving dus en daar gaan we in de benchmark in mee.

2. ONTWIKKELINGEN IN DE LOKALE OVERHEID

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende onderwerpen:

- Benchmark editie 2020
- ICT-kosten 2019
- ICT-kosten nader bekeken
 - 1. Kosten personeel
 - 2. Kosten software
 - 3. Kosten infrastructuur
- Conclusies

Gemeenten

23 gemeenten

1,8 miljoen inwoners

80.100 inwoners gemiddeld
per gemeente



Shared Service Centers

6 samenwerkingsverbanden

32 gemeenten

0,9 miljoen inwoners

155.000 inwoners gemiddeld
per SSC

29.000 inwoners gemiddeld
per gemeente

ICT-KOSTEN 2019

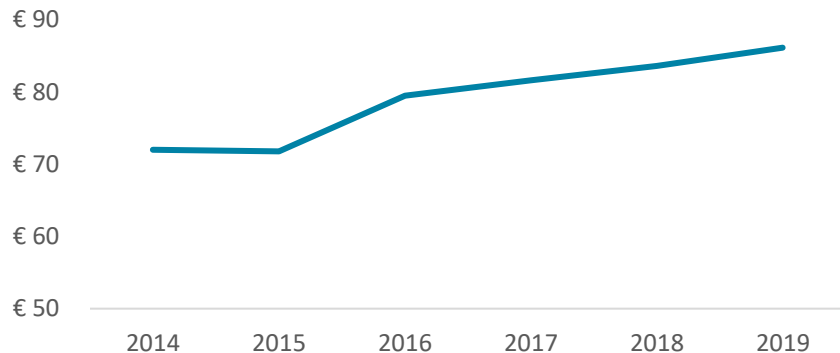
Onderstaand de uitkomsten van de ICT-Benchmark Gemeenten, uitgevoerd in 2020, maar betrekking hebbend op het boekjaar 2019.



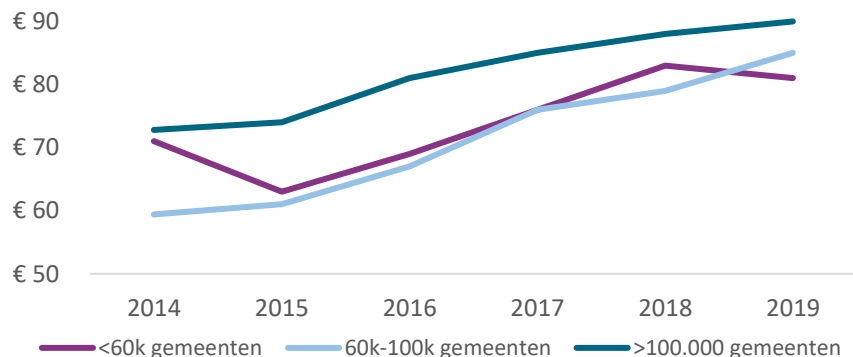
Een lijn die met deze uitkomst(en) in ieder geval doorzet, is dat de ICT-kosten per inwoner gemiddeld blijven stijgen. Zie de grafiek rechtsboven. Een andere lijn die doorzet, is dat de ICT-kosten per inwoner in gemeenten met meer dan 100.000 inwoners verhoudingsgewijs het hoogst zijn. Dat komt omdat 100.000+ gemeenten verhoudingsgewijs meer ICT-personeel hebben dat bovendien (onder andere door het functiehuis van grotere gemeenten) duurder is. De optelsom daarvan wordt maar in beperkte mate gecompenseerd door het grotere aantal inwoners, waardoor de ICT-kosten in 100.000+ gemeenten steeds als hoogste uit de bus komen.

Daarnaast hebben gemeenten tot 60.000 inwoners voor het eerst sinds de eerste benchmark in 2004 de laagste ICT-kosten, maar het is te vroeg om al te kunnen spreken van een trend. Bovendien geldt dat kleinere gemeenten misschien wel meer in ICT willen investeren, maar daarin meer geremd worden in hun beschikbare middelen dan grotere gemeenten.

Grafiek 3: ICT-kosten per inwoner, totaal



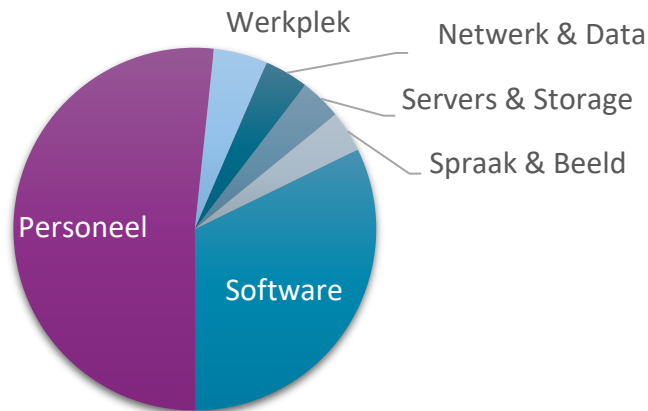
Grafiek 4: ICT-kosten per inwoner in 100.000+ gemeenten het hoogst



ICT-KOSTEN NADER BEKEKEN

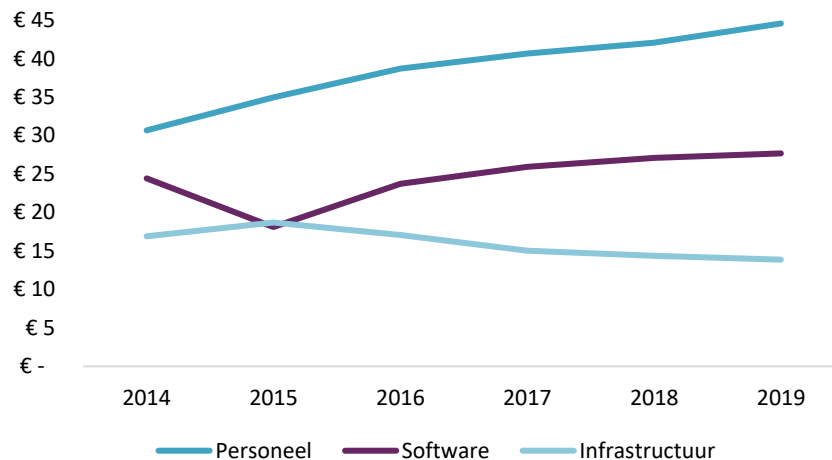
In onderstaand plaatje het kostenbeeld van 2019, verdeeld over de afzonderlijke kostencomponenten:

Grafiek 5: De verdeling van de ICT-kosten over de kostencomponenten



Van de gemiddelde 86 euro per inwoner gaat veruit het grootste deel naar personeel en software (samen ongeveer 84%). Voegen we de rubrieken (1) werkplekken, (2) netwerk & data, (3) servers & storage en (4) beeld & spraak samen tot 'infrastructuur' en zetten we de kostenontwikkeling op de componenten personeel, software en infrastructuur op een rij, dan levert dat voor de laatste jaren de nevenstaande grafiek op.

Grafiek 6: De kosten van personeel, software en infrastructuur



De grafiek laat zien dat de personeels- en softwarekosten over de jaren heen (gemiddeld genomen) stijgen en dat de infrastructuurkosten dalen. Onze verwachting is dat die lijn de komende jaren zal doorzetten.

Op volgende sheets een verdere verdieping op elk van deze drie rubrieken.

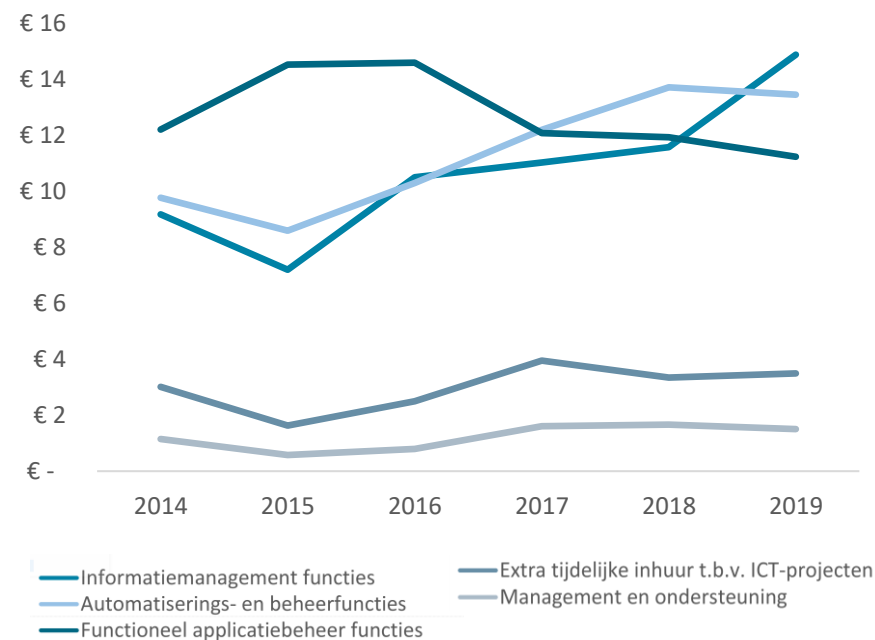
1. KOSTEN PERSONEEL

Het plaatje hiernaast bevat de ontwikkeling van de personeelskosten (getoond vanaf 2014), onderverdeeld in:

- automatiserings- en beheerfuncties;
- functioneel applicatiebeheer-functies;
- Informatiemanagementfuncties;
- management en ondersteuning;
- extra tijdelijke inhuur op ICT-projecten.

Het plaatje laat zien dat de stijging van personeelskosten (2019 ten opzichte van voorgaande jaren) vooral wordt veroorzaakt door de informatiemanagementfuncties, waaronder de BI-functies en informatiebeveiligingspersoneel. Onze verwachting is dat deze lijn ook de komende jaren doorzet, niet in de laatste plaats omdat ICT in zijn algemeenheid en daarbinnen informatiemanagement, BI (inclusief datagedreven werken) en informatiebeveiliging steeds belangrijker worden, maar ook omdat 'zelf doen' (zelf aanschaffen en beheren van infrastructuur e.d.) steeds meer plaats maakt voor inkoop van beheerde diensten. Hierdoor zal het accent (nog meer dan tot nu toe) verschuiven naar regie en dus de informatiemanagement-functie in het door M&I/Partners gebruikte model.

