

Bezuinigen op óf met ICT

Effectueren van het potentieel in de publieke sector





Inhoudsopgave

	Voorwoord	3
	Conclusie en samenvatting	4
	Inleiding	7
1	Besparen door 'te bezuinigen op' óf 'te besparen met ICT'	8
2	Personeel	10
3	Projecten	13
4	Informatiesystemen	16
5	Samenwerken & Centralisatie	19
6	Standaardisatie	22
7	Het inzetten van nieuwe technologie	25
8	Procesinnovatie	27
9	Aansturing	29
10	Verantwoording onderzoek	31
11	Bibliografie	32

Voorwoord

De regering wil toewerken naar een kleinere en krachtigere overheid. De doelstelling is om oplopend tot 2015 miljarden euro's bezuinigen. Ministeries worden samengevoegd en de regering wenst het aantal ambtenaren binnen de rijksoverheid, provincies en gemeenten terug te dringen.

Het is daarom belangrijk om na te gaan wat de overheid aan ICT-gerelateerd besparingspotentieel heeft. Op dit gebied hebben wij een onderzoek uitgevoerd met twee hoofdthema's: "Besparen op ICT" en "Besparen met ICT".

Om de inzichten van de overheid over deze twee thema's in kaart te brengen, heeft Ernst & Young in samenwerking met de Beurs Overheid & ICT een onderzoek onder ambtenaren uitgevoerd. In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen twee groepen: Ambtenaren met een ICT-gerelateerde functie (in dit onderzoek benoemd als ICT-functionarissen) en ambtenaren zonder ICT-functie (in dit onderzoek benoemd als ambtenaren). Dit onderscheid is gemaakt omdat een aantal vragen in het onderzoek specifieke ICT-kennis vereist.

Het doel van dit onderzoek is te achterhalen welke mogelijkheden de overheid heeft om te bezuinigen op ICT of te besparen door het slimmer inzetten van ICT. Besparen is: eerst investeren en vervolgens terugverdienen. Bezuinigen is: minder geld uitgeven. Wij hopen dat dit onderzoek overheidsinstanties helpt de juiste keuzes te maken als het gaat om het bezuinigen op of het besparen met ICT.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode december 2010 - maart 2011. In totaal hebben 601 ambtenaren deelgenomen, waaronder 397 ICT-functionarissen. Voorafgaand aan het onderzoek hebben wij met een aantal materiedeskundigen gesproken om zo het onderzoek zo goed mogelijk vorm te geven. De resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd tijdens de beurs Overheid & ICT 2011.

Onze dank gaat uit naar de personen die aan het onderzoek hebben deelgenomen. In het bijzonder willen wij de materiedeskundigen, Charley Beekhuizen (Werkgroep bezuinigingen met/op ICT gemeente Den Haag), Math Muijres (CIO Drechtsteden), Hans Nijman (CIO gemeente Rotterdam), Annelice Kluin (directeur Vereniging Directeuren Publieksdiensten), Cor de Vos (Burgermeester gemeente Nieuwegein), Erik Luchtenburg (directeur dienstverlening intern/extern gemeente Nieuwegein), Arend van Beek (directeur VIAG) en Bart Drewes (coördinator informatiebeleid VNG), bedanken voor hun tijd en de gedeelde inzichten.

Den Haag, april 2011
Ir. J.G.G.V. (Guill) van den Boom RE
Partner Ernst & Young Advisory Public Sector



Conclusie en samenvatting

Conclusie

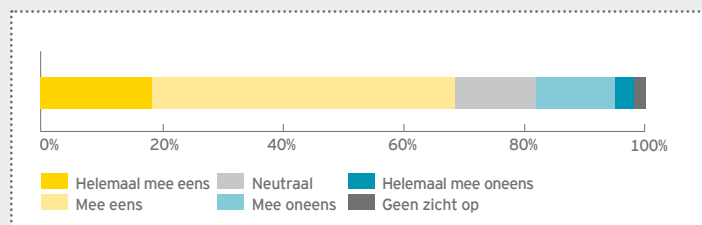
Op basis van ons onderzoek concluderen wij dat het merendeel van de ondervraagde ambtenaren van mening is dat de grootste besparingen op het gebied van ICT te behalen zijn door het slimmer inzetten van ICT en in veel mindere mate door het bezuinigen op ICT. Ruim 68 procent van de ambtenaren is van mening dat het beter gebruikmaken van de ICT-mogelijkheden de grootst mogelijke besparing zal opleveren. Zo zien de respondenten veel besparingspotentieel in samenwerking, centralisatie van vergelijkbare processen, het doorvoeren van standaarden en innovatie. De mogelijkheden om te bezuinigen op ICT, zoals het schrappen in personeel, projecten en informatiesystemen, worden als relatief beperkt beschouwd.

Om bezuinigingen te kunnen realiseren en het besparingspotentieel daadwerkelijk te effectueren, is een goede (centrale) aansturing noodzakelijk. Ruim 66 procent van de respondenten is van mening dat de overheid meer aansturing dient te geven op het gebied van ICT om zo onnodige uitgaven te voorkomen. Verder geven de respondenten aan dat het aanstellen van een ICT-minister en een CIO binnen overheidsorganisaties wenselijk is om deze aansturing te realiseren. Besparen betekent hierbij: eerst investeren en daarna terugverdienen. Bezuinigen betekent concreet minder uitgeven.

Samenvatting

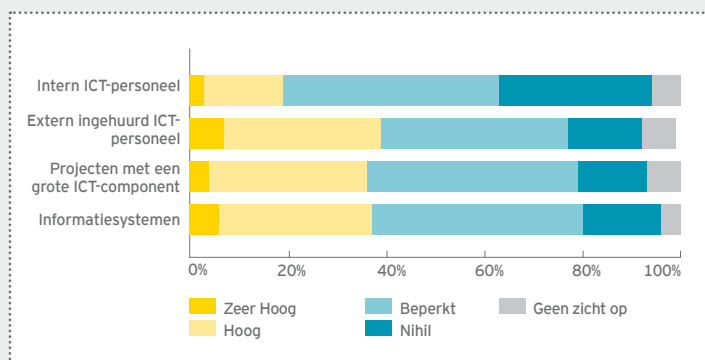
Belangrijkste bevindingen

De respondenten menen dat de grootste besparing te behalen valt met het innoveren met behulp van ICT (grafiek 1). Met name de besparing die te behalen valt door het efficiënter inrichten van processen met behulp van ICT, wordt als erg hoog ingeschat.



Grafiek 1: Bezuinigen op ICT is niet relevant. Het is belangrijker om te innoveren met behulp van de mogelijkheden die ICT biedt, om zo kostenbesparing te realiseren bij de overheid.

Uit het onderzoek blijkt dat de meerderheid van de respondenten binnen de eigen organisatie weinig mogelijkheden ziet om te bezuinigen op ICT (grafiek 2). Een bezuiniging op personeel zal overigens volgens de respondenten leiden tot een slechter ICT-serviceniveau.

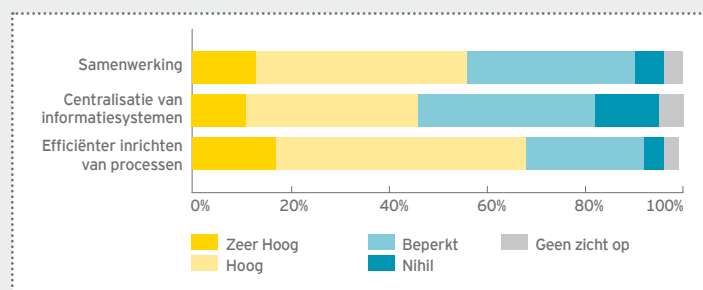


Grafiek 2: De mogelijke besparing voor mijn organisatie door te bezuinigen

Daarnaast blijkt dat de respondenten van mening zijn dat ICT-projecten vaak niet de beoogde besparingen opleveren, omdat de geplande reducties in de bezetting niet worden doorgevoerd. Ook is men van mening dat de risico's van ICT-projecten veelal niet tijdig worden onderkend. Overigens kan het onafhankelijk reviewen van de business case volgens ICT-functionarissen voorkomen dat kosten en baten verkeerd worden ingeschat.

Verder zijn de respondenten van mening dat de overheid te veel informatiesystemen gebruikt. Volgens ruim 40 procent van de respondenten kan binnen de eigen organisatie op software worden bespaard. De mogelijkheden om te bezuinigen op hardware en data- en telecommunicatie zien ze echter als beperkt.

Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten veel mogelijkheden voor besparing zien door het slimmer inzetten van ICT (grafiek 3). Het efficiënter inrichten van processen blijkt de belangrijkste besparing op te kunnen leveren. De mogelijkheden voor procesinnovatie (herontwerp) worden echter volgens de respondenten tot dusver door de eigen organisatie onvoldoende benut.



Grafiek 3: De mogelijke besparing voor mijn organisatie door het slimmer inzetten van ICT

Een meerderheid van de respondenten meent dat samenwerking met andere overheidsorganisaties op ICT-terrein een grote besparing voor de eigen organisatie kan opleveren.

Hierbij zijn de respondenten van mening dat de eigen organisatie nu te weinig kennis en ervaring deelt op ICT-terrein. Over de mogelijkheden om te besparen door centralisatie van soortgelijke processen van lokale overheden, zijn de meningen sterk verdeeld, al ziet bijna de helft van de respondenten ook hierin grote besparingsmogelijkheden.

Interessant is dat de respondenten wel van mening zijn dat een grote kostenbesparing mogelijk is door het kiezen van één standaard-informatiesysteem voor standaardprocessen bij lokale overheden. Opmerkelijk is echter dat de standaarden in de vorm van het NUP en de NORA worden beschouwd als initiatieven met slechts een beperkt besparingspotentieel. De meningen van ICT-functionarissen over het besparingspotentieel van technologische ontwikkelingen als cloud computing, virtualisatie en open source blijken verdeeld te zijn.

Effectueren van het potentieel

Om bezuinigingen en besparingen te realiseren is een overheidsbrede ICT-visie noodzakelijk.

Sterkere sturing vanuit de centrale overheid én binnen specifieke overheidsorganisaties blijkt wenselijk. Uit het onderzoek blijkt dat de Rijksoverheid meer sturing moet geven op ICT-gebied. Een grote groep respondenten is voor het aanstellen van een ICT-minister die verantwoordelijk is voor de realisatie van een overheidsbrede visie om te komen tot een efficiënte inzet van ICT binnen de overheid. Daarnaast zijn ICT-functionarissen van mening dat een CIO wenselijk is binnen overheidsorganisaties om de juiste prioriteiten te stellen en realisatie van de doelstellingen te bewaken.

Belangrijkste aanbevelingen

Op basis van de geconstateerde bevindingen komen wij tot de volgende aanbevelingen om effectief kosten te besparen:

- De focus van besparingstrajecten zou moeten liggen op het slimmer inzetten van ICT. Wanneer tevens op ICT wordt bezuinigd, dan mag dit niet ten koste van de innovatie gaan. Nu slim investeren kan namelijk in de toekomst een besparing opleveren. Realiseer de besparingen door de geplande reducties in bezetting als gevolg van inzet van nieuwe technologie ook daadwerkelijk door te voeren.

- Beperk het aantal informatiesystemen. Probeer waar mogelijk systemen van soortgelijke processen te standaardiseren en te centraliseren.
- De rijksoverheid moet overheden meer stimuleren om samenwerkingsverbanden op ICT-gebied aan te gaan en waar mogelijk te centraliseren.
- Stimuleer de landelijke keuze voor één standaardinformatiesysteem voor standaardprocessen bij lokale overheden. Hiermee kan aanzienlijk op beheer- en aanschaffkosten worden bespaard. Tevens wordt het uitwisselen van informatie tussen overheden vereenvoudigd.
- Innoveer processen door middel van ICT om te komen tot een efficiënter opererende overheid. Digitaliseer bijvoorbeeld de contacten met burgers en ondernemers, maak gebruik van sociale media om de kennis van de burger te benutten en probeer zo veel mogelijk papierloos te werken.
- Om besparingen te realiseren is een overheidsbrede ICT-visie noodzakelijk. Het is hierbij wenselijk een centrale functie te hebben die verantwoordelijk is voor de sturing van de ICT-functie en de realisatie van baten bewaakt.

Inleiding

ICT heeft een essentiële functie bij het uitvoeren van werkzaamheden bij de overheid. Veel van de kerntaken die de overheid moet uitvoeren kunnen inmiddels niet meer zonder informatietechnologie.

