



22 maart 2023

Versie 1.0

VNG

ANALYSE CLOUD-ONTWIKKELINGEN GEMEENTEN

ICT in perspectief

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

Inhoud

1	<u>Aanleiding, opdracht en aanpak</u>	3
2	<u>Analyse trends verSaaSing & Outsourcing</u>	7
3	<u>Impact op gemeenten</u>	21
4	<u>Bijlage: TCO model</u>	25

Aanleiding, opdracht en aanpak

Aanleiding en vraag

Aanleiding:

VNG doet onderzoek naar cloud-dienstverlening bij gemeenten. Daarbij moet zij bepalen hoe de VNG de Nederlandse gemeenten het best kan ondersteunen bij de beweging naar de cloud en wat daarin prioriteit heeft. Om dit te kunnen bepalen is meer inzicht in de ontwikkeling op het gebied van cloud (SaaS/laaS/PaaS) bij gemeenten wenselijk.

M&I/Partners ondersteunt de VNG bij hun onderzoek door gegevens uit de ICT-benchmark gemeenten te analyseren en daarnaast een expertopinie te formuleren op basis van deze gegevens.

Hoofdvraag

Daarvoor beantwoordt M&I/Partners de volgende vraag:
Welke ontwikkelingen ziet M&I/Partners op gebied van cloud-dienstverlening (SaaS & PaaS/laaS) binnen gemeenten in Nederland?

Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Welke ontwikkelingen ziet M&I/Partners op het gebied van cloud in de afgelopen jaren binnen de gemeentelijke omgeving?
- Welke ontwikkeling verwachten wij de komende jaren op het gebied van cloud binnen de gemeentelijke omgeving?
- Welke impact heeft de gang naar de cloud voor de ICT-kosten, personeel en de volwassenheid van gemeenten?

1.1 Aanpak

Aanpak

- Voor deze opdracht zijn gegevens van de ICT-Benchmark gemeenten gebruikt van de boekjaren 2017-2021. Deze gegevens zijn geanalyseerd om de mate van verSaaSing en de mate van outsourcing te bepalen in de jaren 2017-2021.
- De analyse is besproken met een expertpanel van M&I/Partners. Hierin is vanuit verschillende expertises naar de mate van verSaaSing gekeken en de trends op gebied van outsourcing. Per onderdeel is besproken wat deze trends betekenen naar de toekomst toe. Er is daarmee een verwachting uitgesproken over de toekomst van cloud-dienstverlening van gemeenten. Deze verwachting is gebaseerd op de cijfers en de kennis en ervaring van M&I/Partners.
- Tot slot is besproken wat de impact is van de trends en verwachtingen op gemeenten.

ICT-Benchmark gemeenten

M&I/Partners voert al ruim 15 jaar benchmarks uit op gebied van ICT-kosten voor gemeenten. Naast kosten worden tijdens de benchmark verschillende uitvragen gedaan die inzicht geven in verschillende trends en ontwikkelingen op gebied van digitalisering, waaronder de gang naar de cloud.

Zo wordt er gevraagd welke applicaties worden afgenomen als SaaS oplossingen en er wordt uitgevraagd welke onderdelen van de infrastructuur en hardware eigendom zijn van of beheerd worden door een externe partij. Voor deze opdracht worden specifiek gegevens van de afgelopen 5 jaar geanalyseerd (boekjaar: 2017 t/m 2021).

Deze gegevens bij elkaar leiden er toe dat inzicht gegeven wordt in:

- **Ontwikkelingen in de mate van verSaaSing** van de grootste applicatiecategorieën (op basis van aandeel in de softwarekosten): Kantoorautomatisering, Primair proces, Mid-office en bedrijfsvoering.
- **Ontwikkelingen op gebied van IaaS/PaaS** door gegevens te analyseren op gebied van outsourcing op de volgende onderdelen:
 - Databases
 - Commerciële datacenters (housing)
 - Virtuele werkplek
 - Servers en storage