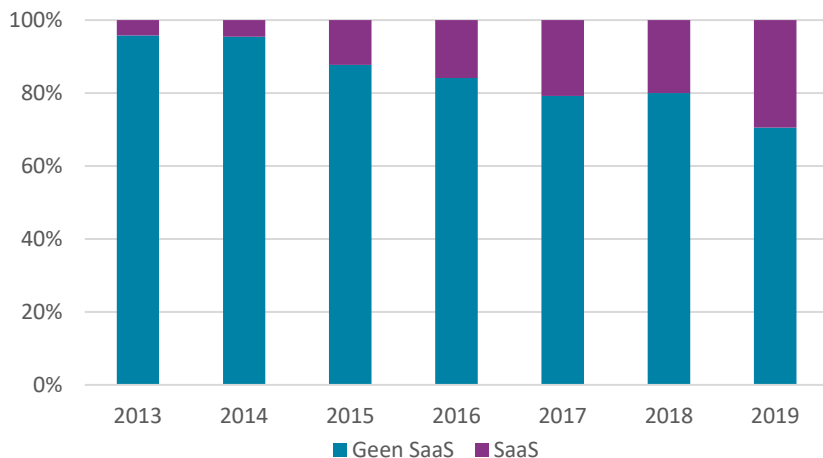
Grafiek 7: Kosten personeel, uitgesplitst



2. KOSTEN SOFTWARE

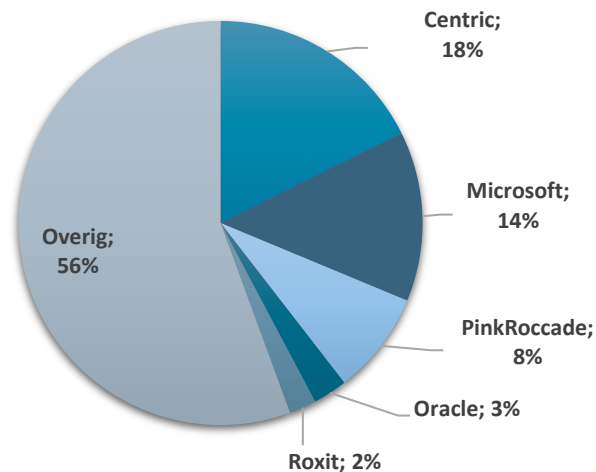
De stijging van softwarekosten wordt veroorzaakt door verschillende componenten. Onze verwachting is dat de softwarekosten ook de komende jaren blijven stijgen omdat software voortdurend wordt aangepast aan nieuwe behoeften, nieuwe inzichten, nieuwe techniek en nieuwe wetgeving. Ook wordt software steeds meer als beheerde dienst aangeboden ('software-as-a-Service', afgekort SaaS). Ook die trend zet naar verwachting door en laat zich al zien in onderstaande grafiek, waarin het (groeierende) SaaS-aandeel in de softwarekosten is aangegeven.

Grafiek 8: Groeiend aandeel SaaS in softwarekosten



SaaS hoeft overigens niet duurder te zijn dan andere software. De prijs van software hangt eerder af van concurrentie(verhoudingen) op de markt van softwareleveranciers. Onderstaande plaatjes geven daar een beeld van. Onze verwachting is dat voorlopig nog weinig gaat veranderen aan deze marktverhoudingen. Mede doordat gemeenten voor hun kernapplicaties niet zomaar kunnen switchen naar andere softwareleveranciers.

Grafiek 9: Verdeling softwaremarkt 2019



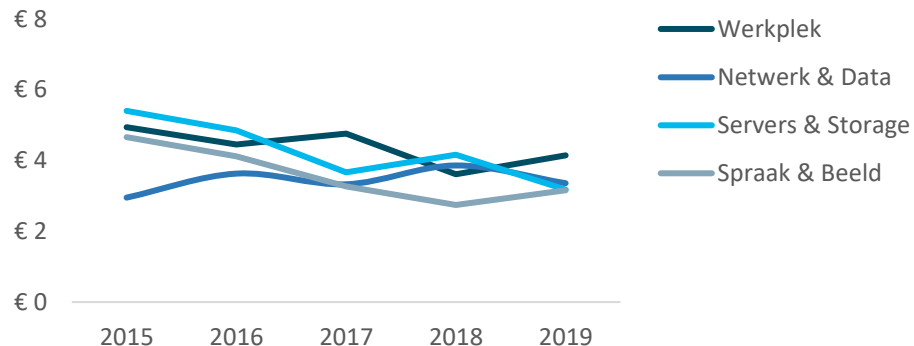
3. KOSTEN INFRASTRUCTUUR

Infrastructuur is gaandeweg steeds meer gemeengoed geworden en het aanbod is alleen maar gegroeid en groeiende. Dit zet de prijsstelling van infrastructuur al jaren flink onder druk. Binnen de verzamelpost 'infrastructuur' zijn wel verschillen te duiden tussen afzonderlijke componenten. Zie de grafiek hiernaast.

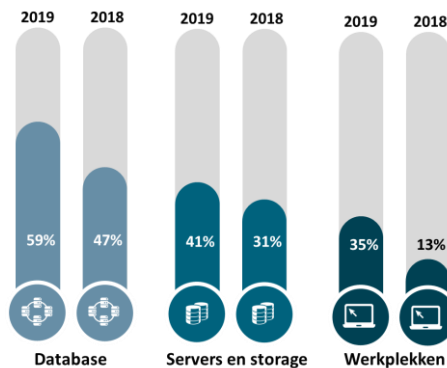
Zo laten de componenten (1) servers & storage en (2) spraak & beeld al jaren een dalende lijn zien, maar blijven de kosten van de componenten (3) netwerk & data en (4) werkplek redelijk constant. Wel zijn de werkplekkosten in 2019 gestegen ten opzichte van 2018. Dit kan verklaard worden door een groeiend aantal werkplekken dat inclusief beheer wordt ingekocht. Als dit inderdaad de verklaring is (of een deel daarvan) en deze lijn zich voortzet, dan moeten we dat de komende jaren terugzien in een verschuiving van de posten personeel en software naar de werkplek. Naast software zal ook infrastructuur steeds meer als beheerde dienst worden ingekocht. Niet alleen omdat het aanbod daarvan ook de komende jaren blijft toenemen, maar ook omdat ICT geen kerntaak is van gemeenten en 'zelf doen' zeker als het gaat om infrastructuur steeds minder opweegt tegen inkoop als beheerde dienst.

In de grafiek rechtsonder het beeld van de 'sourcing' van infrastructuur in 2019, afgezet tegen 2018, het jaar waarin dit voor eerst in kaart werd gebracht. Nog te vroeg dus om al trends te kunnen duiden, maar het aandeel inkoop als beheerde dienst neemt toe. Onze verwachting is dat die ontwikkeling doorzet.

Grafiek 10: De kosten van infrastructuur



Grafiek 11: De sourcing van het beheer op onderdelen van de infrastructuur



CONCLUSIES

Als we uitkomsten van dit jaar bekijken kunnen we concluderen dat er weinig is veranderd ten opzichte van voorgaande jaren. Gemeenten geven dit jaar gemiddeld 2 euro per inwoner meer uit aan ICT. Dit is een stijging van 3%. Als we deze afzetten tegen de inflatie van 2,6%, dan is het maar een beperkte stijging en verhoudt de ICT-kostenontwikkeling zich (daarmee) nog steeds niet tot de stormachtige ontwikkelingen in de techniek en de enorme vlucht die de digitalisering van onze samenleving genomen heeft.

Wel zien we terug dat de afhankelijkheid van de beveiliging van ICT en informatie steeds groter wordt. Gemeenten hebben meer personeel dan voorgaand jaar voor informatiebeveiliging. Daarnaast nemen gemeenten zoals verwacht meer generieke ICT af van marktpartijen. Door deze verschuiving verwachten wij dat het accent meer komt te liggen op regie- en inkoopfuncties. Dit zien we echter nog niet terug in de cijfers.

Al met al kunnen we concluderen dat de echte doorbraak van ICT in gemeenteland nog moet komen. Gelukkig zijn steeds meer partijen zich bewust van het enorme belang van ICT en digitalisering en heeft de Covid-19-crisis dat nog eens extra onderstreept, waardoor we de hoop hebben dat we de komende tijd een versnelling gaan zien in de digitale transformatie. Natuurlijk zullen gemeenten de financiële ruimte moeten vinden om de vereiste investeringen te kunnen doen, maar het belang van die investeringen is evident.

MODEL DIGITALE VOLWASSENHEID

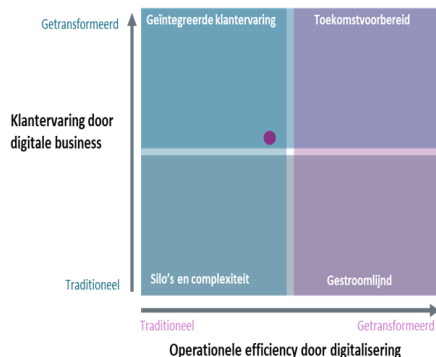
Voor de score op digitale volwassenheid gebruikt M&I/Partners een model dat is gebaseerd op drie pijlers:

1. de digitale ambitie en digitale vorderingen van de organisatie;
2. cultuur- en organisatiekenmerken;
3. leiderschapskenmerken van bestuur en management.

De scores op deze drie pijlers geven een beeld van de digitale volwassenheid van een organisatie. De pijlers lichten we op de volgende pagina verder toe.

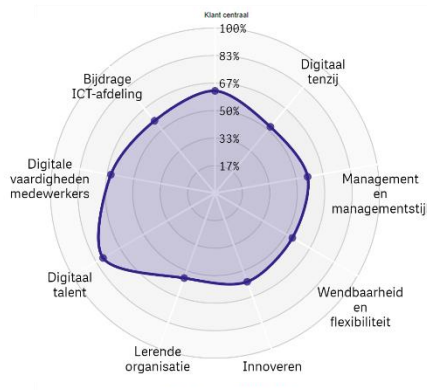
Deel 1

Digitale ambitie en vorderingen



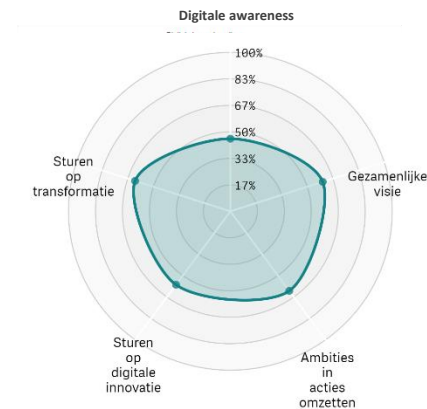
Deel 2

Cultuur- en organisatiekenmerken



Deel 3

Leiderschapskenmerken



Deel 1: digitale ambitie(s) en vorderingen

Waar het gaat om digitale vorderingen van de organisatie kan voortgang gemonitord worden op twee dimensies (1) verbeteren van de klantervaring en (2) verbeteren van operationele efficiency. *Digitale business* richt zich op het bieden van een soepele en passende digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven en representeert daarmee de digitale klantervaring. *Digitalisering* levert een sterke bijdrage aan operationele efficiency en schaalbaarheid van de bedrijfsvoering. Door expliciet een onderscheid te maken tussen digitale business en digitalisering en deze af te beelden op twee verschillende assen ontstaan vier kwadranten (Weill en Woerner, dec 2017). Zie de afbeelding hiernaast.