Uit het regeerakkoord blijkt dat de overheid een aanzienlijke besparing wil realiseren. Maar is het mogelijk om te bezuinigen op ICT binnen de overheid of kan men door het slimmer inzetten van ICT een grotere besparing realiseren in de operationele kosten?

Onlangs werd in de media bericht dat Kamervragen gesteld zijn aan Minister Donner over geldverspilling op ICT-vlak¹. De berichten zijn soms ook tegenstrijdig. In een rapportage van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over ICT-bezuinigingen, is aangegeven dat de overheid miljarden kan besparen door gebruik te maken van open source en open standaarden². De Algemene Rekenkamer kwam echter afgelopen maand tot een andere conclusie.

In dit rapport worden de resultaten van het door Ernst & Young uitgevoerde onderzoek naar het potentieel van bezuinigen op ICT én het besparen door het slimmer inzetten van ICT gepresenteerd. In dit rapport zal waar nodig een onderscheid gemaakt worden tussen ambtenaren en ICT-functionarissen, vanwege meer diepgaande ICT-kennis die voor enkele vragen benodigd was.

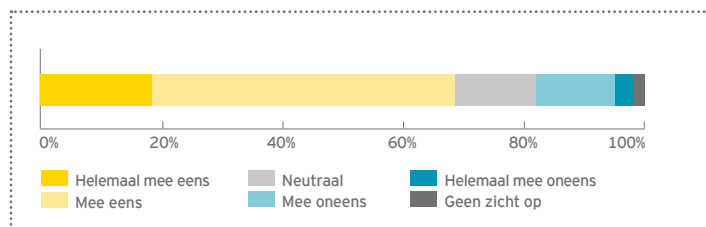
In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen twee hoofdthema's: "Bezuinigen op ICT" en "Besparen met ICT". Het rapport start met de bezuinigingsbehoeften van de respondenten en of deze betrekking hebben op het bezuinigen op ICT of het besparen met ICT (hoofdstuk 1). Bezuinigen op ICT legt de focus op kostenbesparing door te bezuinigen, bijvoorbeeld bezuinigingsmogelijkheden op het gebied van personeel (hoofdstuk 2), projecten (hoofdstuk 3) en software en hardware (hoofdstuk 4). Besparen met ICT richt zich op hoe ICT ingezet kan worden om een besparing te realiseren, bijvoorbeeld besparingsmogelijkheden op het gebied van samenwerking en centralisatie (hoofdstuk 5), standaardisatie (hoofdstuk 6), het inzetten van nieuwe technologie (hoofdstuk 7) en procesinnovatie (hoofdstuk 8). Daarnaast gaat hoofdstuk 9 in op de aansturing van ICT binnen de overheid. Een nadere toelichting op het onderzoek is opgenomen in hoofdstuk 10.



1 Efficiëntere inzet van ICT gaat boven bezuinigen op ICT

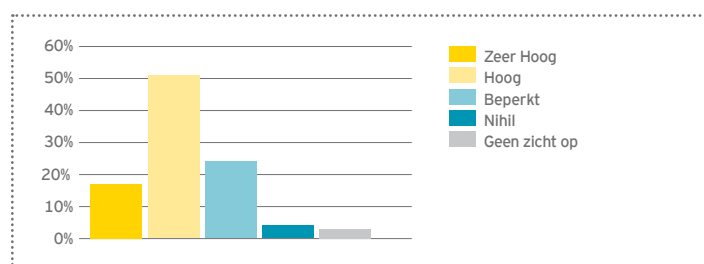
Bij het bezuinigen op ICT gaat het om terugdringen van de directe ICT-uitgaven. Dit geldt bijvoorbeeld voor het beperken van het aantal informatiesystemen. Het efficiënter gebruikmaken van ICT betreft het anders inzetten van ICT om een besparing te realiseren, bijvoorbeeld door middel van procesverbetering, samenwerking en centralisatie.

Uit het onderzoek blijkt dat een ruime meerderheid van de respondenten van mening is dat bezuinigen op ICT weinig zal opleveren. Respondenten menen dat het belangrijker is om te innoveren met behulp van de mogelijkheden die ICT biedt, om zo een kostenbesparing te realiseren (grafiek 4).



Grafiek 4: Bezuinigen op ICT is niet relevant. Het is belangrijker om te innoveren met behulp van de mogelijkheden die ICT biedt, om zo kostenbesparing te realiseren bij de overheid.

Volgens de respondenten ligt een groot besparingspotentieel bij het efficiënter inrichten van processen met behulp van ICT (grafiek 5).



Grafiek 5: De mogelijke besparing voor mijn organisatie door het efficiënter inrichten van processen met behulp van ICT-toepassingen (denk hierbij bijvoorbeeld aan het combineren van de aanvraag en afhandeling van verschillende typen vergunningen bij de start van een horecabedrijf) schat ik in als:.

Visie Ernst & Young

Om daadwerkelijk besparingen te realiseren moet als gezegd het potentieel worden geëffectueerd. Hoewel de huidige technologie het mogelijk maakt om processen efficiënter in te richten zal dit ook moeten gebeuren over de reguliere organisatorische grenzen (afdelingen/diensten) heen en binnen de keten. Zo leidt het verwijderen van onnodige stappen in de keten direct tot besparingen.

“Door het slimmer inzetten van ICT zijn substantiële besparingen te realiseren, bij grote gemeenten zelfs tientallen miljoenen euro’s.”

Charley Beekhuizen - Werkgroep bezuinigingen met/op ICT gemeente Den Haag

Quotes uit het veld

- ▶ Maak gebruik van auditfuncties om te kijken waar het slimmer en effectiever kan. Dit betaalt zich uiteindelijk terug.
- ▶ Toch echt meer bezuinigen met IT dan op IT; benut nu eindelijk eens de mogelijkheden goed door te focussen op de primaire processen en niet alleen op de bedrijfsvoering; en op I meer dan op IT.
- ▶ Investeer slim in ICT om later te kunnen besparen.

“Met bezuinigen op ICT kan slechts een beperkte besparing worden gerealiseerd, veelal slechts een fractie op de IT-kosten van zo’n 2-3 procent van het gemeentelijk budget. Het efficiënter maken van de huidige processen met behulp van ICT kan het tienvoudige opleveren.”

Math Muijres - CIO van de Drechtsteden

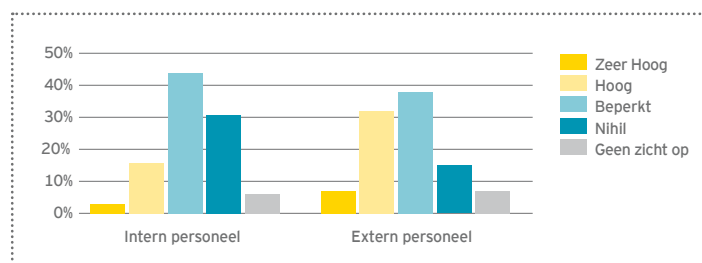


2 Personeel

De mogelijkheid om te besparen op ICT-personeel is beperkt

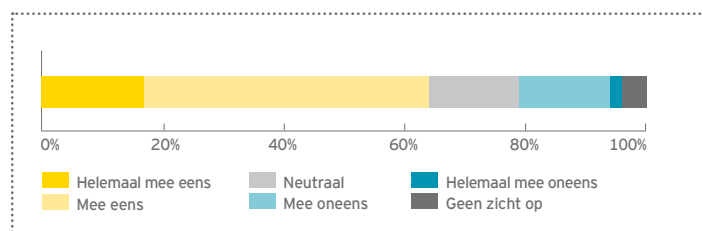
Bezuinigen op personeel is een veelbesproken onderwerp binnen de overheid. De respondenten beschouwen de mogelijke besparing door te bezuinigen op intern ICT-personeel als beperkt (grafiek 6).

Bezuinigingen op personeel betreffen vaak extern ingehuurde medewerkers. Uit de ICT-barometer van Ernst & Young blijkt dat 21 procent van de overheidsmanagers³ een afname ziet bij de inhuur van extern ICT-personeel. Ook wordt in de media bericht dat uitvoeringsorganisaties zoals AgentschapNL en het UWV bezig zijn met het terugdringen van de inhuur⁴ en dat de Rijksoverheid voor belangrijke ICT-projecten een detacheringpool van veertig topambtenaren heeft opgezet⁵. Uit het onderzoek blijkt echter dat hoewel een meerderheid van de respondenten de besparingsmogelijkheid op extern ICT-personeel als beperkt tot nihil beschouwt (grafiek 7) toch 39 procent van de respondenten op dit vlak wel bezuinigingsmogelijkheid ziet.



Grafiek 6/7: De mogelijke besparing op intern en extern ingehuurd ICT-personeel binnen mijn organisatie schat ik in als:

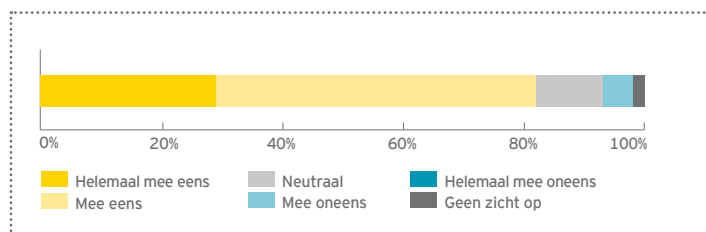
Het merendeel van de respondenten is verder ook van mening dat een bezuiniging op ICT-personeel binnen de eigen organisatie zal leiden tot een lager serviceniveau (grafiek 8).



Grafiek 8: Ik verwacht dat het bezuinigen op ICT-personeel binnen mijn organisatie leidt tot een slechter serviceniveau.

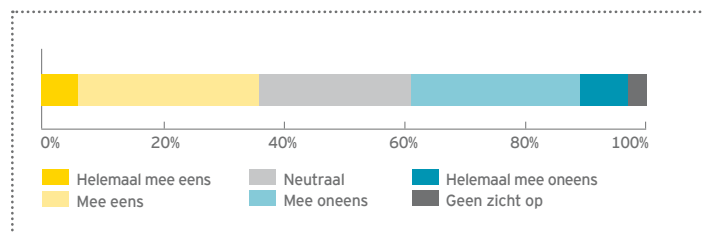
De meningen zijn verdeeld over het kennisniveau van het personeel

Een ruime meerderheid van de respondenten blijkt van mening dat meer training in het gebruik van de informatiesystemen ertoe zou leiden dat ambtenaren efficiënter kunnen werken, wat kan leiden tot een operationele kostenreductie (grafiek 9).



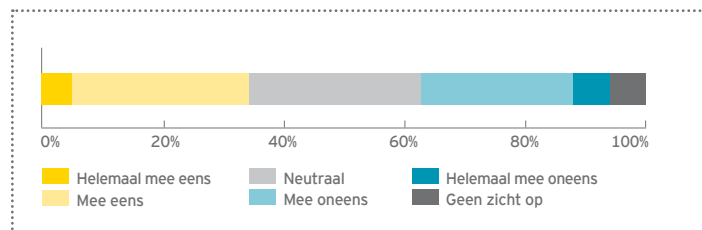
Grafiek 9: De meeste ambtenaren zouden efficiënter kunnen werken wanneer ze meer worden getraind in het gebruik van informatiesystemen.

In de Intermediair was enkele jaren geleden te lezen dat binnen de overheid een gebrek bestaat aan ICT-kennis⁶. De meningen van ICT-functionarissen zijn verdeeld over de vraag of het kennisniveau van het interne ICT-personeel toereikend is, waardoor minder inhuur van externen mogelijk is (grafiek 10).



Grafiek 10: Het kennisniveau van het interne ICT-personeel binnen organisatie is voldoende waardoor minder inhuur van externen nodig is.

Daarnaast waren de meningen van ICT-functionarissen ook verdeeld over de vraag of de eigen organisatie voldoende investeert in het opleiden van het interne ICT-personeel (grafiek 11).



Grafiek 11: Mijn organisatie investeert voldoende in het opleiden van het interne ICT-personeel

Visie Ernst & Young

Bij het bepalen van het opleidingsplan en de functies waarvoor inhuur plaatsvindt, is het van belang om rekening te houden met de beoogde architectuur van de organisatie. De keuze voor standaard informatiesystemen, besturingssystemen en databases bepaalt welke kennis op de lange termijn benodigd is. Op basis van de architectuur kan worden bepaald of een functie tijdelijk extern wordt ingevuld of langdurig intern. Uitgangspunt hierbij is dat gebruik wordt gemaakt van externen als het gaat om projecten. Zodra het project afloopt en in beheer wordt genomen door de organisatie ontstaat het natuurlijk moment van overdracht aan de organisatie. Daarnaast is het zo dat zeer specialistische kennis over het algemeen moet worden ingehuurd, omdat het te kostbaar is deze kennis binnen de overheid op te bouwen. Bezuinigingen op extern personeel zijn met name mogelijk daar waar op structurele wijze (vaak meerjarig) inhuur plaatsvindt. Een inhuuranalyse kan helpen om het besparingspotentieel inzichtelijk te maken.