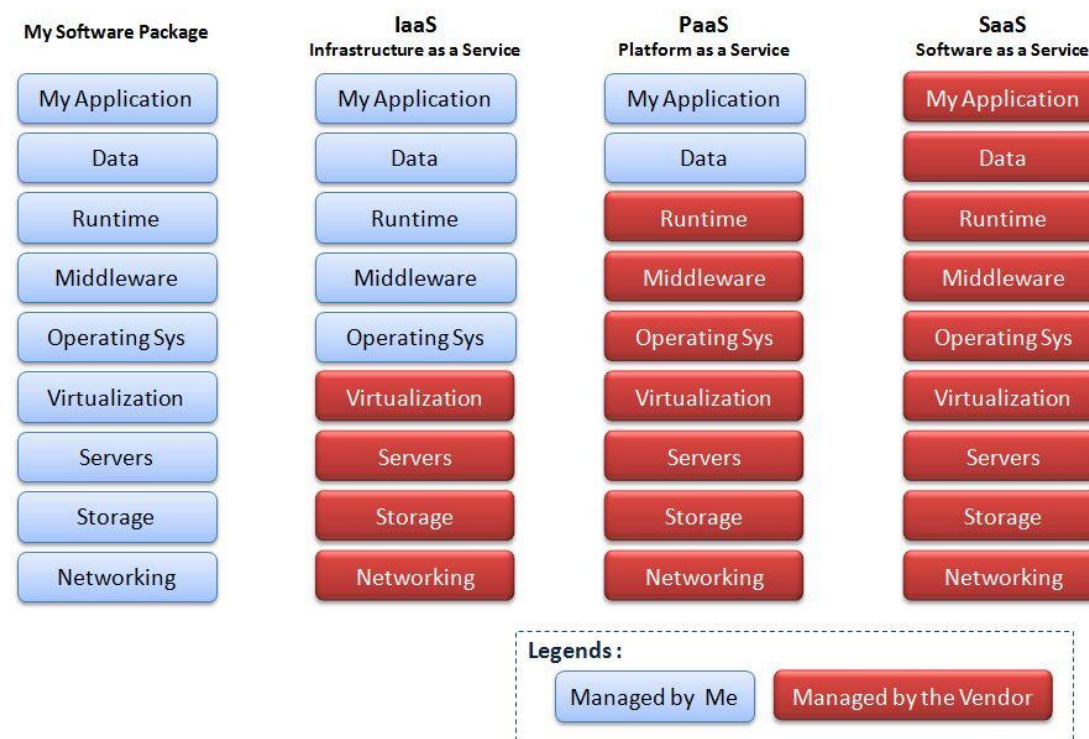
1.3 Cloud in ICT-Benchmark gemeenten

Mate van VerSaaSing

- M&I/Partners vraagt per applicatie uit of het een SaaS of geen-SaaS oplossing is. M&I/Partners ziet SaaS als een applicatie die niet gehost wordt door de gemeente zelf en waarvan het technisch applicatiebeheer wordt uitgevoerd door de leverancier.
- Onder geen-SaaS zien wij alles wat niet tot het bovenstaande hoort. Dit kunnen zowel applicaties zijn die volledig on premise draaien en waarvan het technisch applicatiebeheer zelf wordt uitgevoerd, maar ook applicaties die extern gehost worden, maar waar de gemeenten wel het technisch applicatiebeheer uitvoeren.
- Per applicatie wordt uitgevraagd welke kosten er voor gemaakt worden (exploitatie en/of afschrijvingen).
- Vanuit de ICT-Benchmark gemeenten rapporteren we op basis van de kosten van de SaaS-oplossingen ten opzichte van de totale softwarekosten Dit noemen wij mate van verSaaSing.

IaaS/PaaS dienstverlening*

- Binnen de ICT-benchmark gemeenten wordt op diverse infrastructurele onderdelen uitgevraagd of het eigendom en/of beheer is uitbesteed aan een externe partij.
- Als het eigendom is uitbesteed dan betekent het dat als dienst wordt afgenomen en dan zien wij het als cloud-dienstverlening.
- Voor IaaS/PaaS dienstverlening betekent dat, dat het datacenter, servers en storage en databases als dienst worden afgenomen bij een externe partij. In de benchmark wordt geen onderscheid gemaakt in public, private of hybride cloud dienstverlening.



*In deze analyse wordt het afnemen van dit soort diensten van een Shared Service Center van een gemeenschappelijke regeling (GR) niet gezien als cloud dienstverlening. Ook al is de gemeente niet langer in bezit van deze zaken en staan deze zaken op afstand.

Analyse trends verSaaSing & Outsourcing

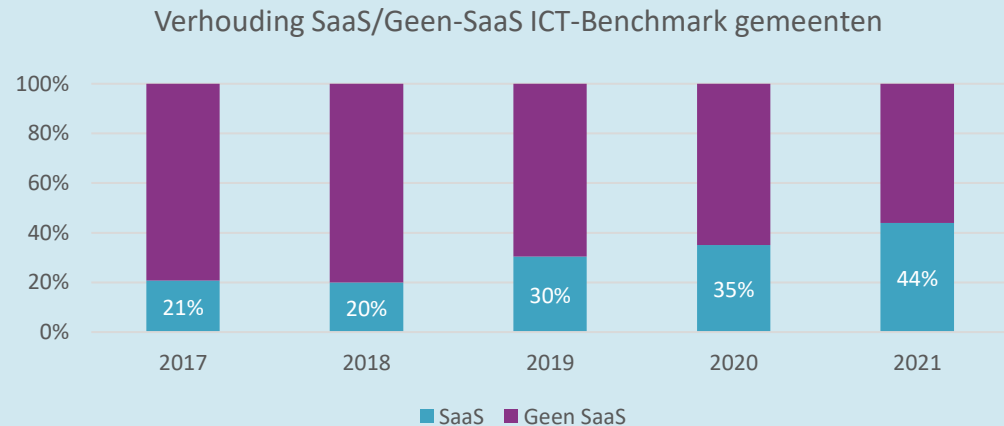
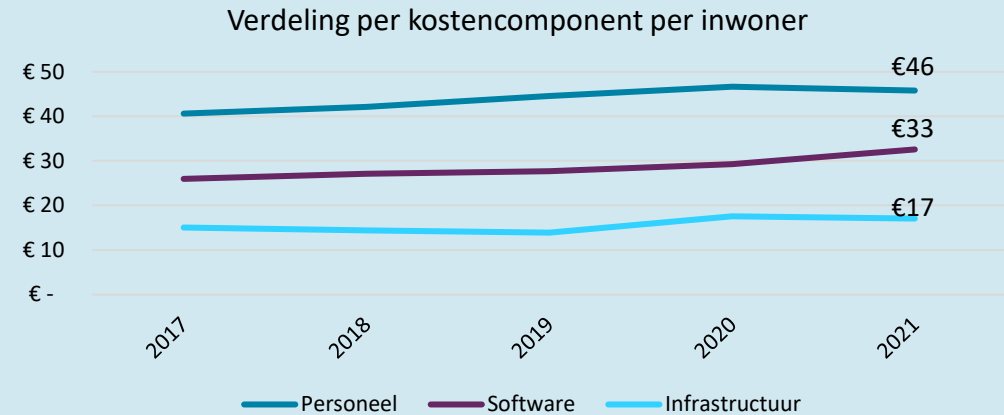
2.1 Analyse SaaS software overstijgend