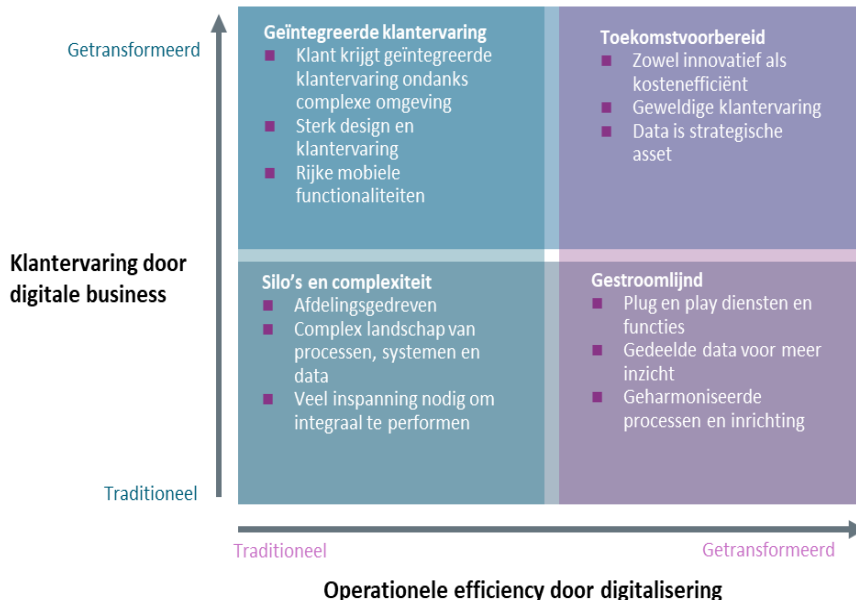
Deel 2: cultuur- en organisatiekenmerken

Digitaal volwassen organisaties beschikken over een aantal specifieke cultuur- en organisatiekenmerken waardoor ze beter in staat zijn om belangrijke digitaal gedreven ontwikkelingen te herkennen en deze succesvol binnen de gemeente te implementeren. Zo zijn ze flexibeler en wendbaarder georganiseerd waardoor de organisatie zich gemakkelijker nieuwe technologieën eigen maakt en zijn ze ook aantrekkelijker als werkgever waardoor ze makkelijker digitaal talent aantrekken en weten te behouden.

Deel 3: leiderschapskenmerken van bestuur en management

Digitale transformatie is strategisch, verandert een organisatie ingrijpend in alle opzichten en vraagt een stevige leiderschapsrol van bestuur, directie en management. In de context van digitale transformaties is de

belangrijkste implicatie dat grote veranderingen of verbeteringen van een gemeente niet verwacht kunnen worden, tenzij het hoger management kennis heeft en stuurt op digitale transformatie. De leiderschapskenmerken dragen bij aan meer inzicht en vertrouwen om effectief sturing te kunnen geven aan digitale transformatie.



VERWACHTINGEN

Uit divers onderzoek is gebleken dat partijen die digitaal volwassen zijn, een beter rendement halen op hun ICT-investeringen (Vlerick, 2017 en MIT, 2012). Tegenover de kosten van ICT staan dan verhoudingsgewijs meer baten. Daarnaast blijkt dat het verbeteren van de digitale klantervaring gemiddeld gezien extra geld kost, terwijl het stroomlijnen van de operationele processen efficiency oplevert en daardoor geld bespaart.

Ter vergelijking: volgens onderzoek van MIT zijn de ICT-kosten van bedrijven die inzetten op de digitale klantervaring (verticale as) hoger. Deze bedrijven treffen extra voorzieningen voor hun klanten bovenop de bestaande omgeving. Bedrijven die inzetten op operationele efficiëntie door digitalisering zullen lagere ICT-kosten hebben. Zij hebben een efficiënter operationeel proces en ondersteunend applicatielandschap door digitalisering.

Burgers en bedrijven verwachten van hun gemeente(n) een moderne (digitale) klantervaring. Gemeenten zijn daar zeker de laatste jaren ook al bewust(er) mee bezig. Tegelijkertijd geldt voor gemeenten dat zeker de politiek voor elke euro allerlei wensen en bestemmingen heeft, dus voor elke euro moet worden 'geknokt'. Dit maakt dat ook operationele efficiency voor gemeenten belangrijk is, want elke euro moet zo optimaal mogelijk worden ingezet om er (politiek gezien) zoveel mogelijk mee te kunnen doen.

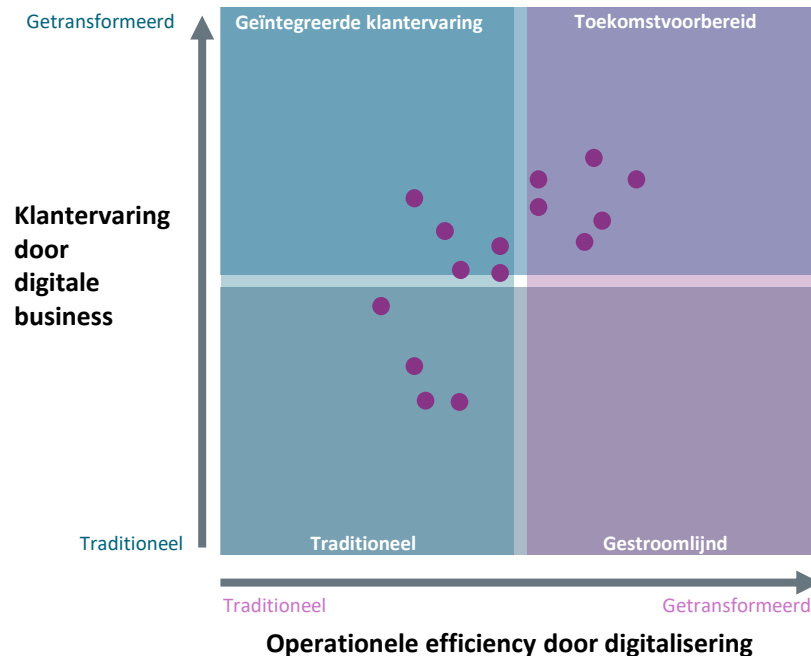
Digitale volwassenheid in termen van zowel klantervaring als operationele efficiency is voor gemeenten dus belangrijk en zal naar verwachting daarom steeds meer aandacht krijgen. Tegelijkertijd verschillen gemeenten nog sterk in digitale volwassenheid. Die diversiteit verwacht(t)en wij terug te zien in de uitkomsten van de benchmark 2020 en zal de komende jaren nog wel even aanhouden.

DEEL 1: DIGITALE AMBITIE & VORDERINGEN

Met de kanttekening dat het hier gaat om een kwalitatieve analyse waarbij de scores op digitale volwassenheid subjectief zijn en niet zijn gevalideerd, valt een aantal dingen op wanneer de score van gemeenten als een punt geplot wordt in nevenstaand kwadrant.

- Zoals verwacht zetten gemeenten in op zowel digitalisering van de klantervaring als het stroomlijnen van de operatie.
- Daarbij valt op dat geen enkele gemeente zichzelf scoort in het kwadrant 'gestroomlijnd'. Door de dienstverlenende taak die gemeenten hebben, heeft het verbeteren van de klantervaring minimaal dezelfde, of misschien zelfs wel meer prioriteit.
- De mate waarin gemeenten aangeven bezig te zijn met digitalisering verschilt sterk.

Onze verwachting is dat in de komende jaren gemeenten zich in toenemende mate op beide assen blijven ontwikkelen. De digitalisering zal de komende jaren verder doorzetten waardoor de digitaliseringsbehoefte van burgers en bedrijven maar ook intern zal blijven groeien. Met andere woorden: de digitale transformatie is nooit af.

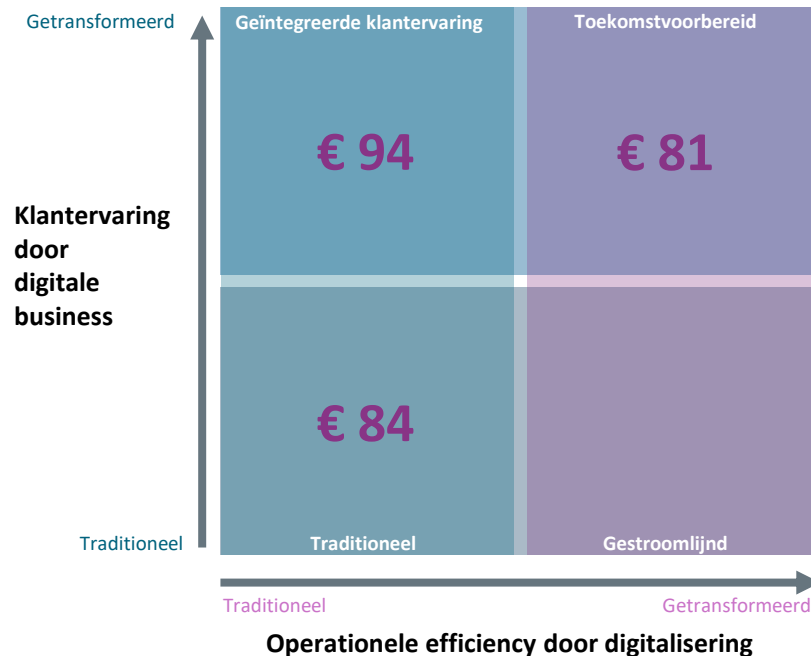


DEEL 1: DIGITALE AMBITIE & VORDERINGEN

Als we de scores op de digitale volwassenheid combineren met de ICT-kosten door de gemiddelde ICT-kosten per kwadrant te berekenen, zien we het volgende:

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

Dit is de kostenmeting van het eerste jaar dat wij de digitale volwassenheid onderdeel laten uitmaken van de benchmark. De komende jaren zullen we gaan zien of dit beeld verandert.