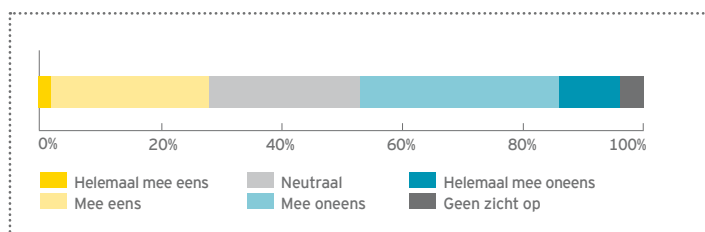
“Voor een optimale ICT-functie is een gezonde combinatie nodig van zowel intern als extern personeel. Intern personeel heeft meer binding met de organisatie, terwijl extern personeel vaak meer specialistische kennis en executiekracht heeft.”

Math Muijres - CIO Drechtsteden

3 Projecten

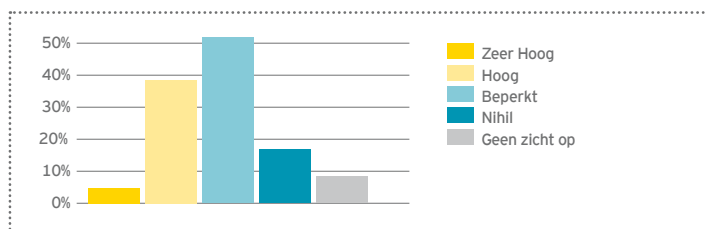
ICT-projecten leiden vaak niet tot besparingen

Regelmatig wordt bericht dat ICT-projecten bij de overheid mislukken en dat hiermee veel geld verloren gaat^{7,8}. Het is in dit kader van belang voldoende aandacht te besteden aan de projectrisico's. Veel respondenten blijken echter van mening dat risico's van ICT-projecten niet tijdig worden onderkend in de eigen organisatie (grafiek 12).



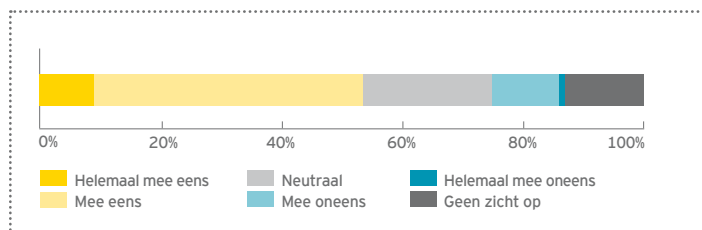
Grafiek 12: Risico's binnen ICT-projecten worden binnen mijn organisatie over het algemeen tijdig onderkend.

Het is daarom opmerkelijk dat de meerderheid van de respondenten de besparingsmogelijkheid op projecten met een grote ICT-component als beperkt tot nihil beschouwd (grafiek 13).



Grafiek 13: De mogelijke besparing op projecten met een grote ICT-component binnen mijn organisatie schat ik in als:

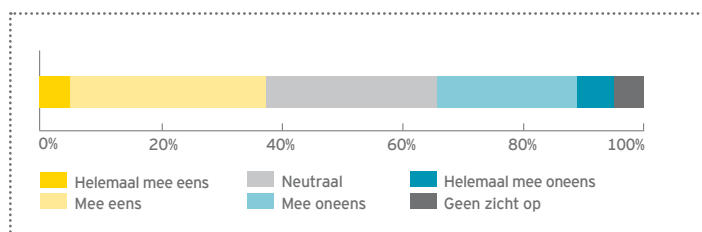
Hoogleraar Chris Verhoef heeft een groot aantal ICT-projecten van de overheid onderzocht, waarvan op basis van de 73 grootste projecten al tussen de 400 miljoen tot 2 miljard euro aan verliesposten kon worden geteld⁹. Een zwakke business case waarin kosten en baten niet goed zijn vastgelegd en later niet worden ingeboekt en het niet goed monitoren van projecten kunnen leiden tot het niet behalen van de gewenste kostenbesparing. De meerderheid van de ondervraagde ICT-functionarissen deelt de mening dat als een gevolg van het niet doorvoeren van de geplande reducties in de bezetting, ICT-projecten vaak niet tot de beoogde besparingen leiden (grafiek 14).



Grafiek 14: Te vaak leiden ICT-projecten niet tot de beoogde besparingen doordat de geplande reducties in de bezetting niet worden doorgevoerd.

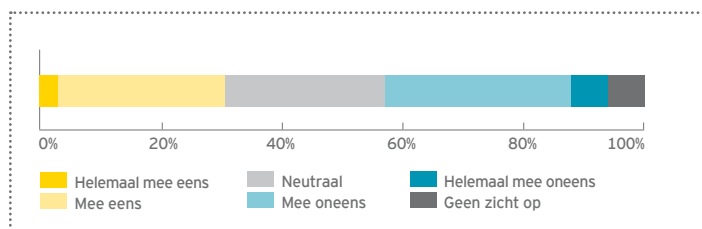
Laat business cases onafhankelijk reviewen

'Zonder een zakelijke rechtvaardiging (business case) kan een project leiden tot veel teleurstelling', zo schrijft de Algemene Rekenkamer in haar rapport over ICT-projecten bij de overheid¹⁰. Uit het tweede deel van dit rapport blijkt ook dat business cases binnen de overheid steeds vaker worden gebruikt¹¹. De meningen van de respondenten blijken verdeeld over de vraag of de eigen organisatie tijdens ICT-projecten voldoende aandacht besteedt aan het bewaken van de beoogde doelstellingen van een project (grafiek 15).



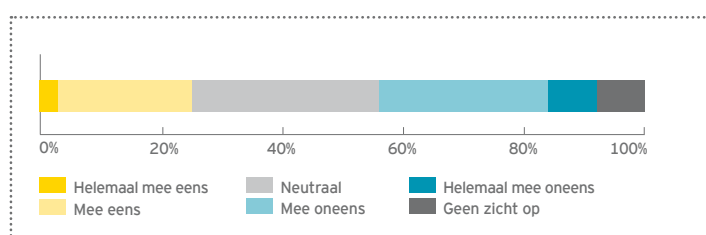
Grafiek 15: Tijdens ICT-projecten binnen mijn organisatie wordt voldoende aandacht besteed aan het bewaken van de beoogde doelstellingen.

Onder de ICT-functionarissen bestaat ook verdeeldheid over de kwaliteit van de business case binnen de eigen organisatie (grafiek 16).



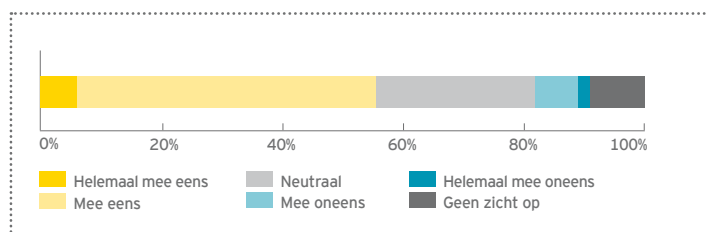
Grafiek 16: Business cases zijn binnen mijn organisatie meestal van voldoende kwaliteit, projecten worden niet onterecht gestart.

Verder geeft slechts een kwart van de ICT-functionarissen aan dat onnodige kosten binnen de eigen organisatie worden voorkomen doordat de business case wordt bewaakt gedurende de looptijd van een project (grafiek 17).



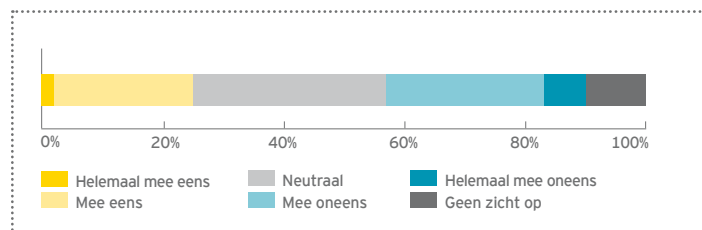
Grafiek 17: Veel onnodige kosten worden voorkomen doordat de business case binnen mijn organisatie gedurende de looptijd van projecten wordt bewaakt.

Het onafhankelijk laten reviewen van de business case wordt door een meerderheid van de ICT-functionarissen als wenselijk beschouwd om te voorkomen dat kosten en/of baten onjuist worden ingeschat (grafiek 18).



Grafiek 18: Het onafhankelijk laten reviewen van de business case kan voorkomen dat kosten en/of baten onjuist worden ingeschat.

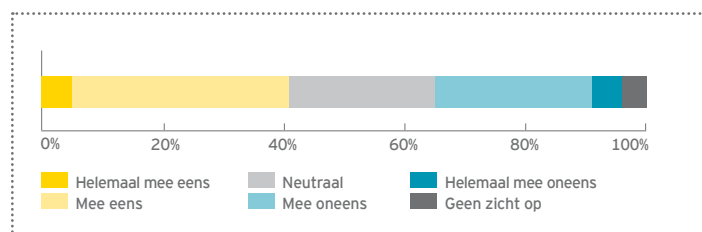
Ook meent een derde van de ICT-functionarissen dat onvoldoende onafhankelijke bewaking van projectrisico's plaatsvindt om onnodige kosten, uitloop en kwaliteitsproblemen te voorkomen (grafiek 19).



Grafiek 19: Op dit moment vindt voldoende onafhankelijke bewaking van de projectrisico's plaats om onnodige kosten en uitloop of kwaliteitsproblemen te voorkomen.

Genoeg kennis om leveranciers adequaat aan te sturen

In 2010 stelde de overheid de Algemene Rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten (ARBIT) op. Hiermee worden de verhoudingen tussen de overheid als opdrachtgever en de leverancier vastgelegd¹². Leveranciers spelen een grote rol bij veel ICT-projecten en voldoende kennis om leveranciers aan te sturen is van essentieel belang om grip te houden op kosten, deadlines en kwaliteit van de producten. Onvoldoende kennis zou kunnen leiden tot het maken van onvolledige afspraken en onvoldoende toezicht op het naleven van deze afspraken. Uit het onderzoek blijkt dat veel ICT-functionarissen van mening zijn dat voldoende kennis aanwezig is binnen hun organisatie om leveranciers adequaat aan te kunnen sturen en onnodig meerwerk te voorkomen (grafiek 20).



Grafiek 20: Binnen mijn organisatie is voldoende kennis aanwezig om leveranciers adequaat te kunnen aansturen en onnodig meerwerk te voorkomen.

“Overheidsinstanties zouden bij complexe IT-projecten moeten werken met een Business Case. Van belang is dat erop gestuurd wordt dat de baten daadwerkelijk gerealiseerd worden.”