Drie onderdelen van het TCO-model: Software, Personeel en Infrastructuur

- Het total cost of ownership (TCO) model van M&I/Partners bestaat uit 3 onderdelen: Software, Personeel en Infrastructuur.
- Voor een gemeenten bedragen in 2021 de totale softwarekosten gemiddeld 33 euro per inwoner.
- Software maakt binnen het TCO-model van M&I/Partners 34% (boekjaar 2021) van de totale ICT-kosten uit.
- Personeel maakt 48% van de totale ICT-kosten en infrastructuur maakt 18% van de kosten uit.

Globale trend verSaaSing.

- In 2021 gaat 44% van de softwarekosten naar SaaS-oplossingen. 15% van de totale ICT-kosten gaat naar SaaS-oplossingen.
- In 2017 ging 21% van de softwarekosten naar SaaS-oplossingen. Binnen 5 jaar is dit percentage dus 23 procentpunt toegenomen.
- Daarnaast zien we de mate van verSaaSing versneld toenemen.
- Op de volgende sheets worden de ontwikkelingen in de mate van verSaaSing beschreven van de grootste applicatiecategoriën (op basis van aandeel in de softwarekosten): Primair proces, Bedrijfsvoering, Kantoorautomatisering en Mid-office. Deze categorieën maken samen ruim 75% van de totale softwarekosten uit.



2.2 Primair proces software

Welke software valt hier onder?

- De software ter ondersteuning van het primaire proces is bijvoorbeeld het burgerzakensysteem, sociaal domein software of geo-toepassingen. In de benchmark maken we binnen de primair proces software onderscheid in subcategorieën die gebaseerd zijn op de IV3-taakvelden.
- In 2021 bedragen de kosten van gemeenten voor de primair processoftware 10 euro per inwoner. Dit maakt bijna 33% van de totale softwarekosten uit.
- De grootste drie subcategorieën zijn: bestuur en ondersteuning, sociaal domein en volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing
- In 2021 zijn deze subcategorieën goed voor 89% van de softwarekosten in het primair proces.

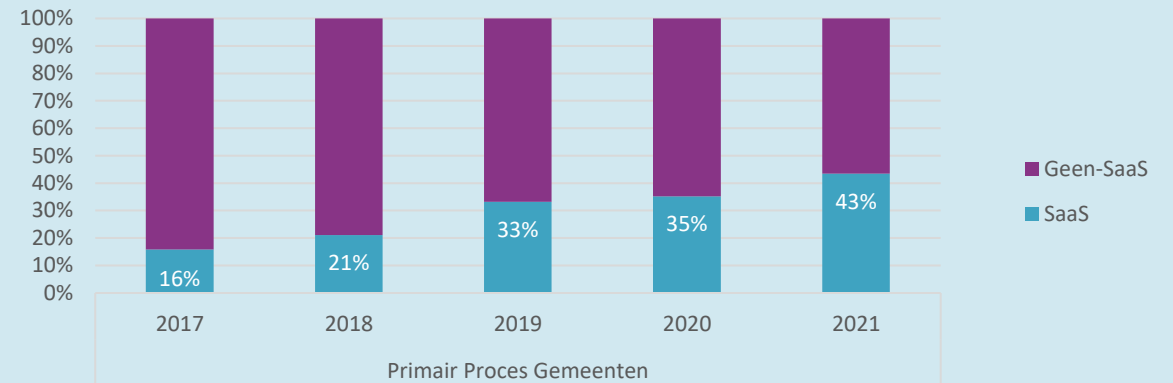
Wat zien we?

- In 2021 gaat 43% van de softwarekosten, ter ondersteuning van primaire processen, naar SaaS-oplossingen. Dit is 27 procentpunt toegenomen ten opzichte van 2017.

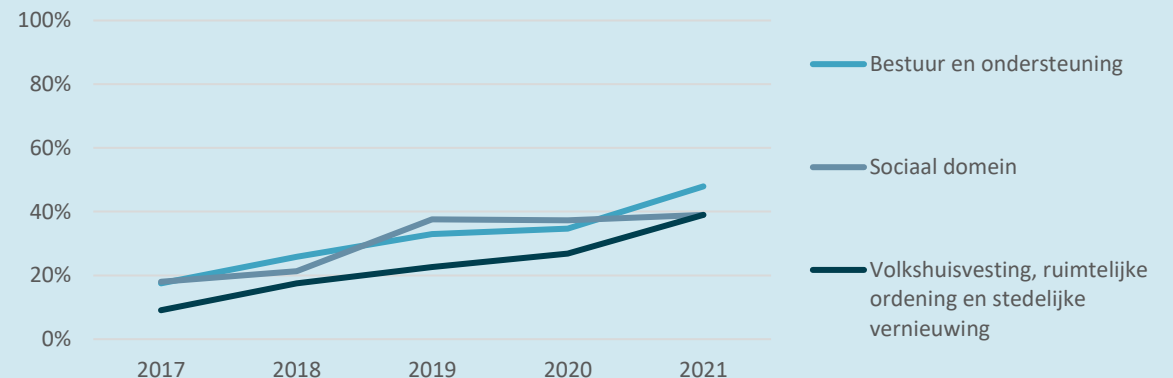
Grootste applicaties op kosten niveau?