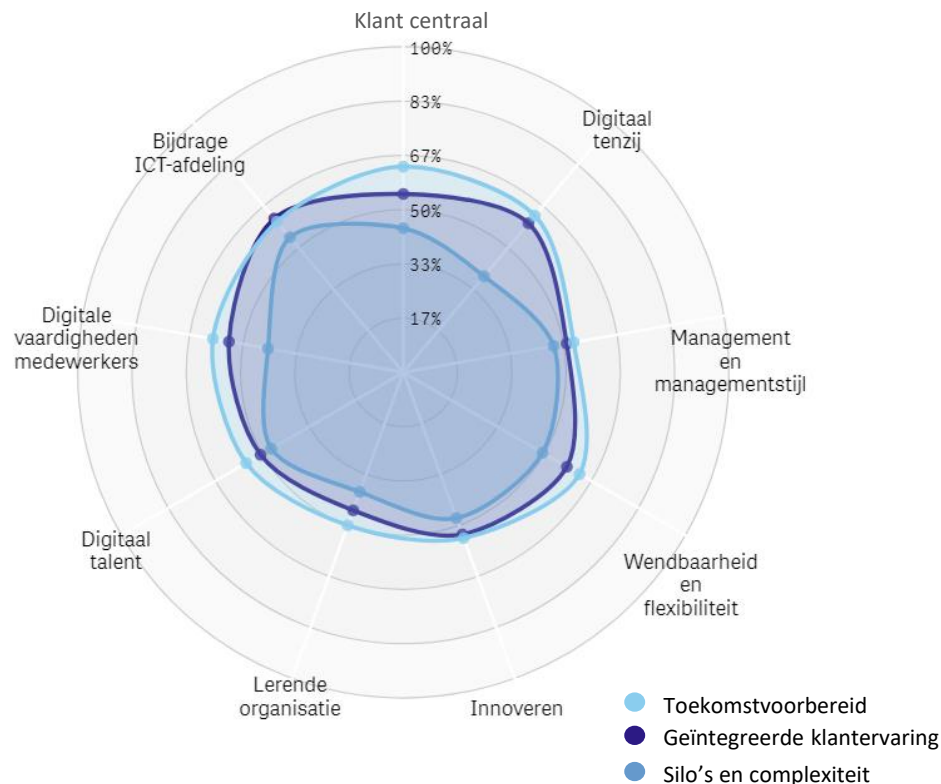
DEEL 2: ORGANISATIE- EN CULTUURKENMERKEN

Wanneer we kijken naar de scores van gemeenten per kwadrant op de organisatie- en cultuurkenmerken, dan is het volgende het meest opvallend.

Gemeenten die zich bevinden in het kwadrant 'traditioneel' scoren zichzelf beduidend lager op het kenmerk 'digitaal tenzij'. Hierbij gaat het om de mate en snelheid waarmee (nieuwe) diensten en dienstverlening door de organisatie digitaal aan klanten beschikbaar worden gesteld. Hierbij is een verandering in de mindset van de organisatie naar het vooropstellen van de klant en digitale diensten van belang. Gemeenten in dit kwadrant zouden zich kunnen focussen op het verankeren van deze twee componenten in het 'DNA' van hun organisatie en bij medewerkers.

Daarnaast valt op dat de scores op het kenmerk 'innovatie en experimenteren' van gemeenten in alle kwadranten dicht bij elkaar liggen. Hierbij gaat het om de mate waarin binnen de organisatie innovaties en experimenten worden aangemoedigd en de organisatie bereid is om risico en falen hiervan te accepteren. Misschien is dit niet de optimale strategie voor gemeenten en is eerder de strategie "*if you can't fail fast, make sure you succeed slowly*" aan de orde. Daarmee wordt bedoeld dat in organisaties waar geen cultuur is van experimenteren en risico's van falen durven te nemen, de focus beter kan liggen op het via de traditionele aanpak langzaam maar zeker resultaten boeken.

Grafiek 12: Gemiddelde score organisatie- en cultuurkenmerken



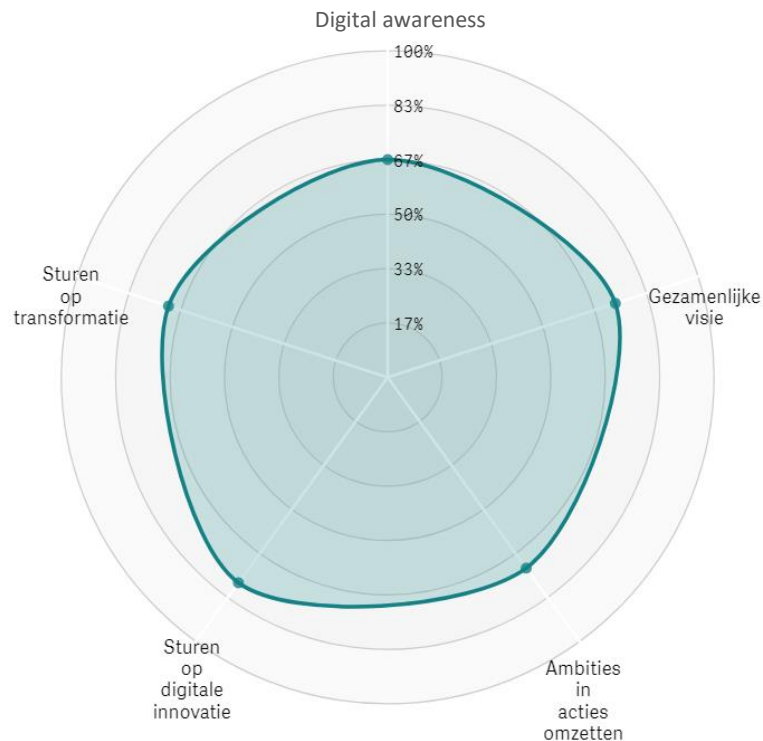
DEEL 3: LEIDERSCHAPSKENMERKEN VAN BESTUUR EN MANAGEMENT

Deel 3 van de digitale volwassenheid is gericht op leiderschapskennmerken van bestuur, directie en hoger management. Slechts 4 gemeenten hebben in dit kader de vragenlijst ingevuld, waarvan de gemiddelde score hiernaast is weergegeven. Dit aantal is bijzonder laag en roept een aantal vragen op:

- Is de vragenlijst aan deze groep mensen aangeboden en zo ja waarom hebben ze de vragen lijst niet ingevuld?
- Vonden ze de vragenlijst niet belangrijk of waren er andere redenen waardoor de vragenlijst niet is ingevuld?

Daarbij hebben wij bewust geen prioriteit gegeven aan het navolgen van deze vragenlijst omdat wij het gezien de bijzondere omstandigheden niet passend vonden. Doordat zo weinig gemeenten de vragenlijst hebben ingevuld is het niet mogelijk hier verdergaande conclusies aan te ontleiden.

Grafiek 13: Gemiddelde score bestuur en management



4. UITKOMSTEN HAARLEM

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende onderwerpen:

- Samenvatting Haarlem
- Aantallen en kosten
- Uitkomsten Haarlem
- Conclusies Haarlem

SAMENVATTING HAARLEM

De ICT-kosten van Haarlem bedragen 70 euro per inwoner. Dit is 16 euro minder dan het gemiddelde van de benchmark 2020 en 20 euro minder ten opzichte van het gemiddelde van gemeenten met meer dan 100.000 inwoners.



€ 70

AANTALLEN

Inwoners
180.094

Begroting
€ 625M

Medewerkers
1.454

Werkplekken
2.734

Medewerkers (fte)
1.290

Accounts
2.616

ICT-KOSTEN

Totale ICT-kosten
€ 12,6M

Software
€ 3,5M

Werkplekken
€ 0,5M

Personeel
€ 7,0M

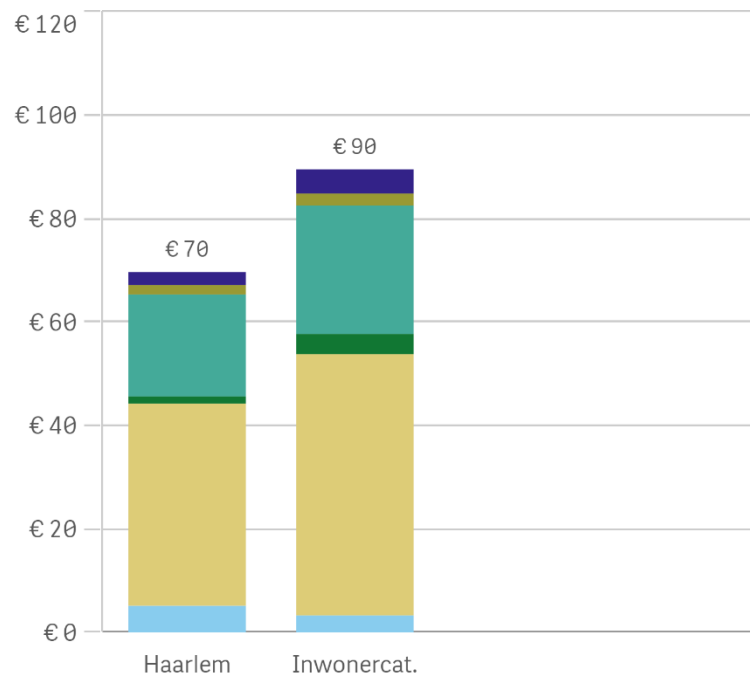
Server & Storage
€ 0,3M

Netwerk & Data
€ 0,9M

Spraak & Beeld
€ 0,3M

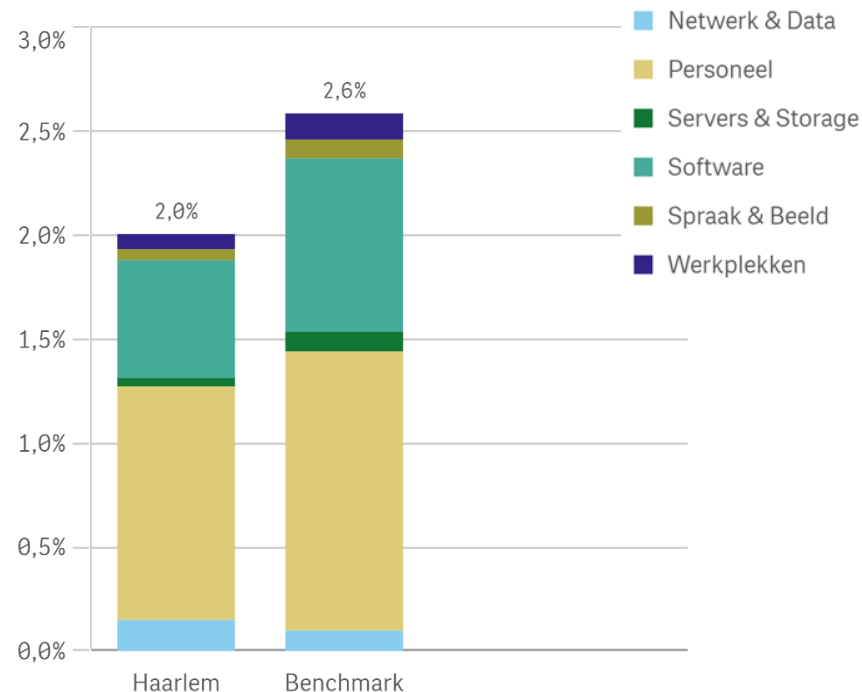
KOSTEN PER INWONER

Hieronder zijn de kosten van Haarlem uitgedrukt in de kosten per inwoner. De gemeente is afgezet tegen het gemiddelde en de inwonercategorie voor uw gemeente. Deze categorie bestaat uit gemeenten met meer dan 100.000 inwoners.