Hans Nijman - CIO Rotterdam

Visie Ernst & Young

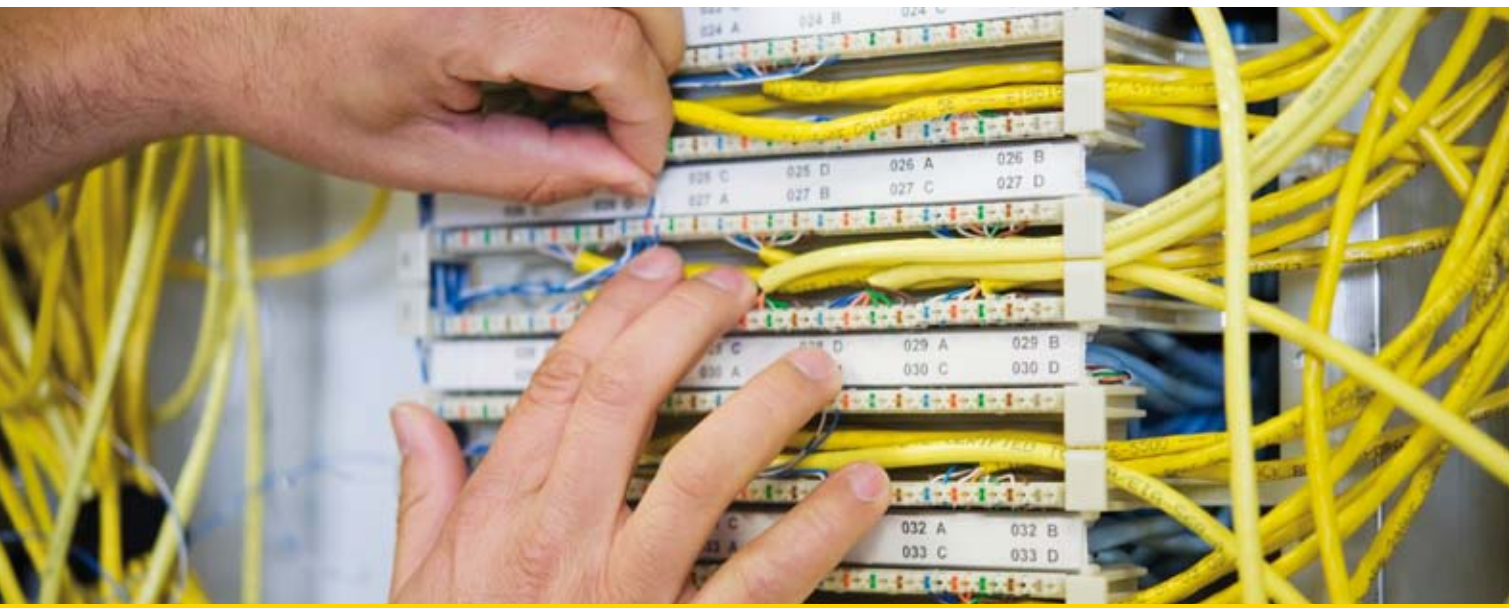
Een goed onderbouwde business case is van essentieel belang voor een goed verloop van een project. De business case moet de beoogde doelstelling beschrijven en hoe deze zich verhoudt tot de technische en financiële mogelijkheden. Het is hiervoor belangrijk dat vanuit een (intern gedragen) visie en gedeelde doelstellingen wordt geredeneerd. Gedurende een project moet aandacht besteed worden aan kwaliteitsmanagement, waarbij voldoende wordt gestuurd op planning en continue monitoring van de business case. Het bewaken van de beoogde resultaten is van essentieel belang. Onafhankelijke reviews gedurende de verschillende fasen van complexe ICT-projecten kan helpen de belangrijkste projectrisico's inzichtelijk te krijgen en ervoor te zorgen dat het beoogde resultaat zonder onnodige activiteiten wordt gerealiseerd. Hierbij is het wenselijk gedurende het project te borgen dat de beoogde efficiencyvoordelen na de afronding daadwerkelijk zijn gerealiseerd en de besparing ook daadwerkelijk is of wordt doorgevoerd. Tevens dient nadrukkelijk aandacht te worden besteed aan risicoanalyse. Dit gaat beduidend verder dan het eenmalig bij de start van het project opnemen van een standaard lijstje met risico's. Hierbij is het van belang om het bewaken van risico's integraal in te richten als onderdeel van het projectmanagement.

Quote uit het veld

- ▶ Gebruik, en bewaak een business case.
- ▶ Durf ergens mee te stoppen.
- ▶ Realistische (in tegenstelling tot politieke) planning.
- ▶ Modern, maar wel proven, technology (no hypes, facts!).
- ▶ Manage de lifecycle (Implementatie = 20%, Beheer en onderhoud = 80%).

“Kosten en baten moeten gedefinieerd worden in een business case. Aan de hand hiervan moet bepaald worden of een project gestart wordt. De ervaring leert dat indien dit niet gebeurt het risico bestaat dat de projectkosten onnodig hoog zullen oplopen.”

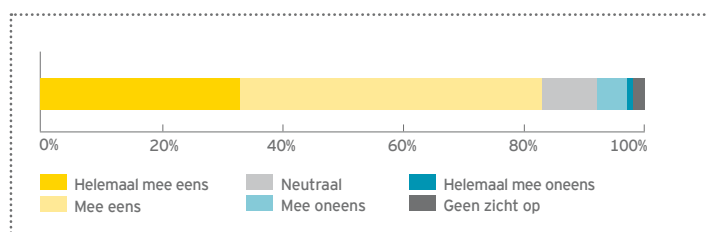
*Cor de Vos - Burgermeester & Erik Luchtenburg - Directeur dienstverlening intern/
extern Gemeente Nieuwegein*



4 Informatiesystemen

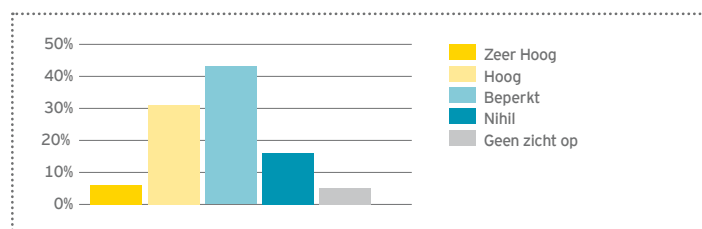
Binnen de overheid worden te veel informatiesystemen gehanteerd

Binnen veel overheidsorganisaties bestaat een groot applicatielandschap. Uit het onderzoek blijkt dat een ruime meerderheid van de respondenten vindt dat binnen de overheid te veel verschillende informatiesystemen worden gehanteerd (grafiek 21). Diverse overheidsinstanties reduceren het aantal gebruikte applicaties in het kader van bezuinigingstrajecten.



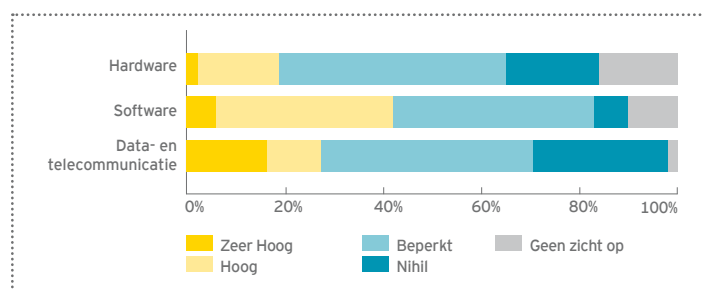
Grafiek 21: Binnen de overheid worden teveel verschillende informatiesystemen gehanteerd.

Opmerkelijk is echter dat de meerderheid van de respondenten de mogelijke besparing op informatiesystemen binnen de eigen organisatie als beperkt tot nihil beschouwd (grafiek 22).



Grafiek 22: De mogelijke besparing op informatiesystemen binnen mijn organisatie schat ik in als:

Uit het onderzoek blijkt ook dat veel ICT-functionarissen van mening zijn dat slechts beperkt op hardware en software kan worden bezuinigd. Met name de mogelijke besparing op hardware wordt door veel respondenten als klein beschouwd. Verder wordt de mogelijke besparing op data en telecommunicatie (bijvoorbeeld door invoering van Voice over IP) grotendeels als beperkt gezien (grafiek 23).

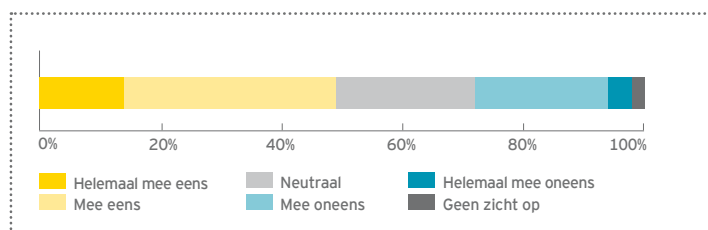


Grafiek 23: De mogelijke besparing op software en licenties, hardware, en data- en telecommunicatie schat ik in als:

“Werkplekken moeten veel mobieler worden. Ambtenaren moeten veel vaker werkplek-onafhankelijk kunnen werken. Hiermee kunnen kosten bespaard worden op hardware en werkruimte.”

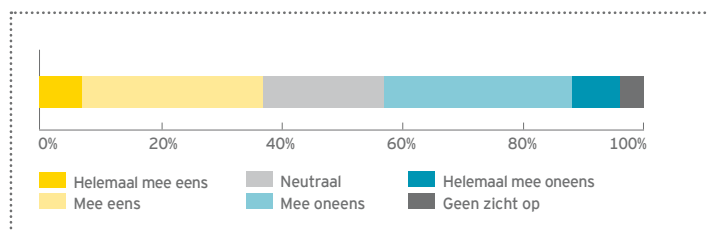
Charley Beekhuizen - Werkgroep bezuinigingen met/op ICT gemeente Den Haag

Daarnaast is een grote groep respondenten van mening dat onnodig veel tijd verloren gaat, omdat de gebruikte informatiesystemen soms traag zijn binnen de eigen organisatie (grafiek 24).



Grafiek 24: Doordat de door mij gebruikte informatiesystemen soms traag zijn, ben ik onnodig veel tijd kwijt.

De meningen van ICT-functionarissen zijn verdeeld over het door de eigen organisatie onnodig veel tijd en geld besteden aan het in de lucht houden van verouderde systemen (grafiek 25).

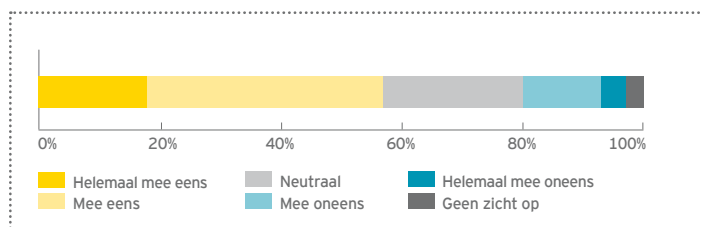


Grafiek 25: Mijn organisatie besteedt onnodig veel mensen en middelen aan het in de lucht houden van verouderde systemen.

Het nieuwe werken kan een aanzienlijke besparing opleveren

Onlangs werd in de media bericht dat D66-Kamerlid Kees Verhoeven heeft voorgesteld om een thuiswerkfonds voor het midden- en kleinbedrijf te starten, om zo het fileleed terug te dringen¹³. Uit de ICT-barometer over conjunctuur, bestedingen en ICT Indicator, blijkt echter dat binnen de overheid en not-for-profit sector slecht 64 procent van de werknemers thuis kan inloggen op het organisatienetwerk¹⁴.

Uit de onder de respondenten afgenomen enquête blijkt dat het nieuwe werken (“werken waar en wanneer je wilt”) door de meerderheid van de respondenten als een concept wordt gezien dat een aanzienlijke besparing mogelijk zal maken (grafiek 26).



Grafiek 26: Door het nieuwe werken (“werken waar en wanneer je wilt”) is een aanzienlijke besparing mogelijk.

Visie Ernst & Young

Uitgangspunt voor de inrichting en opschoning van de gebruikte ICT-componenten is de informatiearchitectuur. Om te bepalen of het mogelijk is om de ICT-omgeving op te schonen, is het belangrijk te beschikken over een adequate administratie van de gebruikte ICT-componenten. Tevens dienen de bijbehorende service- en licentiecontracten inzichtelijk te zijn. Het ontdebellen van het ICT-landschap dient zorgvuldig plaats te vinden in nauw overleg tussen de ICT- en gebruikersorganisatie. De voordelen bestaan naast de licentiekosten met name uit het terugbrengen van beheerkosten en opleidingskosten. Alles begint echter met inzicht in de huidige stand van zaken.

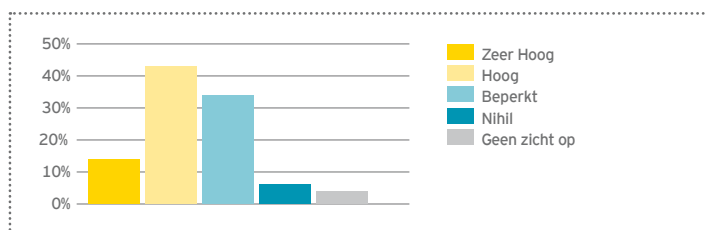
“Het is wenselijk het aantal in gebruik zijnde applicaties te reduceren. Veel gemeenten maken gebruik van grote aantallen applicaties die nagenoeg dezelfde functionaliteit hebben. Het terugbrengen van dit aantal kan een aanzienlijke kostenbesparing als gevolg hebben.”