- Deze stijging is ook terug te zien in de grootste applicatiecategorieën binnen het primair proces. Deze subcategorieën maken allen een soortgelijke stijging door.
- NB: Binnen de categorie bestuur en ondersteuning valt het softwarepakket voor belastingen. Dit is de meest uitbestede dienst binnen de benchmark gemeenten. In 2021 had de helft van de deelnemende gemeenten het belastingenpakket uitbesteed.

Primair Proces verhouding SaaS/Geen-SaaS



Mate van verSaaSing 3 grootste applicatiecategorieën binnen primair proces



2.2 Analyse SaaS software Primair proces

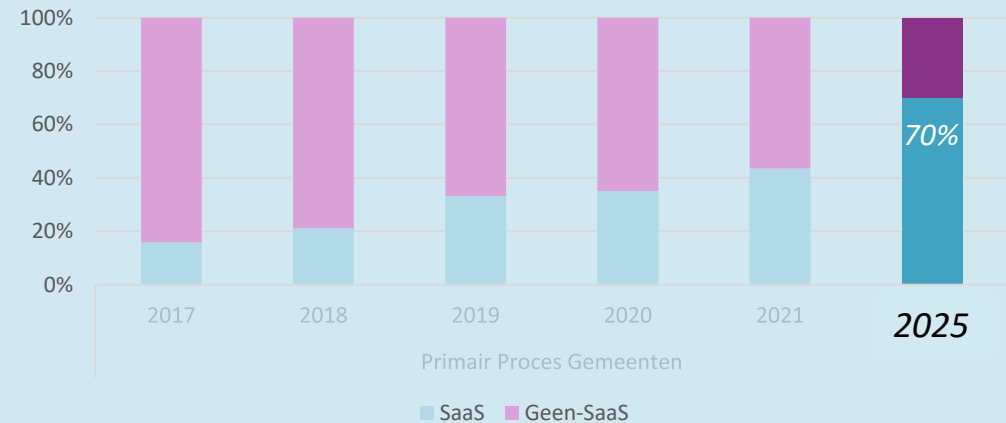
Verwachting M&I/Partners

- We verwachten dat de trendlijn van de jaren 2017 tot en met 2021 zich minimaal doorzet. Dit betekent dat in 2025 ten minste 70% van de primair procesapplicaties als SaaS-oplossing wordt afgenomen.

Verklaring

- De komende jaren gaat 1 van de grotere leveranciers (Centric) de focus van hun dienstverlening verleggen naar SaaS-oplossingen. Wij verwachten daarom dat het percentage SaaS-oplossingen flink gaat stijgen de komende jaren. Daarnaast zijn er steeds meer nieuwe leveranciers die alleen maar SaaS-oplossingen aanbieden in hun dienstverlening.
- Hoe de trend zich precies voortzet is wel afhankelijk van wanneer gemeenten overstappen naar SaaS-oplossingen en wat leveranciers gemeenten aanbieden om mogelijk versneld over te stappen van on premise applicaties naar SaaS-oplossingen. Daarnaast zijn er ook steeds meer gemeenten die een specifiek SaaS-tenzij beleid hanteren.

Verwachting 2025 verhouding SaaS/Geen-SaaS Primair proces software



2.3 Bedrijfsvoeringsoftware

Welke software valt hier onder?

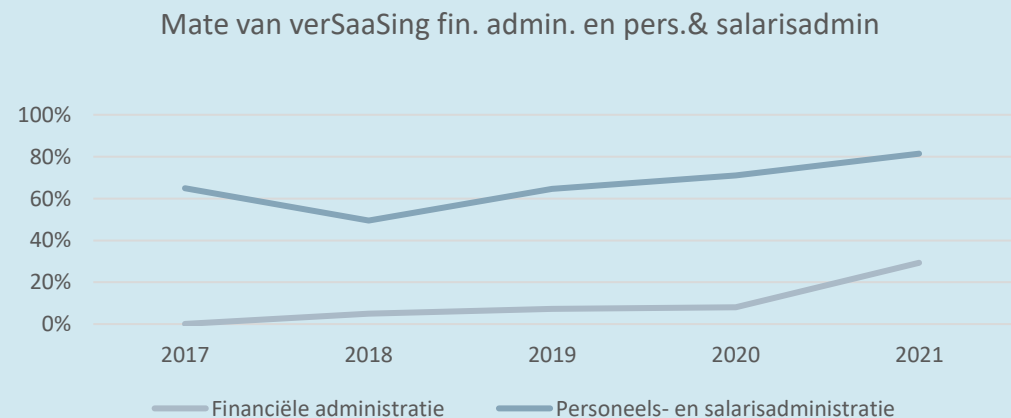
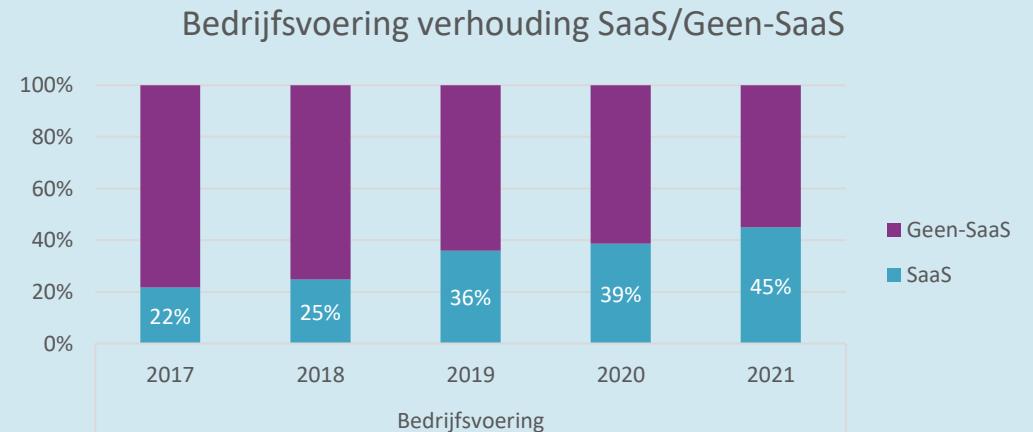
- De software voor de ondersteunende diensten van gemeenten, voor de interne bedrijfsvoering, bijvoorbeeld het personeelssysteem en software voor de financiële administratie. In 2021 zijn dit de twee grootste subcategorieën binnen de bedrijfsvoeringsoftware.
- In 2021 zijn deze categorieën goed voor 50% van de softwarekosten van de bedrijfsvoeringsoftware.