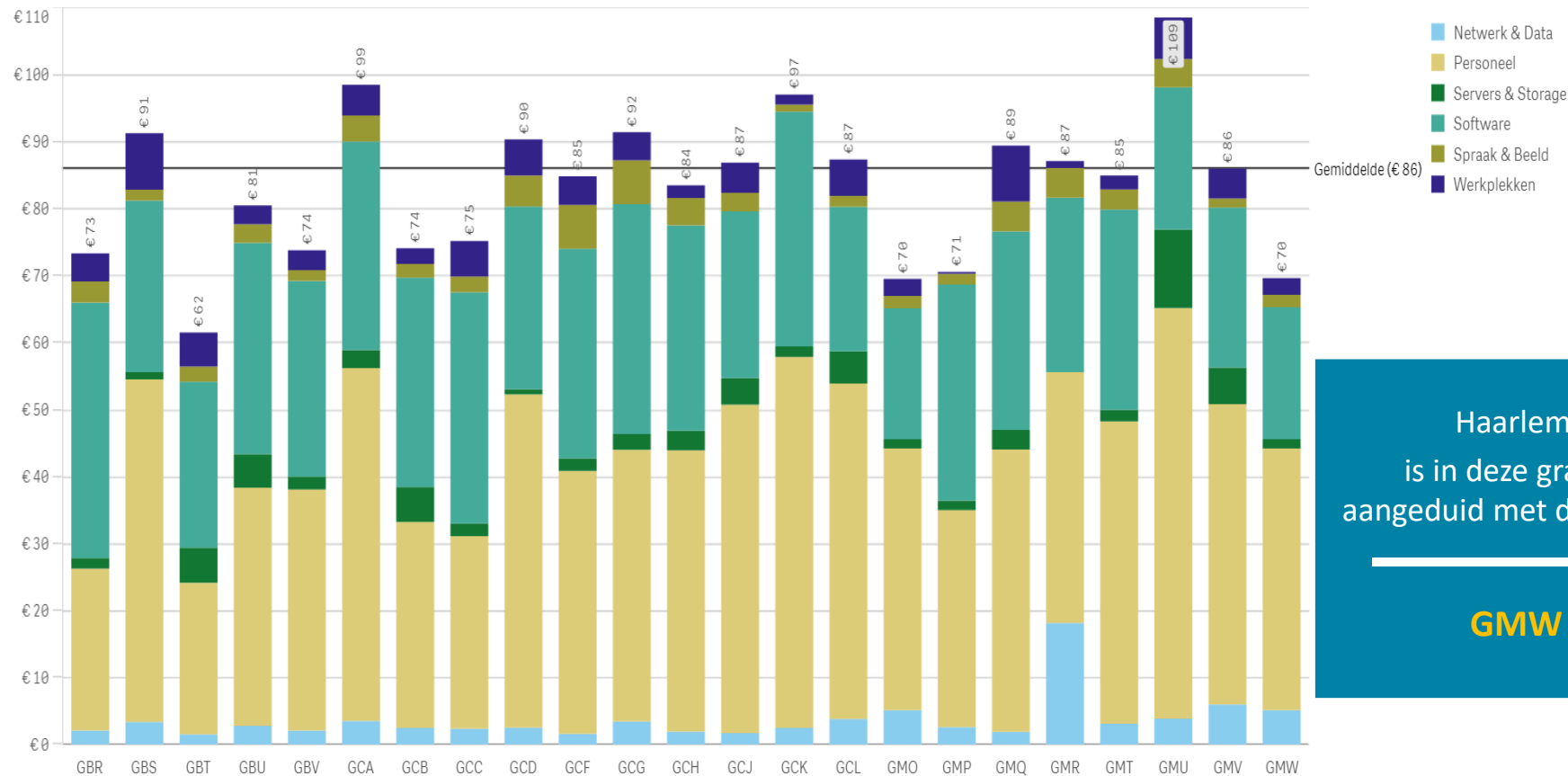


% TOV BEGROTING

Hieronder zijn de kosten van Haarlem uitgedrukt in percentage van de totale gemeentelijke begroting. De gemeente is afgezet tegen de algehele benchmark.