Arend van Beek - Directeur VIAG

5 Samenwerken & Centralisatie

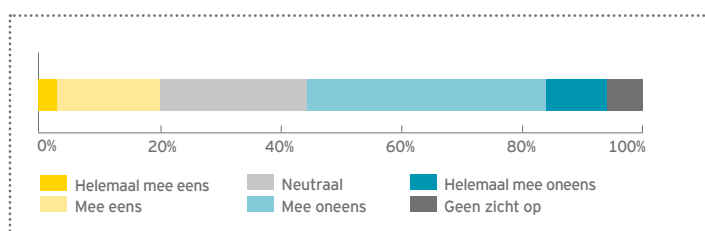
Overheden delen te weinig op ICT-gebied

Door overheidsinstanties zijn diverse initiatieven ondernomen op het gebied van samenwerking en centralisatie. Zo bestaat onder andere het ICT Samenwerkingsverband van Zuidwest Fryslân (ISZF) een samenwerkingsverband tussen vijf gemeenten¹⁵. Verder bestaat in Zuid-Holland een samenwerkingsverband tussen de Drechtsteden¹⁶, bestaande uit zes gemeenten, welke op diverse terreinen, waaronder ICT, samenwerken. Samenwerking op ICT-terrein met ander overheidsorganisaties zou volgens een meerderheid van de respondenten een grote besparing kunnen opleveren voor de eigen organisatie (grafiek 27).



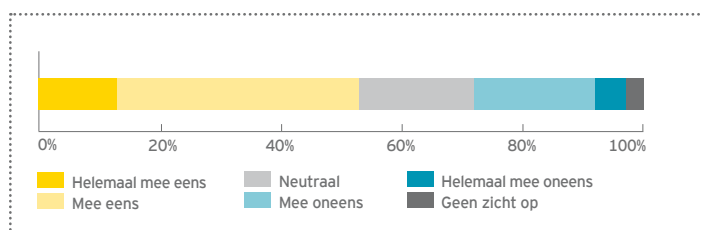
Grafiek 27: De mogelijke besparing voor mijn organisatie door samenwerking met andere overheidsorganisaties op ICT-terrein schat ik in als:

Opvallend is dat een grote groep respondenten van mening is dat overheden te weinig worden gestimuleerd om samenwerkingsverbanden op het gebied van ICT aan te gaan (grafiek 28).



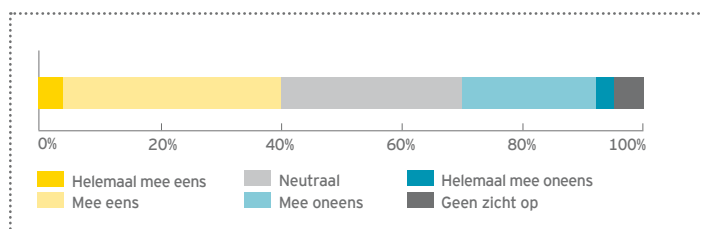
Grafiek 28: Overheden worden voldoende gestimuleerd om samenwerkingsverbanden aan te gaan op het gebied van ICT.

Een meerderheid van de respondenten vindt dat de eigen organisatie te weinig deelt op ICT-terrein, waardoor regelmatig het wiel opnieuw wordt uitgevonden bij het ontwikkelen van nieuwe systemen (grafiek 29).



Grafiek 29: Mijn organisatie deelt te weinig op ICT-terrein - bij het aanschaffen of ontwikkelen van nieuwe informatiesystemen wordt te vaak het wiel opnieuw uitgevonden.

Veel respondenten menen dat de eigen organisatie het besparingspotentieel van samenwerking voldoende onderkent, tegenover een iets kleinere groep respondenten die meent dat de eigen organisatie dit juist niet doet (grafiek 30).



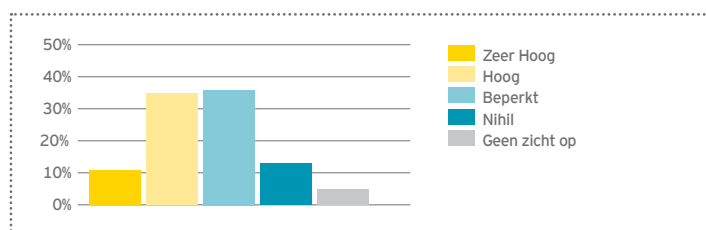
Grafiek 30: Mijn organisatie onderkent het besparingspotentieel op het gebied van samenwerking voldoende.

“De vorming van shared services waarbij er op diverse terreinen binnen de overheid wordt samengewerkt kan een grote kostenbesparing opleveren.”

Cor de Vos - Burgermeester & Erik Luchtenburg - Directeur dienstverlening intern/extern - Gemeente Nieuwegein

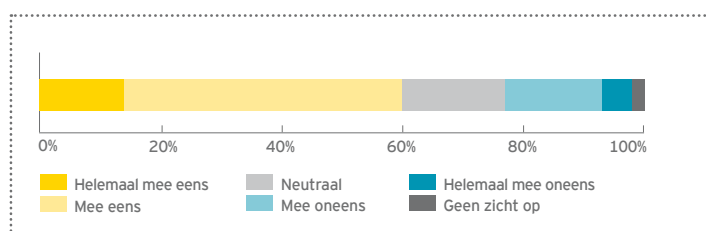
De ICT van soortgelijke processen moet gecentraliseerd worden

De Kamer van Koophandel heeft de centralisatie van de ICT-systemen bijna afgerond, waarbij de ICT-systemen van de dertien kantoren wordt ondergebracht in één Shared Service Center¹⁷. Uit het regeerakkoord blijkt dat de overheid de inkoop van ICT verder wil centraliseren¹⁸, wat ook blijkt uit de recente ontwikkelingen. De meningen van respondenten over de mogelijke besparing voor de eigen organisatie door landelijke centralisatie zijn verdeeld (grafiek 31).



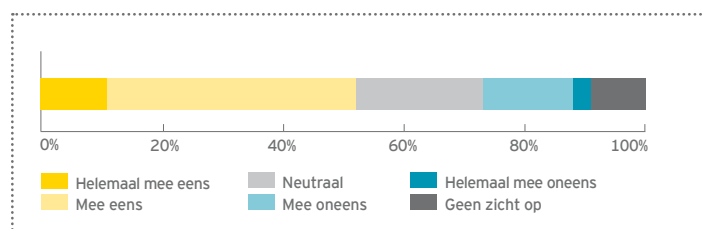
Grafiek 31: De mogelijke besparing voor mijn organisatie door landelijke centralisatie van informatiesystemen (denk aan HR-systemen of financiële systemen) schat ik in als:

Het is dan ook opmerkelijk dat de meerderheid van de respondenten van mening is dat de ICT van soortgelijke processen binnen lokale overheden wel centraal moet worden georganiseerd (grafiek 32).



Grafiek 32: De ICT van soortgelijke processen binnen lokale overheden moet centraal worden georganiseerd (denk hierbij aan één centrale online HR-applicatie voor alle gemeenten).

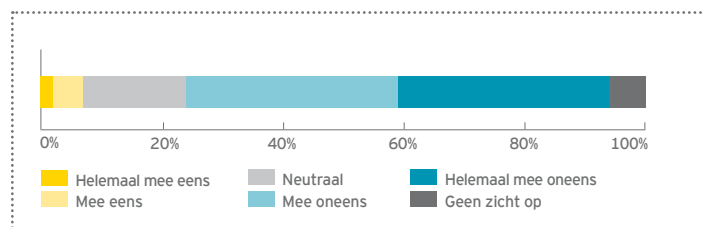
Daarentegen meent het merendeel van de respondenten ook dat lokale overheden meer kunnen besparen met regionale samenwerking in plaats van met landelijke samenwerking (grafiek 33).



Grafiek 33: Lokale overheden kunnen meer kosten besparen met regionale samenwerking dan met landelijke samenwerking (landelijke centralisatie)

Offshoring levert geen besparing op

Offshoring, ofwel het uitbesteden van een bedrijfsfunctie aan een externe aanbieder in een lagelonenland, wordt vaak gezien als een kostenbesparende methode. Uit het onderzoek blijkt echter dat het overgrote merendeel van respondenten van mening is dat de overheid geen geld kan besparen door haar ICT-ondersteuning naar een zogenaamd lagelonenland te verplaatsen (grafiek 34).



Grafiek 34: De overheid zou veel geld kunnen besparen door een flink deel van haar ICT-ondersteuning naar een zogenaamd lagelonenland te verplaatsen (bijvoorbeeld Polen, India of China).

“Op basisfunctionaliteiten moet meer worden samengewerkt. Het is nutteloos als 418 gemeenten ongeveer hetzelfde individueel ontwikkelen.”

Hans Nijman - CIO Rotterdam

Visie Ernst & Young

Wanneer overheidsinstanties meer samenwerken, om bijvoorbeeld elkaars ontwikkelingen te gebruiken, kunnen zij kosten besparen. Van belang is om voorafgaand duidelijk de doelstellingen van het samenwerkingsverband te bepalen en deze gedurende de verschillende fasen van het samenwerkingsverband goed te blijven bewaken. Alleen een uniforme uitvoering van processen biedt echte samenwerkingsmogelijkheden en echte besparingsmogelijkheden. Samenwerking in de regio kan een eerste logische stap zijn naar verdere centralisatie van standaard toepassingen. Bij samenwerking of outsourcing is een goede aansturing van essentieel belang. De ervaring leert dat de kans op succes aanzienlijk wordt vergroot indien voorafgaand aan offshoring, uitbesteding of samenwerking processen op orde zijn (gebracht). Uitbesteden van ellende is veelal niet succesvol.

Quotes uit het veld

- ▶ Kleine gemeenten moeten een samenwerking aan gaan en applicaties harmoniseren en kennis delen.
- ▶ De centrale overheid zou 90% van de werkprocessen binnen gemeentes centraal kunnen faciliteren. Dit levert een enorme besparing op.
- ▶ Op lange termijn zou een centraal overheidssysteem verplicht moeten worden voor gemeenten kleiner dan 150.000 inwoners.
- ▶ Alleen een uniforme uitvoering van processen biedt echte samenwerkingsmogelijkheden en echte besparingsmogelijkheden.

“Als je wat wilt ontwikkelen, ga dan kijken wie er nog meer mee bezig is en wat elders al ontwikkeld is, maak daar gebruik van en deel met elkaar. Hiermee kan een grote besparing gerealiseerd worden.”

Annelice Kluin - Directeur VDP

“Concentratie op landelijk niveau is goed, mits de lokale invloed gewaarborgd wordt.”

Cor de Vos - Burgermeester & Erik Luchtenburg - Directeur dienstverlening intern/extern - Gemeente Nieuwegein

“De CIO's van de vier grote gemeenten hebben een overeenkomst gesloten waarin het kosteloos overnemen van ontwikkelde systemen vastgelegd is. Hierdoor wordt het wiel niet telkens opnieuw uitgevonden.”

Charley Beekhuizen - Werkgroep bezuinigingen met/op ICT gemeente Den Haag

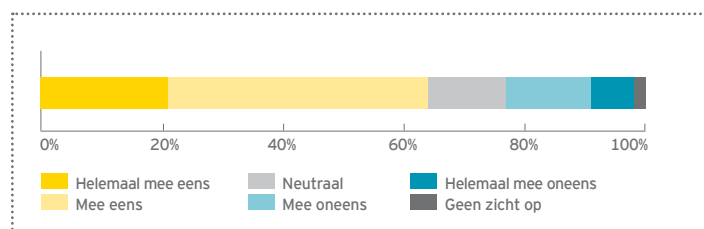


6 Standaardisatie

Eén standaard informatiesysteem bij lokale overheden

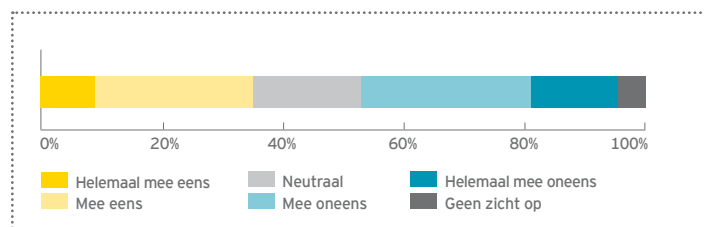
Standaardisatie maakt het gemakkelijker om systemen te beheren, aanbestedingen en ontwikkelingen te realiseren en onderling gegevens uit te wisselen, wat een tijds- en kostenbesparing oplevert. Standaardisatie is een actueel onderwerp binnen de overheid. Dit wordt mede ingegeven omdat horizontale en verticale gegevensuitwisseling tussen overheidsinstanties steeds meer regel dan uitzondering wordt.

Uit het onderzoek blijkt dat een ruime meerderheid van de respondenten van mening is dat een kostenbesparing kan worden gerealiseerd door te kiezen voor één standaard informatiesysteem voor standaardprocessen dat bij alle lokale overheden wordt gebruikt (grafiek 35). Dit is een opvallend resultaat, omdat de mogelijke besparing door landelijke centralisatie van informatiesystemen als veel kleiner werd beschouwd.