Wat zien we?

- In 2021 gaat 45% van de softwarekosten naar SaaS-oplossingen. Dit is in 5 jaar tijd 23 procentpunt toegenomen.

Grootste applicaties op kosten niveau?

- De twee grootste subcategorieën Personeel en salarisadministratie en de financiële administratie zijn de verschillen in de 'verSaaSing' groot te noemen. Software voor personeel en salarisadministratie wordt al sinds 2017 grotendeels als SaaS-oplossing afgenomen. De software van de financiële administratie pas echt sinds 2020.
- De overige categorieën zijn niet opgenomen in deze analyse omdat zij afzonderlijk een relatief klein deel uitmaken van de softwarekosten op gebied van bedrijfsvoering.



2.3 Bedrijfsvoeringsoftware

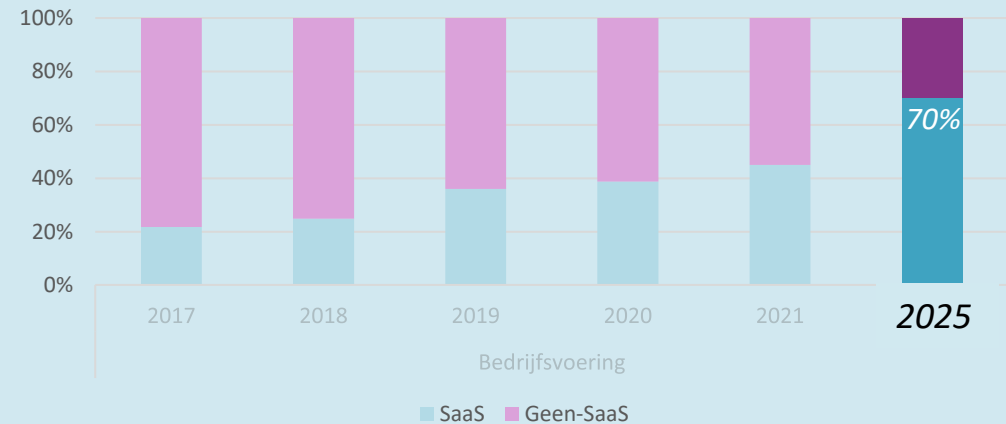
Verwachting M&I/Partners

- We verwachten dat de trendlijn van de jaren 2017 tot en met 2021 zich minimaal doorzet. Dit betekent dat in 2025 ten minste 70% van de bedrijfsvoering applicaties als SaaS-oplossing wordt afgenomen.

Verklaring

- Vooral de verSaaSing van de financiële bedrijfsvoeringsoftware zorgt ervoor dat deze trend zich doorzet. Omdat een veel gebruikt financieel pakket vorig jaar end of life was, zagen veel gemeenten zich genoodzaakt over te stappen naar een SaaS-oplossing.
- De software voor de personeel en salarisadministratie (Bijvoorbeeld Afas) wordt al een aantal jaar grotendeels als SaaS-oplossing afgenomen. Dit zal daarom minder effect hebben op de mate van verSaaSing van de bedrijfsvoeringsoftware.

Verwachting 2025 verhouding SaaS/Geen-SaaS bedrijfsvoeringsoftware



2.4 Kantoorautomatisering software

Welke software valt hier onder?