KOSTEN PER INWONER PER GEMEENTE



Haarlem
is in deze grafiek
aangeduid met de letters

GMW

VERDELING ICT-KOSTEN PER INWONER

Totale ICT-kosten

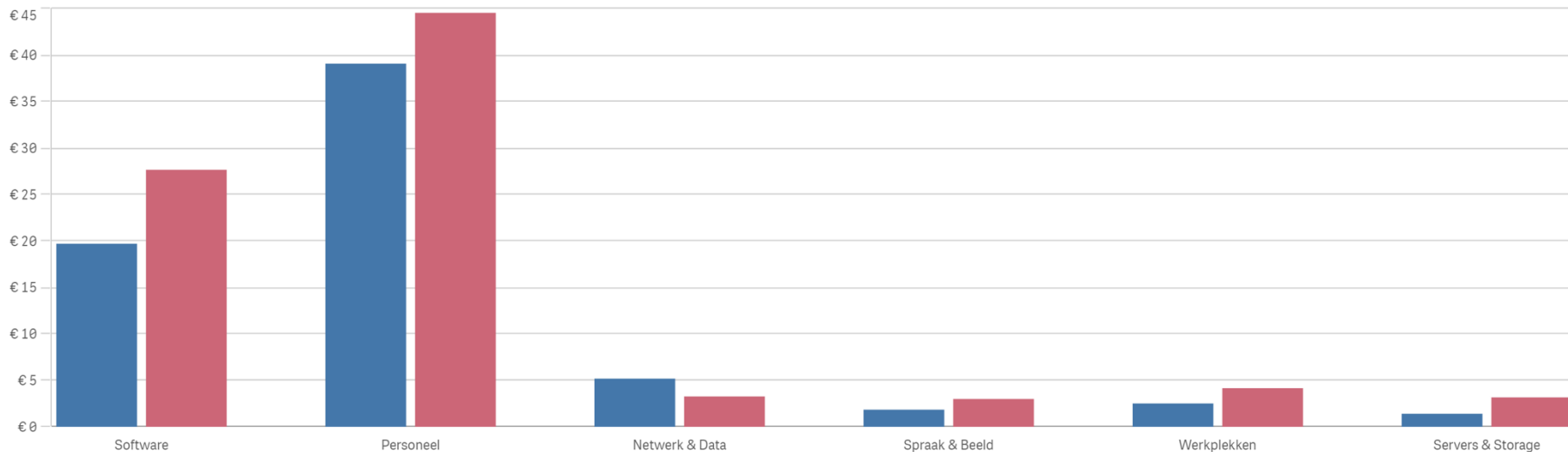
12,6M

Totale ICT kosten per inwoner

€ 70 ^{€ 86}
Benchmark

■ Haarlem ■ Benchmark

Kosten per inwoner



SOFTWARE

Totale softwarekosten

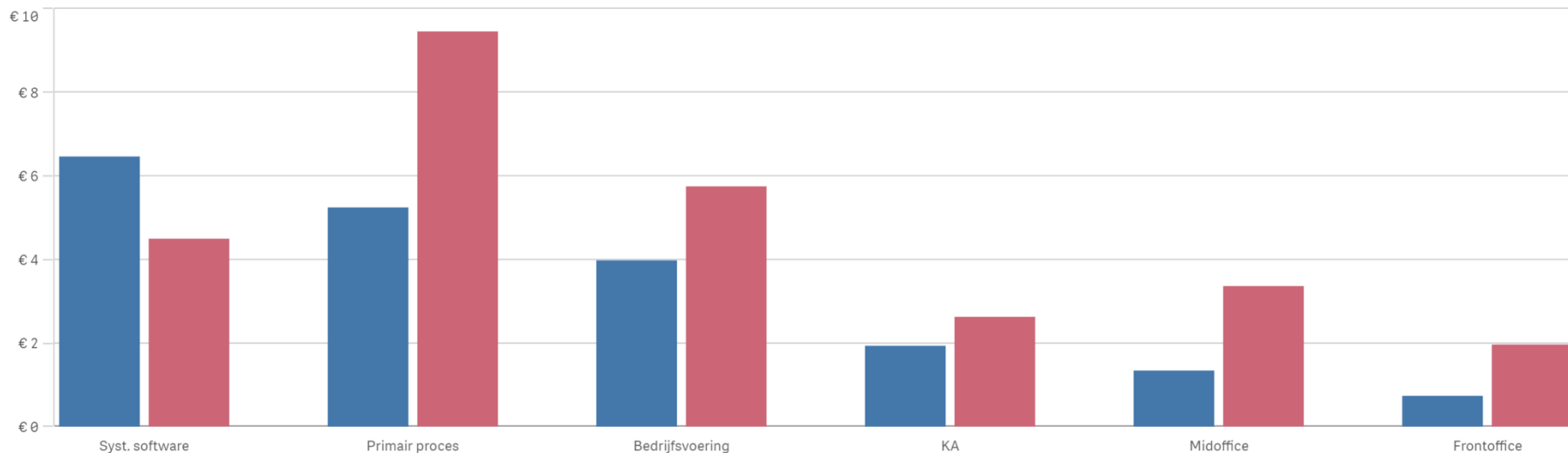
3,55M

Softwarekosten per inwoner

€ 20 ^{€ 28}
Benchmark

■ Haarlem ■ Benchmark

Softwarekosten per inwoner



PERSONEEL

Totale personeelskosten

7,04M

Personeelskosten per inwoner

€ 39 ^{€ 45}
Benchmark

% Inhuur

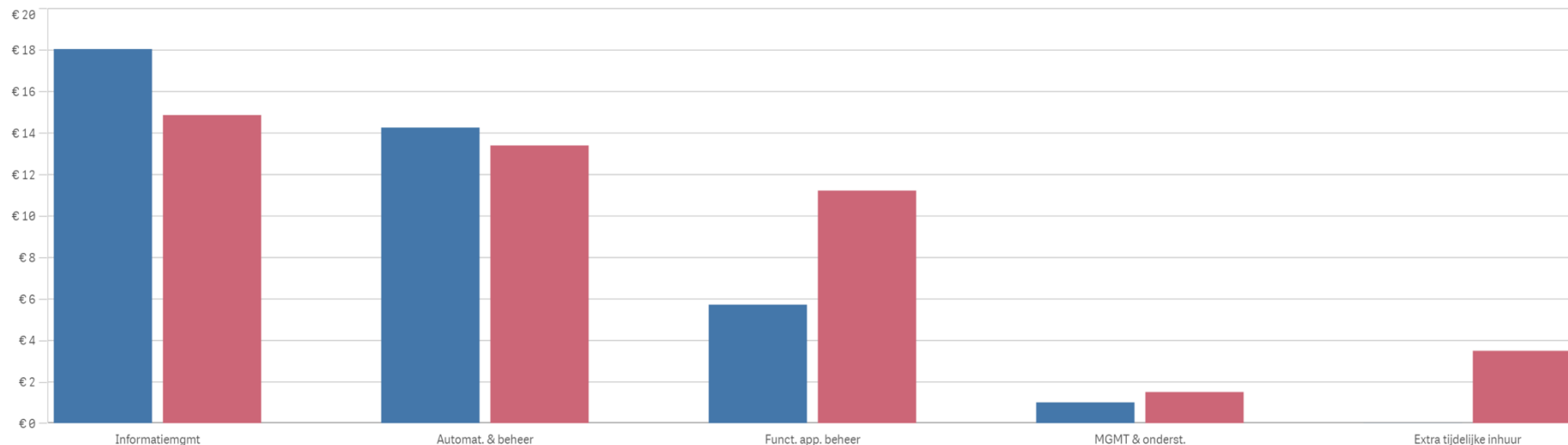
19% ^{25%}
Benchmark

% Decentraal

25% ^{21%}
Benchmark

■ Haarlem ■ Benchmark

Personeelskosten per inwoner



PERSONEEL

	Fte's Haarlem	Fte's benchmark	Kosten per functie	Kosten per functie benchmark	Vershil	Kosten per fte	Kosten per fte benchmark
Totalen	90,1	92,2	€ 7.036k	€ 7.390k	€ -354k	€ 78k	€ 80k
Management en ondersteuning	2,0	3,0	€ 181k	€ 271k	€ -90k	€ 90k	€ 89k
Leidinggevenden I&A	1,0	1,3	€ 123k	€ 149k	€ -27k	€ 123k	€ 115k
Ondersteuning	1,0	1,8	€ 58k	€ 122k	€ -63k	€ 58k	€ 69k
Informatiemanagement functies	37,6	30,2	€ 3.254k	€ 2.680k	€ 574k	€ 86k	€ 89k
BI-Functies	18,0	5,1	€ 1.136k	€ 392k	€ 744k	€ 63k	€ 76k
Projectleiders/medewerkers	9,0	6,7	€ 1.095k	€ 636k	€ 458k	€ 122k	€ 96k
Informatiemanagement & analyse	3,9	8,5	€ 282k	€ 712k	€ -430k	€ 73k	€ 84k
Informatiebeveiliging	3,3	3,1	€ 289k	€ 288k	€ 1k	€ 89k	€ 93k
Architect	2,5	2,8	€ 333k	€ 288k	€ 46k	€ 133k	€ 103k
Leidinggeven I-functies	1,0	1,3	€ 119k	€ 150k	€ -31k	€ 119k	€ 118k
Service manager (regie)	0,0	2,8	€ 0k	€ 215k	€ -215k	-	€ 78k
Automatiserings- en beheerfuncties	33,0	31,6	€ 2.571k	€ 2.416k	€ 155k	€ 78k	€ 76k
Systeembeheer	16,0	12,5	€ 1.136k	€ 972k	€ 164k	€ 71k	€ 78k
Helpdesk / servicedesk	8,0	7,9	€ 533k	€ 517k	€ 16k	€ 67k	€ 65k
Technisch applicatiebeheer	5,0	6,3	€ 499k	€ 506k	€ -7k	€ 100k	€ 80k
Leidinggeven A-functies	2,0	1,9	€ 277k	€ 207k	€ 70k	€ 139k	€ 112k
Databasebeheer	1,0	1,4	€ 80k	€ 106k	€ -26k	€ 80k	€ 75k
Telefoniebeheer	1,0	1,6	€ 45k	€ 106k	€ -61k	€ 45k	€ 65k
Functioneel applicatiebeheer functies	17,5	27,4	€ 1.031k	€ 2.023k	€ -992k	€ 59k	€ 74k
Functioneel applicatiebeheer	17,5	27,4	€ 1.031k	€ 2.023k	€ -992k	€ 59k	€ 74k

INFRASTRUCTUUR

Infrastructuurkosten per inwoner

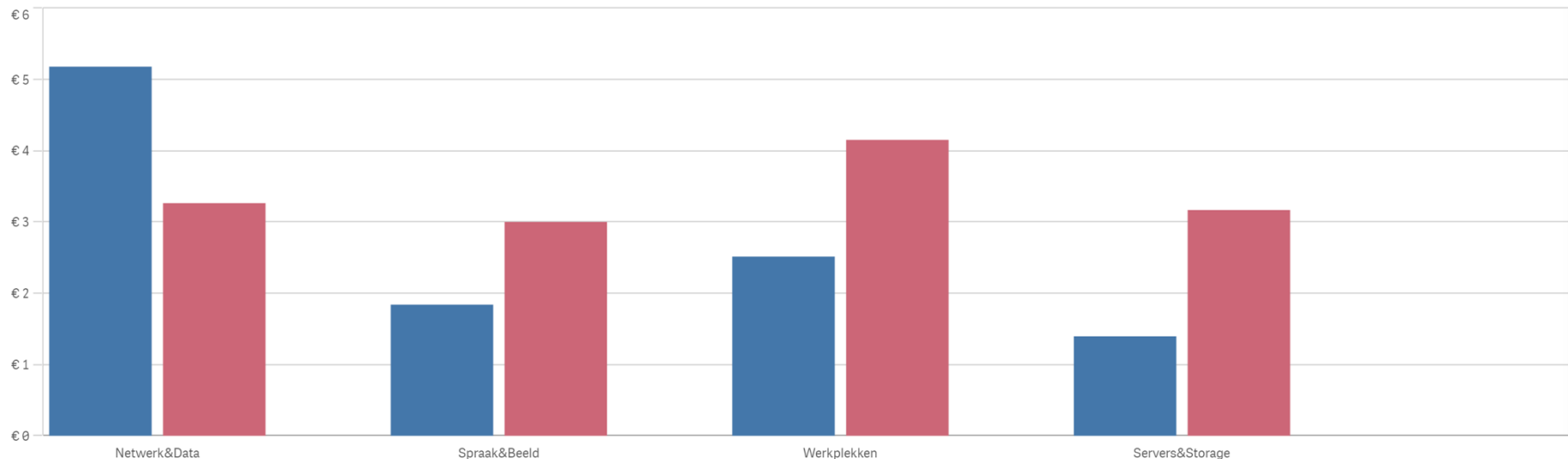
€ 11 ~~€ 14~~
Benchmark

Totale infrastructuurkosten

1,97M

■ Haarlem ■ Benchmark

Infrastructuurkosten per component



ICT-VOLWASSENHEID

Huidige ICT-volwassenheid

2,5 ^{1,6}
Benchmark

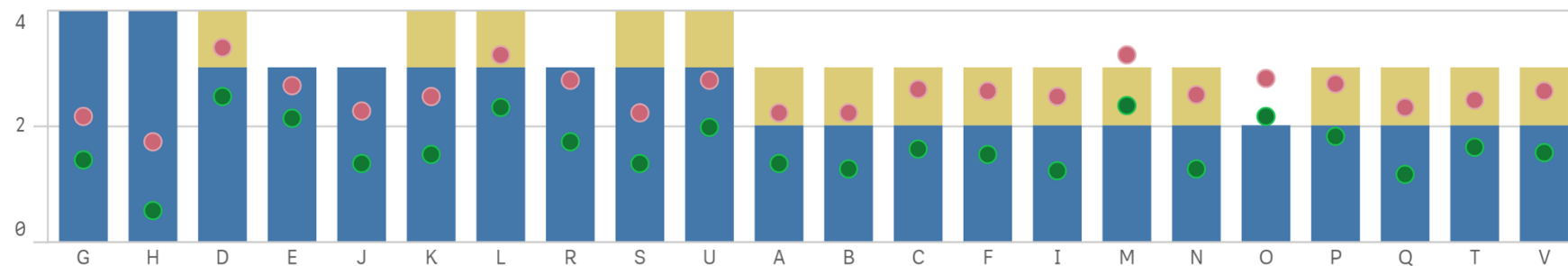
Gewenste ICT-volwassenheid

3,3 ^{2,5}
Benchmark

Gewenste groei ICT-volwassenheid

0,4 ^{1,1}
Benchmark

ICT-Volwassenheid: huidig en gewenst



A Architectuur
B Beheersbaarheid van werkzaamheden en capaciteitsplanning
C Beschikbaarheid van ICT
D Beveiliging
E Compliance
F Configuratiebeheer
G Educatie en training van eindgebruikers
H Evaluatie van IT-dienstverlening