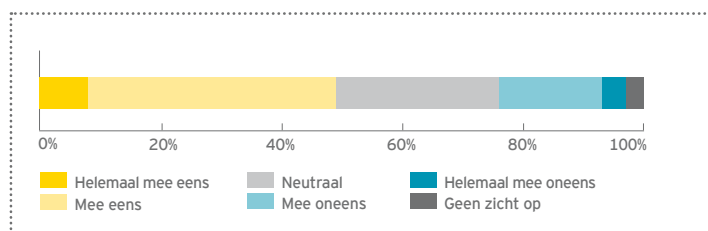
Grafiek 35: Kostenbesparing is mogelijk door het kiezen van één standaard informatiesysteem voor standaardprocessen (bv overal systeem X voor de financiële administratie) dat bij alle lokale overheden wordt gebruikt.

De meningen zijn verdeeld over het besparingspotentieel van een landelijk verplichte standaard desktop voor ambtenaren (grafiek 36).



Grafiek 36: In het kader van kostenbesparing zou een landelijke verplichte standaard desktop voor ambtenaren gehanteerd moeten worden.

Verder vindt een grote groep respondenten dat hun organisatie al voldoende gebruikmaakt van standaarden (grafiek 37).

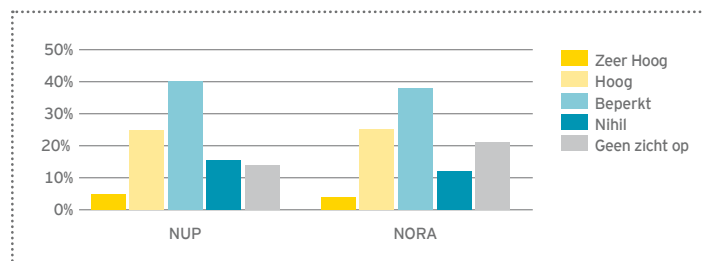


Grafiek 37: Mijn organisatie maakt voldoende gebruik van standaarden op ICT-gebied.

De mogelijke besparing van NUP en NORA is beperkt

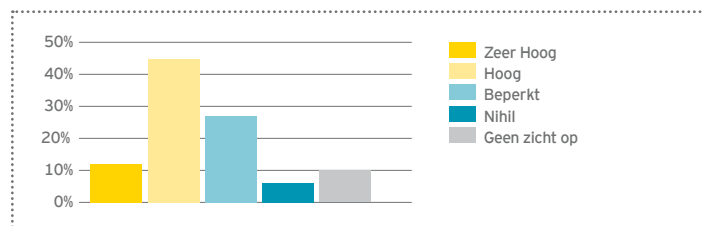
Met het Nationaal Uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid (NUP) beoogt de overheid focus, samenhang en structuur te brengen in de verbetering van e-dienstverlening aan burgers en bedrijven. Met NORA, de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur, beoogt de overheid de samenwerking tussen diverse overheidsinstanties te realiseren.

Het merendeel van de ICT-functionarissen beschouwt het besparingspotentieel door de invoering van de NUP bouwstenen (grafiek 38) en de mogelijke besparing door het gebruik van NORA (grafiek 39) binnen de eigen organisatie echter als beperkt.



Grafiek 38/39: De mogelijke besparing door de invoering van de NUP bouwstenen en door het gebruik van de NORA binnen mijn organisatie schat ik in als:

Daarentegen wordt de mogelijke besparing door de gemeenschappelijke ontsluiting van basisregistraties binnen de overheid door een meerderheid van de respondenten als hoog ingeschat (grafiek 40).



Grafiek 40: De mogelijke besparing door de gemeenschappelijke ontsluiting van basisregistraties binnen de overheid schat ik in als:

Visie Ernst & Young

Met standaardisatie wordt een gemeenschappelijke basis gecreëerd, waarbinnen de diverse overheidsorganen de benodigde bouwstenen uit deze basis kunnen gebruiken. Met deze basis kunnen systemen ook eenvoudiger aan elkaar worden gekoppeld. Daarnaast wordt met standaardisatie het aantal betrokken partijen (zoals leveranciers) aanzienlijk beperkt en kunnen interne en externe kosten daarmee ook lager uitvallen. Door te standaardiseren waar dat kan en alleen waar dat echt nodig is maatwerk gebruiken, kunnen ICT-kosten aanzienlijk worden verlaagd. Derhalve zou standaardisatie nog meer aandacht moeten krijgen binnen de overheid.

Quotes uit het veld

- Met uitvoering NUP valt het keer op keer op dat er geen goede regie is bij de ministeries, waardoor onduidelijkheden/mist te lang aanwezig is.

“Er moeten meer landelijke standaarden komen waar iedereen, ook de Rijksoverheid, zich aan moet houden. Hiermee wordt het veel gemakkelijker om gegevens uit te wisselen en worden de ICT-kosten aanzienlijk beperkt.”

Cor de Vos - Burgermeester & Erik Luchtenburg - Directeur dienstverlening intern/extern, Gemeente Nieuwegein

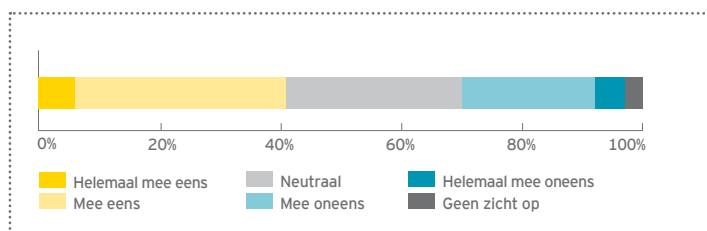
“De basis moet voor iedereen gestandaardiseerd worden, zo wordt het onderling samen werken eenvoudiger en worden kosten en werk bespaard. Daarboven kan waar nodig geflexibiliseerd worden, om zo ook aan individuele eisen te voldoen.”

Bart Drewes - Coördinator informatiebeleid VNG

7 Het inzetten van nieuwe technologie

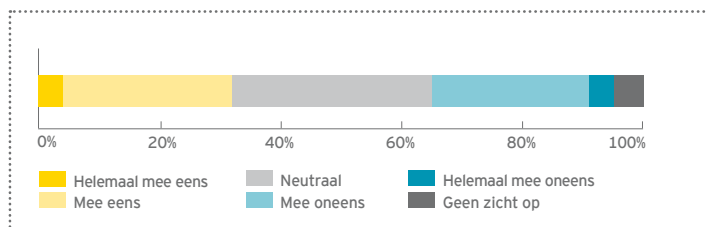
De meningen zijn verdeeld over technologisch innovatie

Innovatie kan helpen organisaties efficiënter en effectiever te maken. Ruim 40 procent van de respondenten is van mening dat de eigen organisatie de baten van innovatie met ICT voldoende onderkent (grafiek 41).



Grafiek 41: Mijn organisatie onderkent de baten van innovatie met ICT voldoende.

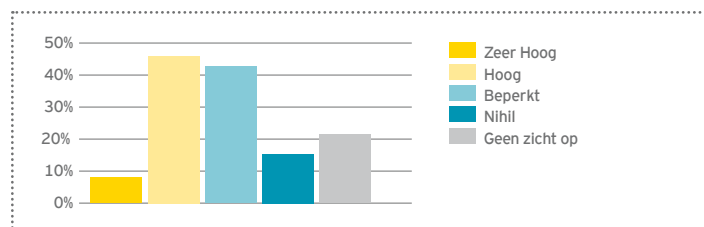
De meningen van ICT-functionarissen zijn echter verdeeld over de vraag of de eigen organisatie voldoende gebruikmaakt van de laatste ontwikkelingen en trends op ICT-gebied om een kostenbesparing te realiseren (grafiek 42).



Grafiek 42: Mijn organisatie maakt voldoende gebruik van de laatste ontwikkelingen en trends op ICT-gebied om kostenbesparing te realiseren (denk aan VM-ware, cloud computing).

Cloud computing heeft een beperkt besparingspotentieel binnen de overheid

Virtualisatie en cloud computing kan worden ingezet om een kostenbesparing te realiseren. Bij virtualisatie wordt een fysieke server opgedeeld in meerdere virtuele servers, met als resultaat dat het aantal benodigde fysieke servers lager is. Uit het onderzoek blijkt dat de meningen van respondenten over de mogelijke besparing door de inzet van virtualisatie software binnen de eigen organisatie behoorlijk verdeeld zijn (grafiek 43).

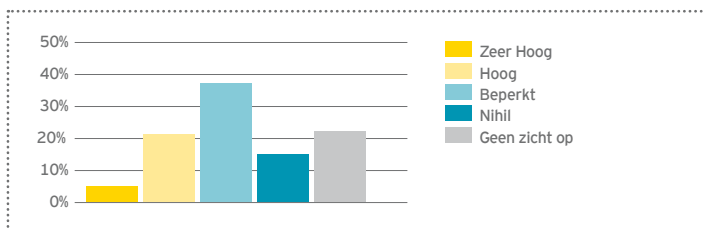


Grafiek 43: De mogelijke besparing door de inzet van virtualisatie software binnen mijn organisatie schat ik in als:

Cloud computing is het via het internet gebruikmaken van software, hardware en gegevens (bijv. gmail). Dit maakt gebruik veelal flexibeler en de investeringen zijn beperkt. Cloud computing en virtualisatie staan op de eerste respectievelijk tweede plek van CIO prioriteiten voor 2011, zo blijkt uit de enquête die onderzoeksbureau Gartner afnam onder CIO's¹⁹. In diverse media werd recentelijk bericht over kleinschalige cloud computing experimenten binnen de overheid²⁰. ICT-functionarissen beschouwen de mogelijke besparing door de inzet van cloud computing binnen de eigen organisatie echter als beperkt tot nihil (grafiek 44).

“Alleen door kanaalsturing is het mogelijk om kosten te besparen. Nu onderhoudt de gemeente soms drie kanalen en kiest de burger vaak voor het duurste kanaal (balie of telefoon) terwijl gewenst is dat zij voor bepaalde simpele producten het goedkoopste kanaal kiest (website).”

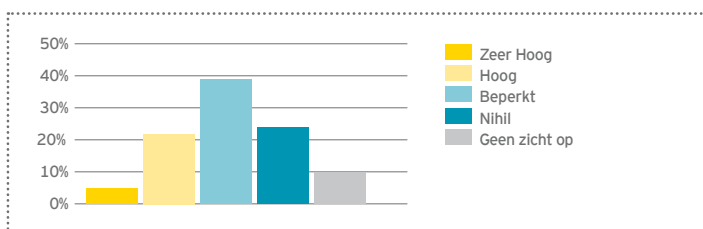
Cor de Vos - Burgermeester & Erik Luchtenburg - Directeur dienstverlening intern/extern Gemeente Nieuwegein



Grafiek 44: De mogelijke besparing door de inzet van cloud computing binnen mijn organisatie schat ik in als:

Open source heeft een beperkt besparingspotentieel

Binnen de overheid wordt het gebruik van open source software gestimuleerd. Voordelen van het gebruik van open source zijn het beperken van de licentiekosten, de beschikking over de broncode en de verminderde afhankelijkheid van leveranciers. Zo hanteert de Franse belastingdienst sinds geruime tijd applicaties gebaseerd op open source software voor de online belastingaangifte²¹. De ICT-barometer van Ernst & Young toont aan dat in Nederland 15 procent van de overheid en not-for-profit organisaties bezig is met open source²². De meerderheid van de ICT-functionarissen beschouwt de mogelijke besparing door de inzet van open source software binnen de eigen organisatie echter als beperkt tot nihil (grafiek 45).



Grafiek 45: De mogelijke besparing door de inzet van open source software binnen mijn organisatie schat ik in als:

Visie Ernst & Young

Virtualisatie en cloud computing kunnen efficiencyvoordelen brengen. De voordelen kunnen met name worden gevonden op het vlak van de kosten voor beheer, software en infrastructuur. Essentiële randvoorwaarde is echter dat de beveiliging en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking is gewaarborgd. De risico's op het vlak van de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid (inclusief privacy) en integriteit van gegevens zullen expliciet moeten worden uitgewerkt, voordat wordt besloten om een implementatieproject te starten.

Quotes uit het veld

- Technische nieuwe mogelijkheden dienen te kunnen leiden tot bijstelling van projectdoel om suboptimalisatie te voorkomen.