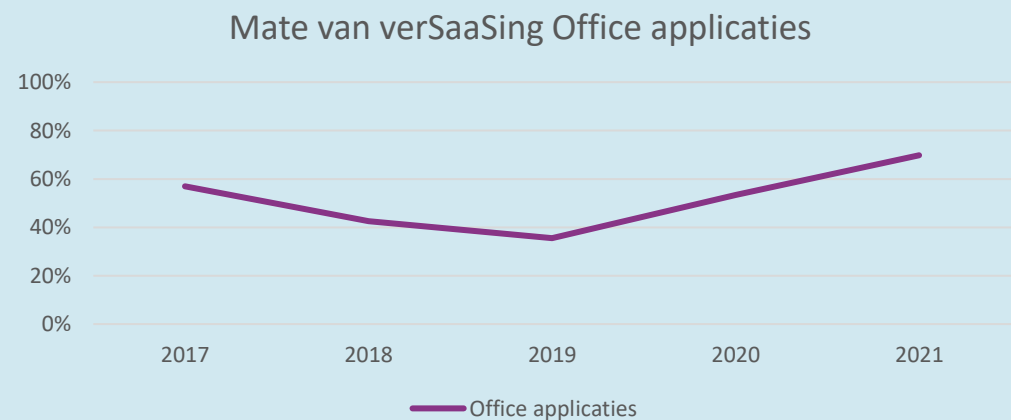
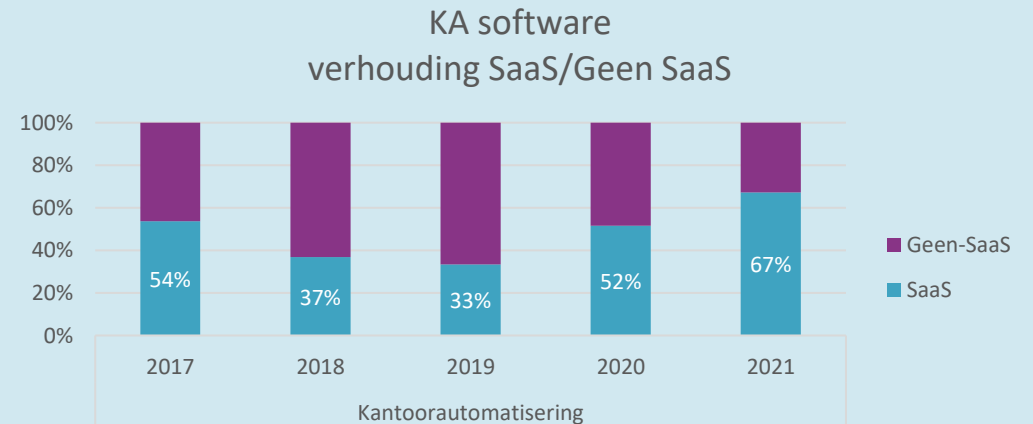
- De software voor de kantoorautomatisering zoals de applicaties van Microsoft Office of PDF lezers.

Wat zien we?

- In 2021 gaat 67% van deze softwarekosten naar SaaS-oplossingen. In deze trendlijn is eerst een kleine daling te zien. In deze jaren deden binnen de benchmark relatief veel gemeenten mee met afgeschreven kooplicenties van Microsoft.

Grootste applicaties op kosten niveau?

- De Office applicaties zijn goed voor bijna alle kosten in dit onderdeel. Deze applicaties verklaren grotendeels de verhouding van de SaaS applicaties binnen dit onderdeel.
- De categorie Office applicaties maakt in 2021 93% van de kosten uit in de KA-software.



2.4 Kantoorautomatisering software

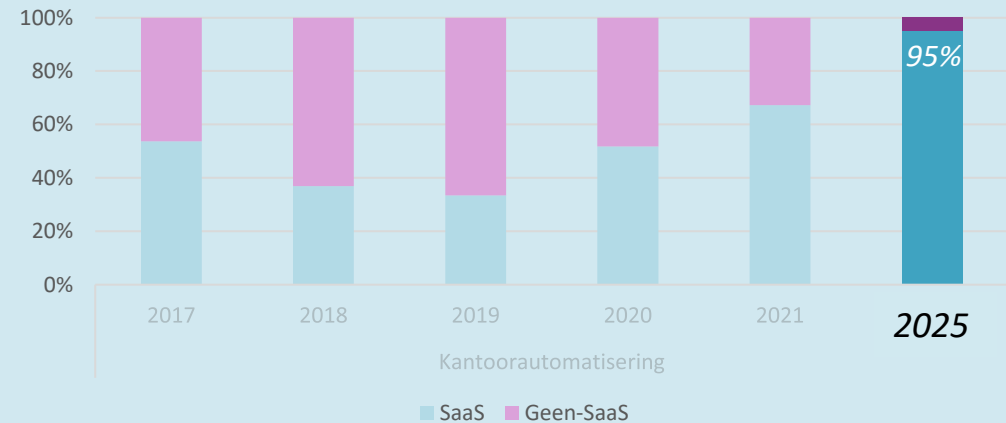
Verwachting M&I/Partners

- Het percentage SaaS binnen de KA-software staat op 67%. M&I/Partners verwacht dat binnen niet al te lange tijd (1 à 2 jaar), dit percentage richting de 95% zal gaan. Daarna zal dit aandeel langzaam richting de 100% gaan.

Verklaring

- In 2021 had een enkele gemeente nog (verouderdere) kooplicenties van Microsoft voor de kantoorautomatisering software. Deze kooplicenties zullen snel plaatsmaken voor een abonnementslicenties van de SaaS-oplossingen van Microsoft. De corona-maatregelen (hybride werken) hebben waarschijnlijk voor een versnelling op dit onderdeel gezorgd.
- We verwachten daarnaast dat steeds meer gemeenten meer diensten van Microsoft gaan afnemen. Denk aan alle applicaties die binnen de Microsoft 365 suite vallen. Daarnaast kan bijvoorbeeld ook de telefonie van gemeenten van Microsoft worden afgenomen. Binnen het TCO-model van M&I/Partners viel dit voorheen onder infrastructuur.

Verwachting 2025 verhouding SaaS/Geen-SaaS software Kantoorautomatisering



2.5 Analyse SaaS software Mid-office

Welke software valt hier onder?