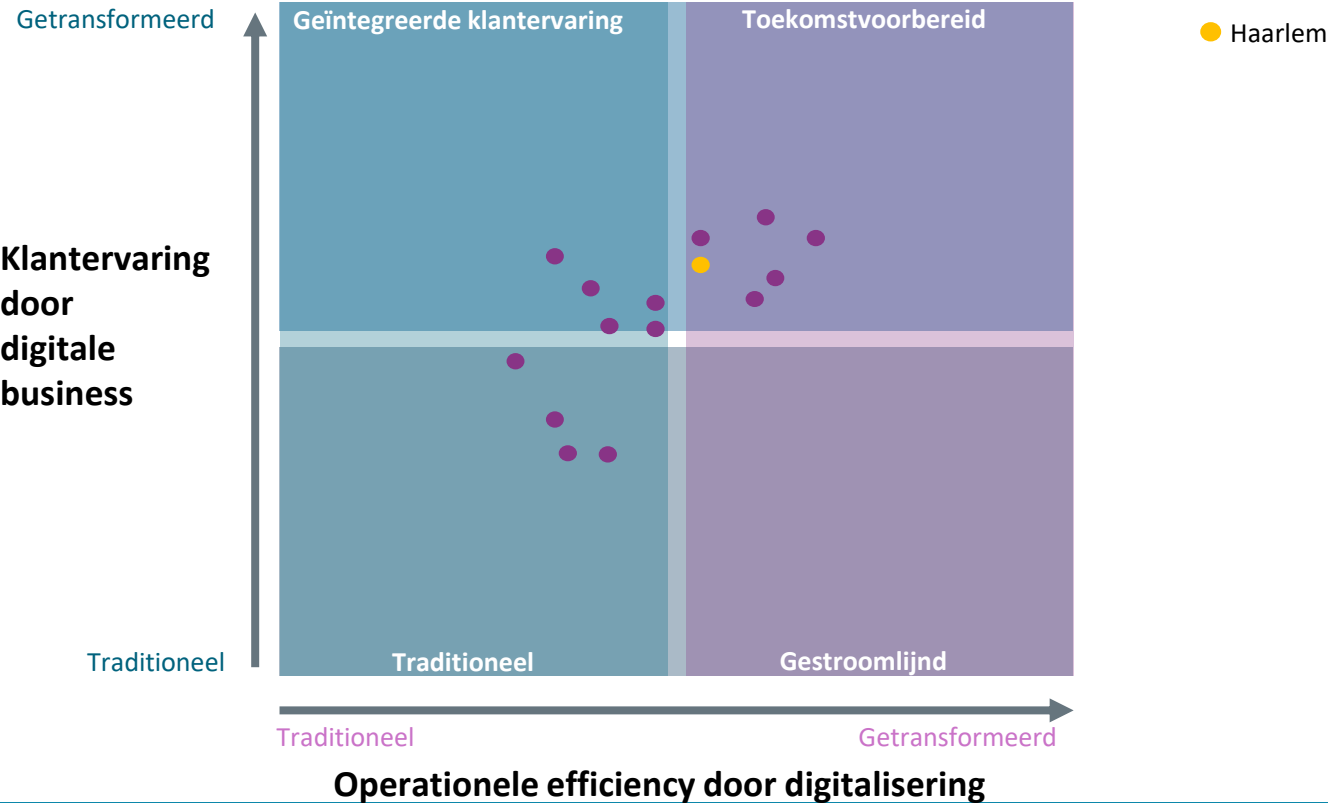
I Gebruik van Service Levels (SLA's) naar eindgebruikers
J Gegevensbeheer (kwaliteit van data)
K Governance
L Hulp voor eindgebruikers (helpdesk)
M ICT management en planvorming
N ICT performance en capaciteitsmanagement
O Identificatie en allocatie van kosten

P Incident- en probleembeheer
Q Leverancierbeheer
R Operationele ICT planning en samenwerkingscultuur
S Professionalisering ICT werkprocedures
T Projectmatig werken
U Veiligheidsbeheer en risicobeperking (rekencentrum, uitwijk)
V Wijzigingsbeheer (change management)

■ Huidig ● Benchmark huidig ■ Gewenst ● Benchmark gewenst

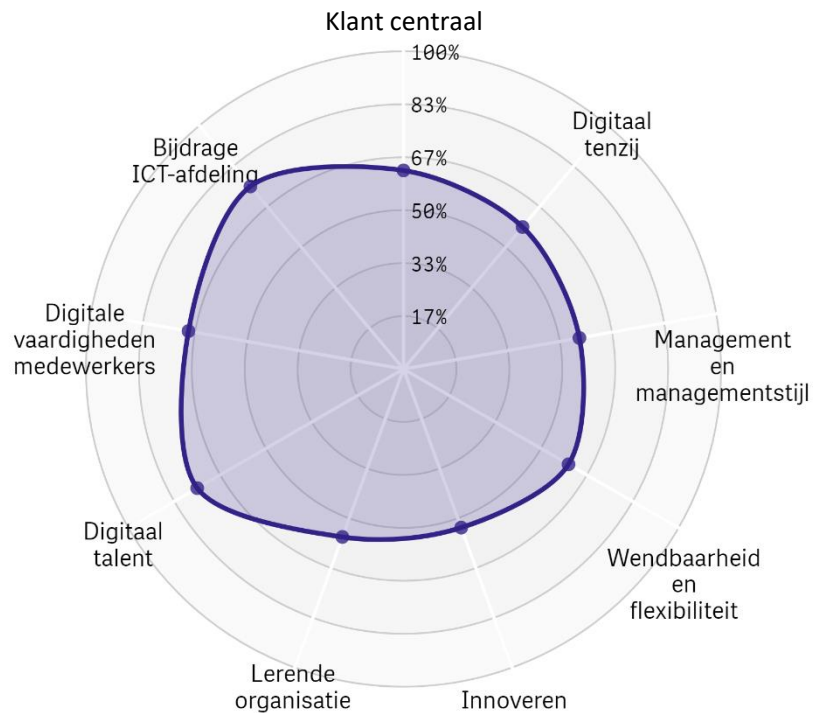
DIGITALE VOLWASSENHEID

Operationele efficiency door digitalisering vs. Klantervaring door digitale business

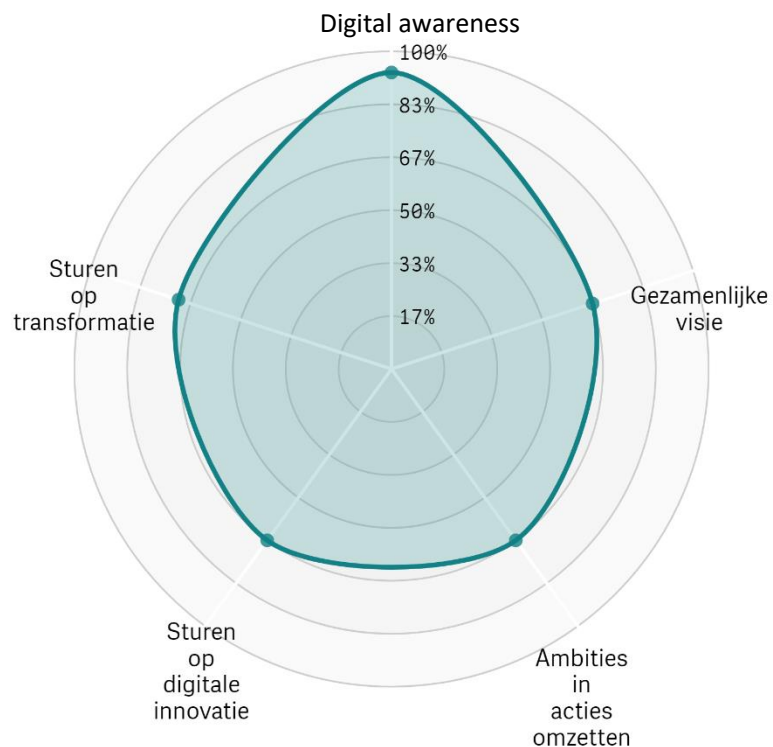


DIGITALE VOLWASSENHEID

Organisatie- en cultuurkenmerken



Leiderschapskenmerken



Hierna volgen de conclusies t.o.v. de benchmark van dit jaar gevolgd door conclusies t.o.v. voorgaande deelname.

“

De ICT-kosten van Haarlem zijn 70 euro per inwoner. Door lagere softwarekosten, een kleine bezetting functioneel applicatiebeheer en financieel afgeschreven hardware zijn de kosten 16 euro per inwoner onder het benchmarkgemiddelde.

”

CONCLUSIES T.O.V. BENCHMARK 2020

De ICT-kosten van Haarlem in 2019 bedragen 70 euro per inwoner en liggen daarmee 16 euro onder het benchmark-gemiddelde. In verhouding tot gemeenten met 100.000 inwoners, besteedt Haarlem 20 euro per inwoner minder aan ICT. Op alle drie de onderdelen software, personeel en infrastructuur zijn de kosten onder het gemiddelde van de benchmark.

- **De softwarekosten** zijn 20 euro per inwoner en zijn daarmee 8 euro lager dan het benchmarkgemiddelde. Hierbij valt het volgende op:
 - De lagere kosten voor het primair proces (5 euro per inwoner tegenover 10 euro per inwoner in de benchmark):
 - Deze zijn in werkelijkheid hoger doordat de belastingen zijn uitbesteed (onderdeel van bestuur en ondersteuning van primair proces software); deze kosten zijn niet meegenomen. De landelijke benchmark wijst uit dat dit ongeveer 2 euro per inwoner is.
 - Daarnaast wordt minder uitgegeven aan software voor het fysiek domein (1 euro per inwoner tegenover 2,4 in de benchmark).
 - De kosten voor de systeemsoftware zijn 2 euro per inwoner boven het benchmarkgemiddelde van 4 euro per inwoner. Er wordt meer uitgegeven aan server virtualisatie en server OS.
 - De kosten voor software bedrijfsvoering zijn 4 euro per inwoner en daarmee 2 euro per inwoner onder het benchmarkgemiddelde. Met name aan software voor de financiële administratie wordt minder uitgegeven.
 - De kosten voor de frontofficesoftware zijn lager doordat de kosten voor de website onder bedrijfsvoering zijn opgenomen.
- **De personeelskosten** bedragen 39 euro per inwoner en zijn 6 euro per inwoner onder het gemiddelde van de benchmark doordat de bezetting op functioneel applicatiebeheer fors kleiner is en er geen inhuur is voor de uitvoering van projecten.
 - De kosten voor functioneel applicatiebeheer bedragen 6 euro per inwoner tegenover 11 in de benchmark. Haarlem heeft 17,5 fte waar er in de benchmark 27,4 fte gemiddeld nodig zijn op deze functies. Haarlem heeft een aantal jaren geleden haar applicatielandschap generationaliseerd. Hierdoor is minder personeel nodig voor het beheer van de software.
 - Er is geen tijdelijke inhuur zichtbaar onder de personeelsexploitatie. Alle projecten worden gekapitaliseerd en over meerdere jaren afgeschreven op de posten software en infrastructuur.