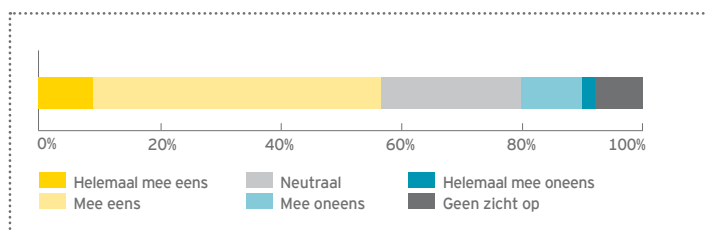
"Open bron is niet zomaar geschikt voor de overheid. Systemen mogen een prijs hebben en voor een goed systeem zul je ook moeten betalen, in licentie of in georganiseerd beheer."

Math Muijres - CIO Drechtsteden

8 Procesinnovatie

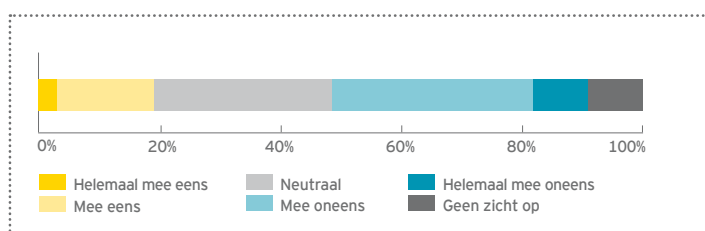
De mogelijkheden voor procesinnovatie met behulp van ICT worden onvoldoende benut

Binnen diverse sectoren is het afgelopen decennium veel aandacht besteed aan het digitaliseren van klantcontacten. Denk aan de banken, de reisbranche, de fotobranche en boekwinkels. Ook veel overheidsinstanties hebben de laatste jaren grote stappen gemaakt op weg naar een meer digitale overheid. Volgens de meerderheid van de respondenten kan het verder digitaliseren van contacten met burgers en ondernemers de eigen organisatie een aanzienlijke kostenbesparing opleveren (grafiek 46).



Grafiek 46: Het digitaliseren van contacten met burgers en ondernemers (digitale dienstverlening) levert mijn organisatie een aanzienlijke kostenbesparing op.

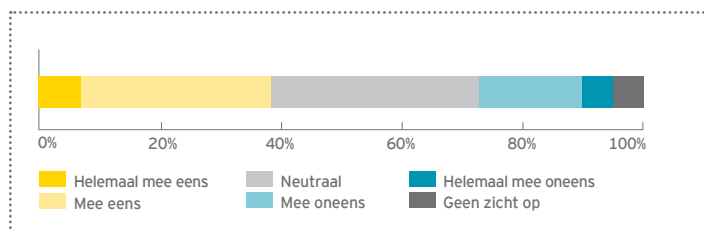
Uit het onderzoek blijkt echter ook dat een groot deel van de respondenten vindt dat de mogelijkheden voor procesinnovatie (herontwerp) met behulp van ICT onvoldoende worden benut door de eigen organisatie (grafiek 47).



Grafiek 47: De mogelijkheden voor procesinnovatie (herontwerp) met behulp van ICT worden voldoende benut door mijn organisatie

Overheidsinstanties moeten meer gebruikmaken van digitale communicatiekanalen

Sociale media (zoals Facebook) worden inmiddels door sommige lokale overheden gebruikt om burgers te informeren of om bij burgers informatie te achterhalen wanneer zich bijvoorbeeld een probleem in de stad voordoet. Ook worden sociale media gebruikt voor het stellen van vragen²³. Hiermee kan het informatie verstrekken op papier worden teruggedrongen, evenals de tijd die het kost om informatie bij burgers te achterhalen, waardoor kosten worden bespaard. De respondenten zijn van mening dat de eigen organisatie meer gebruik moet maken van diverse digitale communicatiekanalen (zoals facebook en sms) om efficiënt de kennis van burgers in te zetten (grafiek 48).



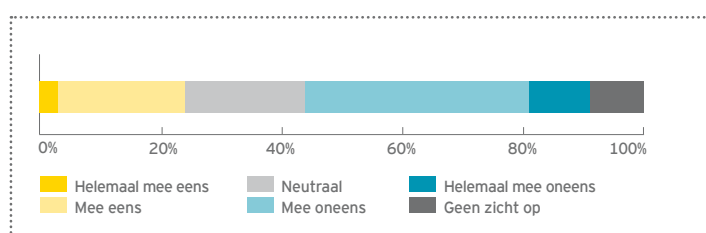
Grafiek 48: Mijn organisatie zou meer gebruik moeten maken van diverse digitale communicatiekanalen (bijv. twitter, facebook, fora, RSS, SMS) om efficiënt de kennis van de burger te kunnen inzetten (denk hierbij aan Amber Alert).

Overheden maken onvoldoende gebruik van papierloos werken

Papierloos werken is een trend die steeds meer wordt ingezet om kostenbesparingen te realiseren. Papierloos werken is in meerdere facetten van de bedrijfsvoering toepasbaar. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van e-factureren, in plaats van het uitsturen van facturen op papier of door het niet meer verstrekken van papieren stukken maar enkel nog digitale.

Binnen lokale overheden zijn al diverse initiatieven ondernomen om papierloos te kunnen werken. Zo publiceren veel provincies en gemeenten vergaderverslagen op het internet en hebben diverse gemeenten alle papieren archiefstukken vervangen voor digitale bestanden. De Rijksoverheid heeft daarnaast een actieplan opgesteld om het e-factureren naar de overheid toe te stimuleren²⁴. Tot slot maakt de Belastingdienst het steeds gemakkelijker om gebruik te maken van e-oplossingen.

Ondanks voorgenoemde initiatieven meent een groot deel van de respondenten echter dat overheden te weinig gebruikmaken van de mogelijkheden van e-factureren en andere vormen van papierloos werken (grafiek 49).



Grafiek 49: Overheidsinstanties maken voldoende gebruik van de mogelijkheden van eFactureren en andere vormen van papierloos werken.

Visie Ernst & Young

Het herontwerpen van processen door slimme inzet van ICT maakt het mogelijk om sneller en efficiënter te kunnen werken. Tot dusver werkt digitalisering nog te vaak kostenverhogend. De daadwerkelijke kostenvoordelen worden nog te weinig bereikt. Verder zou meer aandacht moeten worden besteed aan kanaalsturing. Hierbij zou het uitbreiden van de service via het digitale loket als consequentie moeten hebben dat de toeloop tot het fysieke loket wordt beperkt. Zo kan met inzet van een afsprakenmodule de toeloop tot het fysieke loket beter worden verdeeld en de bezetting aan het fysieke loket in veel gevallen worden beperkt.

Sociale media kunnen daarnaast een efficiënte en effectieve oplossing bieden om contact te onderhouden met de burger. Hiermee kan de reikwijdte van de informatievoorziening worden vergroot. Aan het gebruik van sociale media kleven echter ook risico's. Met name zorgvuldigheid is een risico. Nieuwe media hebben een veel "sneller" karakter waardoor de neiging kan ontstaan om te reageren op vragen of opmerkingen zonder dat het antwoord voldoende is doordacht en zonder de nodige kwaliteitsslagen. De reikwijdte is echter gezien het open karakter van veel sociale media platformen beduidend groter. Daarom is van belang bij het gebruik van sociale media duidelijke procedurele afspraken te maken en deze te communiceren binnen de organisatie.

"Het gaan van papieren raadstukken naar een iPad met deze stukken tijdens een vergadering blijkt in de praktijk nog tot aanloopproblemen te leiden. Men is té gewend om stukken op papier te krijgen. Raadsleden en medewerkers moeten dan ook positief gestimuleerd en goed geholpen worden om papierloos te werken".

Cor de Vos - Burgermeester & Erik Luchtenburg - Directeur dienstverlening intern/extern Gemeente Nieuwegein

"Papierloos werken lukt volgens mij pas goed als de printer uit het kantoor verbannen wordt".

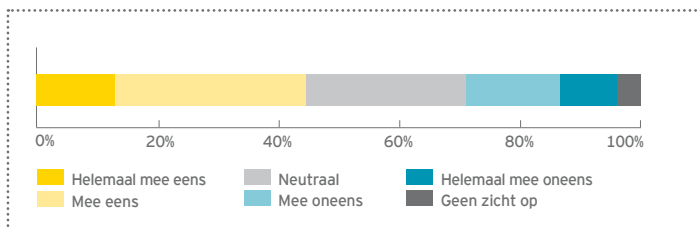
Annelice Kluin - Directeur VDP

9 Aansturing

De Rijksoverheid dient meer sturing te geven op ICT-gebied

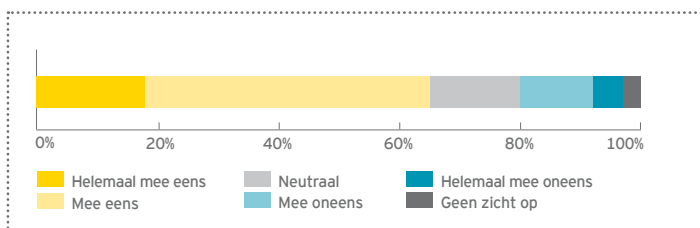
Diverse landen hebben tegenwoordig een ICT-minister, waaronder België, Nieuw Zeeland, India en Uganda. De ICT-minister van België is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor innovatie, administratieve vereenvoudiging, ICT en telecommunicatie. In 2002 werd in Nederland gesproken over een minister die verantwoordelijk zou worden voor ICT. Dit werd echter in de Tweede Kamer evenals in de ministerraad weggestemd²⁵.

Het aanstellen van een ICT-minister die verantwoordelijk is voor de realisatie van een overheidsbrede ICT-visie is volgens een grote groep respondenten belangrijk om te komen tot een efficiënte inzet van ICT binnen de overheid (grafiek 50).



Grafiek 50: Het aanstellen van een ICT-minister die verantwoordelijk is voor de realisatie van een overheidsbrede ICT-visie, is het belangrijk om te komen tot efficiënte inzet van ICT binnen de overheid.

Een ruime meerderheid van de respondenten is dan ook van mening dat de rijksoverheid meer sturing moet geven op het gebied van ICT, om zo onnodige of dubbele uitgaven te voorkomen (grafiek 51).

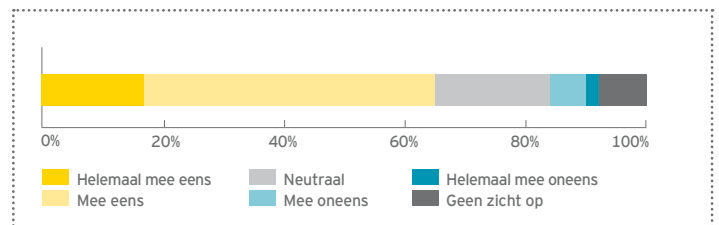


Grafiek 51: De rijksoverheid dient meer sturing op het gebied van ICT te geven, om zo onnodige of dubbele uitgaven te voorkomen

Een CIO is wenselijk binnen overheidsorganisaties

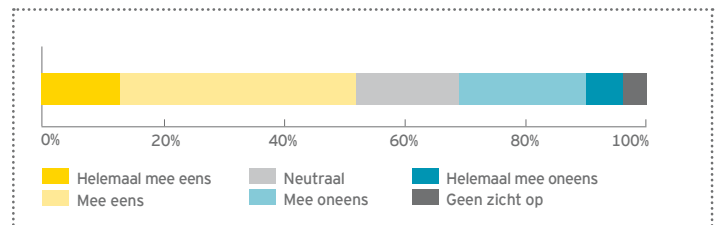
Verder hebben steeds meer overheidsorganisaties een CIO in dienst, waaronder de Drechtsteden en de gemeenten Rotterdam, Amsterdam en Den Haag. In 2009 werd in Nederland ook een Rijks-CIO aangesteld, die rijksbreed verantwoordelijk is voor het ICT-beleid.

Daarnaast heeft wetenschappelijk onderzoek in de VS aangetoond dat staten die een CIO in dienst hebben, beter presteren dan staten die geen CIO in dienst hebben²⁶. Uit de onder de respondenten afgenomen enquête blijkt dat ICT-functionarissen het aanstellen van een CIO wenselijk vinden binnen overheidsorganisaties om de juiste prioriteiten te kunnen stellen en realisatie te bewaken (grafiek 52).