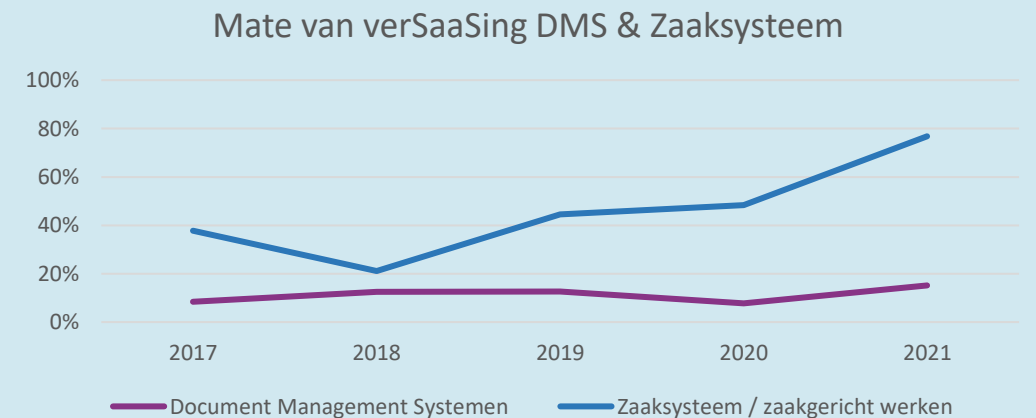
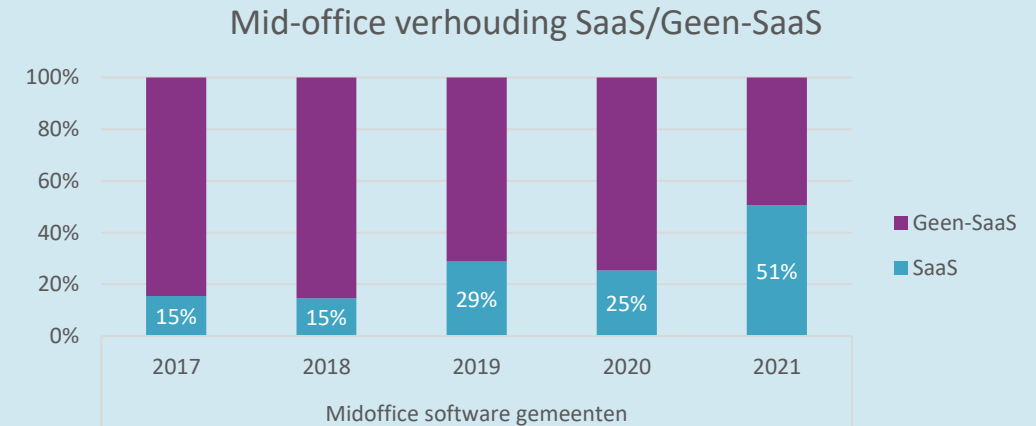
- Dit gaat om software voor middleware oplossingen. Binnen het TCO model zijn dit bijvoorbeeld het zaakstelsel en het document management systeem (DMS) en gegevensmakelaars vallen hieronder.

Wat zien we?

- In 2021 gaat 51% van de softwarekosten naar SaaS-oplossingen.

Grootste applicaties op kosten niveau?

- De twee grootste applicaties binnen dit onderdeel, het DMS en het zaakstelsel, verschillen sterk in de mate van verSaaSing. Het DMS wordt nog grotendeels als on-premise applicatie gebruikt en het zaakstelsel verSaaS't echter sterk de laatste 3 jaar.
- In 2021 zijn deze categorieën goed voor 64% van de softwarekosten van de bedrijfsvoeringssoftware.



2.4 Mid-office software

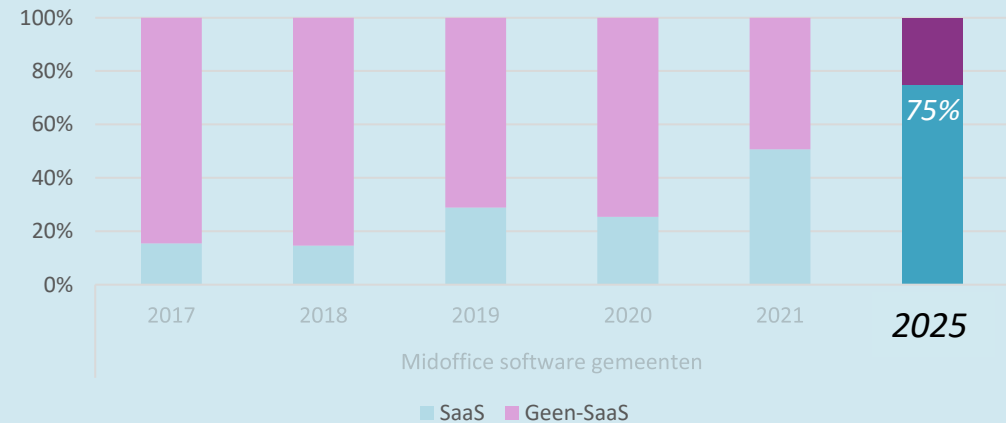
Verwachting M&I/Partners

- We verwachten dat de trendlijn van de jaren 2017 tot en met 2021 zich minimaal doorzet. Dit betekent dat in 2025 ten minste 75% van de mid-officeapplicaties als SaaS-oplossing wordt afgenomen.

Verklaring

- We zien dat in toenemende mate het zaakstelsel als SaaS-oplossing wordt afgenomen. Dit is de grootste applicaties (op kosten) binnen de bedrijfsvoeringssoftware. Vandaar dat we verwachten dat ook de verSaaSing op de bedrijfsvoering software doorzet.
- Het koppelen van oplossingen van elkaar blijft complex en vereist specifieke expertise. Overzicht en beheer van koppelingen (bijv. API-management) wordt daarom steeds relevanter in een verSaaS applicatielandschap.