CONCLUSIES T.O.V. BENCHMARK 2020

- **De infrastructuurkosten** bedragen 22 euro per inwoner en zijn daarmee 4 euro onder het benchmarkgemiddelde.
 - De lagere kosten zijn een gevolg van:
 - Lagere kosten voor mobiele telefonie zowel voor het abonnement als de aanschaf van smartphones: 2 euro per inwoner tegenover 3 euro in de benchmark.
 - Lagere kosten voor hardware voor de werkplek doordat deze financieel zijn afgeschreven: 3 euro per inwoner tegenover 4 euro in de benchmark.
 - Lagere kosten voor servers en storage door financieel afgeschreven hardware: 1 euro per inwoner tegenover 3 per in de benchmark.
 - Daarnaast kunnen de bovenstaande verschillen gedeeltelijk worden verklaard door het hanteren van verschillende definitie. Hierdoor verschuiven de kosten tussen de componenten, echter het totaal verschil van 4 euro blijft.
 - Daarnaast valt op dat de kosten voor het netwerk en data 5 euro per inwoner zijn tegenover 3 euro per inwoner in de benchmark

Digitale volwassenheid

De voortgang op digitalisering wordt op basis van een self-assessment vergeleken met andere gemeenten. Hierbij wordt ook gekeken naar de organisatie- en cultuurkenmerken van een digitaal volwassen organisatie.

- Digitale volwassenheid: Haarlem scoort zichzelf het hoogst van alle gemeenten en zit daarmee in het kwadrant toekomstvoorbereid. Dit betekent dat Haarlem inzet op zowel operationele efficiency door digitalisering als het verbeteren van de klantervaring door digitalisering. Dit betekent overigens niet dat Haarlem nu klaar is met de digitalisering, maar dat Haarlem (naar eigen zeggen) over de juiste kenmerken beschikt om zich relatief snel en eenvoudig aan te kunnen passen aan de veranderende (digitale) wereld.
- Organisatie en cultuurkenmerken: de grootste verschillen t.o.v. de benchmark zijn de volgende de organisatie en cultuurkenmerken:
 - Digitaal talent en de bijdrage van de ICT-afdeling worden het hoogst beoordeeld.
 - De Lerende organisatie en innoveren en experimenteren worden het laagst beoordeeld.

CONCLUSIES T.O.V. BENCHMARK 2020

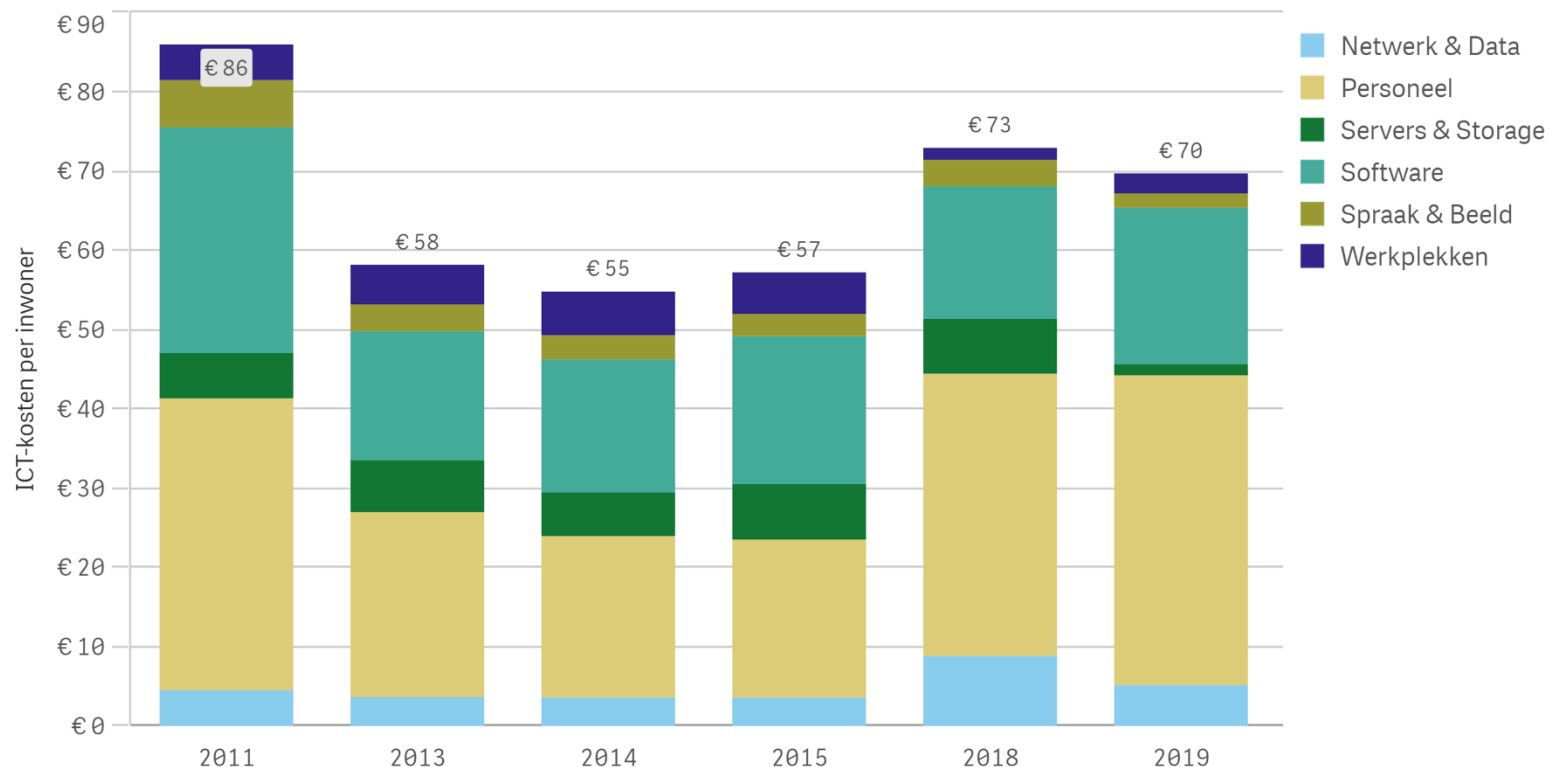
ICT-Volwassenheid (kwalitatieve analyse)

Op basis van een self-assessment worden 22 ICT-besturings- en beheerprocessen van een ICT-afdeling vergeleken met andere gemeenten.

- (Kwalitatieve analyse) De huidige ICT-volwassenheid beoordeelt Haarlem met 0,9 punt (op een schaal van 4) boven het gemiddelde van de benchmark van 1,6 punt. Op twee onderdelen worden de maximale score van 4 punten toegekend: Educatie en training van eindgebruikers en evaluatie van IT-dienstverlening. Daarnaast worden 8 processen met 3 volwassenheidspunten en 12 met 2 volwassenheidspunten beoordeeld.
- (Kwalitatieve analyse) Voor 16 processen is de ambitie opgenomen in 2 jaar tijd een toename van de volwassenheid met minimaal 1 punten te realiseren. De gewenste groei in volwassenheid ligt daarmee op 0,8 punt hoger dan de benchmark.

ONTWIKKELING ICT-KOSTEN HAARLEM

Kosten per inwoner - alle deelname jaren



CONCLUSIES T.O.V. EERDERE DEELNAME

De ICT-kosten van Haarlem zijn t.o.v. 2018 met 3 euro per inwoner afgenomen. De kosten voor de infrastructuur zijn gedaald als gevolg van financieel afgeschreven hardware.

- **De softwarekosten** zijn gestegen van 17 euro per inwoner naar 20 euro per inwoner. Op de onderdelen systeemsoftware en primair proces wordt meer geld uitgegeven.
- **De personeelskosten** zijn toegenomen met 3 euro per inwoner en zijn daarmee 39 euro per inwoner. Deze stijging wordt veroorzaakt doordat dit jaar de BI-functies voor het eerst zijn opgenomen in het benchmark. Voor Haarlem is dit 18 fte waarvan zowel de fte's als de kosten vorig jaar niet zijn opgenomen. Daarnaast valt op dat vorig jaar nog 4,5 euro per inwoner werd uitgegeven aan inhuur voor de uitvoering van projecten waar er dit jaar geen kosten voor inhuur voor de uitvoering van projecten zijn. Op de overige componenten zijn de kosten ongeveer gelijk aan 2018.
- **De infrastructuurkosten** zijn met 10 euro per inwoner gedaald en zijn nu 11 euro per inwoner. Op de onderdelen netwerk en data en server en storage is de hardware financieel afgeschreven en is er geen nieuwe hardware aangeschaft. Daarnaast zijn er minder kosten gemaakt voor het aanschaffen van smartphones. De kosten voor de werkplek zijn gestegen doordat er meer is uitgegeven aan randapparatuur (printers en overige werkplek hardware).
- **De ICT volwassenheid** (Kwalitatieve analyse) is door Haarlem dit jaar met 0,2 punten (op een schaal van 4) hoger beoordeeld dan vorig jaar, de gewenste volwassenheid is met 3,3 volwassenheidspunt gelijk gebleven.

B. ACHTERGROND ICT-BENCHMARK GEMEENTEN

DEELNEMERS ICT-BENCHMARK GEMEENTEN 2020

Amersfoort	Gennep	Hoorn	Purmerend
Bodegraven-Reeuwijk	GRID NV	ICT-NML	RID Utrecht
De Fryske Marren	Haarlem	Leidschendam-Voorburg	Súdwest-Fryslân
SSC de Kempen	Haarlemmermeer	Meerinzicht	Tilburg
Dronten	Heerenveen	Midden-Groningen	Urk
Edam-Volendam	Hof van Twente	Nieuwegein	Vlaardingen
Equalit	Hollands Kroon	OWO-Gemeenten	Zwolle

HET VERHAAL ACHTER DE CIJFERS

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

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

Toegevoegde waarde volgens deelnemers?

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

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

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

Gemeenten doen mee met de ICT-Benchmark om:

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

TCO-MODEL

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

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



HET BENCHMARK TEAM 2020



Pim Freriks

Pim.freriks@mxl.nl

06-47953749



Pim de Waard

Pim.de.waard@mxl.nl

06-22472567



Joep van der Spoel

Joep.van.der.spoel@mxl.nl

06-22472567



André van Nijkerken

Andre.van.nijkerken@mxl.nl

06-10156305

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

Hoe?

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

M&I/Partners

Sparrenheuvel 32
3708 JE Zeist

T (030) 2 270 500

E info@mxi.nl

I www.mxi.nl

Volg ons