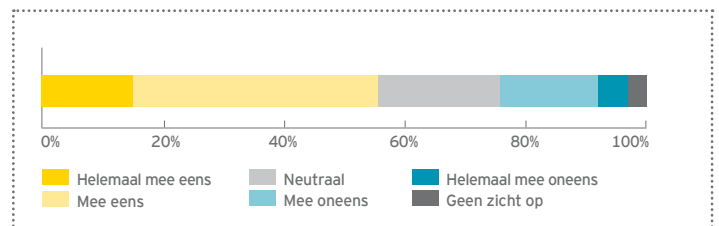
Grafiek 52: Binnen overheidsinstanties is een CIO wenselijk om de juiste prioriteiten te kunnen stellen en realisatie te bewaken.

Veel respondenten zijn van mening dat bestuurders van de eigen organisatie te weinig bezig zijn met kostenbesparingen door het slimmer inzetten van ICT (grafiek 53).



Grafiek 53: Bestuurders binnen mijn organisatie zijn te weinig bezig met kostenbesparingen door het slimmer inzetten van ICT.

Tevens meent het merendeel van de respondenten dat het slimmer inzetten van ICT voor procesverbetering te weinig op de politieke agenda staat binnen de eigen organisatie (grafiek 54).



Grafiek 54: Het slimmer inzetten van ICT voor procesverbetering staat te weinig op de politieke agenda binnen mijn organisatie.

Visie Ernst & Young

In het huidige regeerakkoord is ICT in beperkte mate opgenomen. Een ICT-minister kan zorgen dat de overheid een rijksbrede visie ontwikkelt en één lijn stelt op ICT-gebied voor alle overheidsorganisaties. Hiertoe kan ook standaardisatie, samenwerking en centralisatie op ICT-gebied bij overheidsinstanties gerekend worden. Het aanstellen van een rijksbrede CIO lijkt een goed stap in deze richting. De voor- en nadelen van het aanstellen van een ICT-minister zouden verder uitgewerkt moeten worden.

De aanstelling van de eerste CIO's binnen de Rijksoverheid en bij enkele van de grootste gemeenten krijgt nog weinig navolging. Het aanstellen van een CIO of IT directeur bij grote gemeenten kan leiden tot een betere sturing van ICT-ontwikkelingen. Immers, ICT is een complex en integraal aspect van de bedrijfsvoering geworden en een CIO kan erop toezien dat de ICT in goede banen geleid wordt.

“Binnen veel gemeenten is de ICT-sturing niet op directie niveau belegd. Hierdoor is het moeilijk om daadwerkelijk organisatiebrede ICT-verbeteringen te realiseren”.

Hans Nijman - CIO Rotterdam

10 Verantwoording onderzoek

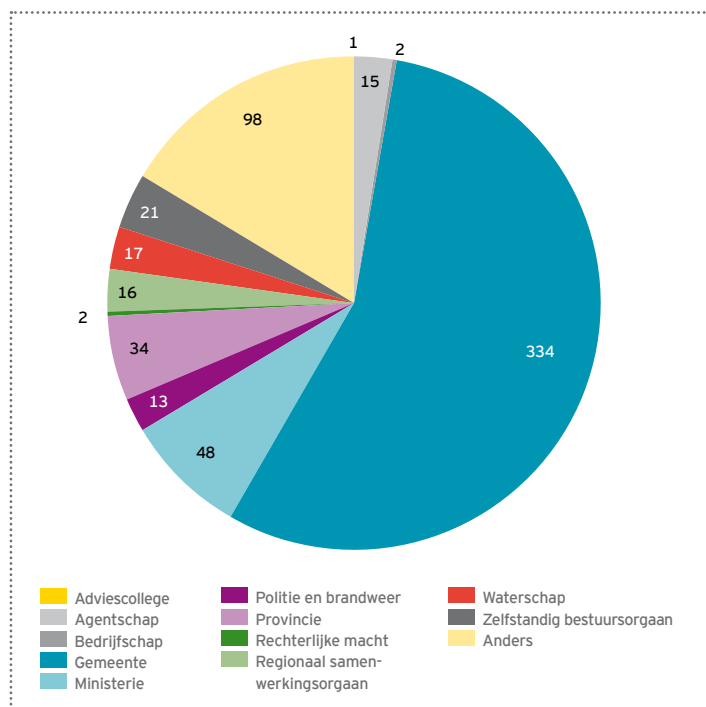
Team

Dit onderzoek is uitgevoerd door Ernst & Young in samenwerking met de Beurs Overheid & ICT. Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder ambtenaren. Het onderzoek is uitgevoerd door Guill van den Boom, Ad Buckens, Bart de Jongh en Suzanne Gietema van Ernst & Young IT Risk and Assurance. Hierna is een toelichting opgenomen op de deelnemers aan het onderzoek en de samenwerkende organisaties.

Verantwoording onderzoek ambtenaren en ICT-functionarissen

Aan dit onderzoek hebben in totaal 601 personen deelgenomen, waarvan 397 ambtenaren met een ICT-functie (ICT-functionarissen) en 204 ambtenaren met een niet ICT-gerelateerde functie. 177 respondenten hebben een managementfunctie en 424 respondenten hebben een professionele of uitvoerende functie.

Grafiek 55 brengt in kaart bij wat voor soort overheden de respondenten werkzaam zijn.



Grafiek 55: De overheidsinstanties waarbij de respondenten werkzaam zijn.

Achtergrond

Het onderzoek 'Bezuinigen op ICT óf besparen met ICT?' maakt deel uit van een reeks van Ernst & Young onderzoeken gericht op digitalisering binnen de Publieke Sector. Eerder verschenen de volgende rapporten:

- ▶ Benchmark digitale dienstverlening (2006, 2007, 2008, 2009 en 2010).
- ▶ Digitale dienstverlening in ontwikkeling (december 2006).
- ▶ Zigzaggen naar een onbekende toekomst (april 2007).
- ▶ Vandaag op Morgen, Digitale Krant of Chat (april 2008).
- ▶ Ondernemers gaan voor de eOverheid (april 2009).
- ▶ Burgers en eOverheid (april 2009).



11 Bibliografie

- 1 Groenlinks eist direct bezuinigingen op ICT, http://webwereld.nl/nieuws/105967/groenlinks-eist-direct-bezuinigingen-op-ict.html#utm_source=list_news_headline_12&utm_medium=website&utm_campaign=ww. Maart 2011.
- 2 Groenlinks eist direct bezuinigingen op ICT, http://webwereld.nl/nieuws/105967/groenlinks-eist-direct-bezuinigingen-op-ict.html#utm_source=list_news_headline_12&utm_medium=website&utm_campaign=ww. Maart 2011.
- 3 ICT Barometer over conjunctuur, bestedingen en ICT Indicator, Ernst & Young. Februari 2011.
- 4 UWV werkt aan bezuinigingsoperatie ICT, http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/overheid/3495996/1277202/uwv-werkt-aan-bezuinigingsoperatie-ict.html. September 2010.
- 5 Rijk gaat IT-regie inbesteden, <http://www.fd.nl/artikel/21439425/rijk-gaat-it-regie-inbesteden#f>. Februari 2011.
- 6 Het ICT-drama - hoe de overheid miljarden verspilt, <http://www.intermediair.nl/artikel/branches-ict/54704/het-ictdrama-hoe-de-overheid-miljarden-verspilt.html>. December 2007.
- 7 'Overheid verspilt miljarden aan ICT', <http://nos.nl/artikel/185079-overheid-verspilt-miljarden-aan-ict.html>. September 2010
- 8 'Overheid verspilt miljarden aan ICT', <http://www.depers.nl/economie/238308/Overheid-verspilt-miljarden-aan-ICT.html>. Augustus 2008.
- 9 Rijks-IT: Bad practice, Chris Verhoef (Vrije Universiteit), <http://www.few.vu.nl/~x/knipsekrant/db-08.pdf>. Januari 2008.
- 10 Lessen uit ICT-projecten bij de overheid Deel A, Algemene rekenkamer. November 2007.
- 11 Lessen uit ICT-projecten bij de overheid Deel B, Algemene rekenkamer. Juli 2008.
- 12 Algemene Rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten (ARBIT) versie 2010, Rijksoverheid. Mei 2010.
- 13 Fonds voor thuiswerken beperkt het fileprobleem, <http://www.nu.nl/politiek/2454149/fonds-thuiswerken-beperkt-fileprobleem.html>. Februari 2011.
- 14 ICT Barometer over conjunctuur, bestedingen en ICT Indicator, Ernst & Young. Februari 2011.

- 15 <http://www.iszf.nl/>
16 <http://www.drechtsteden.nl/>
17 Centraslisatie KVK-systemen nadert voltooiing,
http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/infrastructuur/3795431/2379248/centralisatie-kvkssystemen-nadert-voltooiing.html.
Februari 2011.
18 Vrijheid en Verantwoordelijkheid, Regeerakkoord VVD-CDA. September 2010.
19 Gartner Executive Programs Worldwide Survey of More Than 2,000 CIO's Identifies Cloud Computing as Top Technology Priority
for CIO's in 2011. <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1526414>. Januari 2011.
20 Donner bang voor google-cloud, <http://webwereld.nl/nieuws/105735/donner-bang-voor-google-cloud.html#>. Februari 2011.
21 Accelerating the benefits of open source software, Accenture. 2009.
22 ICT Barometer over conjunctuur, bestedingen en ICT Indicator, Ernst & Young. Februari 2011.
23 9 ways city councils can use Facebook, <http://dotgov.com/2010/03/9-ways-city-councils-can-use-facebook/>. Maart 2010.
24 Elektronisch factureren, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/digitale-overheid/elektronisch-factureren>.
25 België krijgt een minister voor ICT,
http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/overheid/2442017/1277202/belgi-krijgt-een-minister-voor-ict.html. Maart 2008.
26 Are computers boosting productivity? A test of the paradox in State Governments, Journal of public administration research
and theory , G. Lee & J. Perry. Januari 2002.

Over Ernst & Young

Ernst & Young is wereldwijd toonaangevend op het gebied van assurance, tax, transactions en advisory. Juridische en notariële dienstverlening wordt in een strategische alliantie met Ernst & Young Belastingadviseurs LLP verzorgd door Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen LLP. Onze 141.000 mensen delen wereldwijd dezelfde waarden en staan voor kwaliteit. Wij maken het verschil door onze mensen, onze cliënten en de samenleving te helpen hun mogelijkheden optimaal te benutten.

Waar sprake is van Ernst & Young wordt de wereldwijde organisatie van lidfirma's van Ernst & Young Global Limited bedoeld, die elk een aparte rechtspersoon zijn. Ernst & Young Global Limited is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten. Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op www.ey.com

Ernst & Young Public Sector

Overheidsorganisaties hebben een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. Met transparante verantwoording en adequate controle op haar beleid laat de overheid zien waar zij voor staat. Het vertrouwen van burgers en ondernemers is daarbij essentieel. De overheidsprofessionals van Ernst & Young bundelen hun kennis en ervaring in de sectorgroep Public Sector van Ernst & Young. Zo bieden wij u passende oplossingen om doelstellingen te realiseren. Samen maken wij uw kansen waar. Van accountant tot fiscalist en van jurist tot adviseur spelen wij samen met u in op actuele ontwikkelingen. Met praktische oplossingen benutten wij alle mogelijkheden die bijdragen aan een transparante, betrouwbare en doelmatige lokale overheid. Zo maakt Ernst & Young het verschil.

Over Ernst & Young IT Risk & Assurance

Informatie is onmisbaar voor het realiseren van een effectieve en efficiënte gemeentelijke organisatie. Beheersing van informatiestromen en IT-infrastructuur is een kritische succesfactor voor de positie van de gemeente. Ernst & Young IT Risk & Assurance (ITRA) is de geschikte partner voor het uitvoeren van opdrachten binnen de discipline van IT-audits, IT-advies, reviews en (contra-) expertise opdrachten. Veel ervaring is aanwezig met vraagstukken binnen de lokale overheid met betrekking tot de betrouwbaarheid, beveiliging, effectiviteit en efficiency van de informatievoorziening in het algemeen en digitale dienstverlening in het bijzonder.

© 2011 Ernst & Young Accountants LLP.
Alle rechten voorbehouden.

Deze publicatie bevat informatie in samengevatte vorm en is daarom enkel bedoeld als algemene leidraad. Ze is niet bedoeld om te dienen als een substituuat voor gedetailleerd onderzoek of voor het aanwenden van een professioneel oordeel. Noch EYGM Limited noch enig ander lid van de wereldwijde Ernst & Young organisatie kan aansprakelijk worden gesteld voor het verlies van iemand die handelt of die ervan afzag te handelen ten gevolge van enige informatie in deze publicatie. Bij elke specifieke aangelegenheid, dient steeds een geschikte adviseur geraadpleegd te worden.

www.ey.com/nl

110059