Verwachting 2025 verhouding SaaS/Geen-SaaS software Mid-office



2.6 Infrastructuur

TCO-model: Infrastructuur

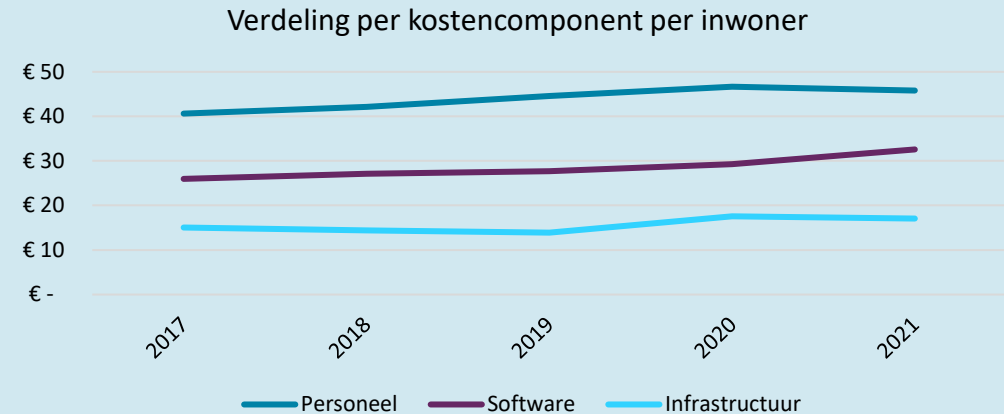
- Voor een gemeenten bedragen in 2021 de totale infrastructuur gemiddeld 17 euro per inwoner.
- Infrastructuur maakt in 2021 18% van de totale ICT-kosten uit.

Uitvraag Outsourcing

- M&I/Partners doet binnen de ICT-Benchmark gemeenten sinds 2018 een uitvraag op gebied van outsourcing. Er wordt per onderdeel op gebied van hardware en infrastructuur uitgevraagd of dit onderdeel nog in eigendom is van gemeenten en/of het beheer op dit onderdeel is uitbesteed.
- Hierbij wordt het outsourcen van taken naar een SSC of een centrumgemeente niet meegenomen.
- Bij deze uitvraag wordt niet uitgegaan van de kosten van deze onderdelen, maar de percentages beschrijven het percentage van de gemeenten dat aangeeft een onderdeel als dienst af te nemen.
- Voor deze opdracht zijn specifiek de gegevens op de volgende onderdelen nader geanalyseerd:
 - Databases
 - Commerciële datacenters (housing)
 - Virtuele werkplek
 - Servers en storage

IaaS/PaaS & outsourcing uitvraag

- Voor IaaS/PaaS dienstverlening betekent dat dan of het datacenter, virtuele werkplek of databases als dienst wordt afgenomen bij een externe partij.



Analyse infrastructuur

Mate van Outsourcing

- De mate waarin gemeenten outsourcen is relatief klein in de benchmark. Binnen de benchmark zien wij geen duidelijke trends op gebied van outsourcing van infrastructurele componenten.
- Omdat er geen duidelijke trends te ontdekken zijn is het lastig om verwachtingen uit te spreken op gebied van de cijfers. De verwachting op gebied van deze diensten worden daarom niet onderbouwd met cijfers maar met ervaringen en expertise vanuit M&I/Partners. Dit is onze verwachting en is gebaseerd op expertise en ervaringen. Trends op gebied van outsourcing naar de toekomst toe, kunnen daarom afwijken van de beschreven verwachtingen.

Outsourcing en verSaaSing

- Vanuit onze expertopinie verwacht M&I/Partners dat trends op gebied van outsourcing van infrastructurele componenten samenhangen met de verSaaSing van applicaties. Een SaaS-oplossing is namelijk een totaal oplossing van een applicatie inclusief servers, opslag, housing en mogelijk databases. Wanneer een applicatie daarom niet langer on premise draait is de omgeving van de applicatie (servers, storage, housing en databases) niet langer nodig voor een gemeente. Deze omgeving kan gebruikt worden voor andere applicaties of processen of de totale omgeving kan afgeschaald worden.
- Omdat gemeenten veelal investeren en kapitaliseren op deze infrastructurele componenten zorgt de verSaaSing van applicaties niet direct tot lagere kosten op de infrastructuur.

Servers en storage

- Tussen de 15% en 25% van gemeenten nemen servers en storage als dienst af.



Datacenter (housing)

- Tussen 20% en 35% van gemeenten zijn niet eigenaar van een eigen datacenter (housing).



Databases

- Tussen 17% en 27% van gemeenten nemen databases als dienst af.



Virtuele werkplek

- Tussen 10 en 20% van de gemeenten nemen de virtuele werkplek als dienst af.



Analyse infrastructuur

Verwachting servers en storage en datacenter (housing)

- M&I/Partners verwacht dat er in de toekomst meer public of private cloud diensten afgenomen gaan worden. Dit is echter sterk afhankelijk van de verSaaSing van applicaties. M&I/Partners voorziet daarin globaal 2 groepen: (1) gemeenten waarbij het datacenter (inclusief servers) is verouderd en financieel is afgeschreven; en (2) gemeenten die net geïnvesteerd hebben in hun datacenter, server en opslag.
- De eerste groep gemeenten zal mogelijk public cloud en/of private cloud diensten afnemen in afwachting van de verSaaSing van het gehele applicatielandschap. Door dit soort diensten af te nemen kunnen gemeenten makkelijk op en afschalen en met recentere technieken is het relatief eenvoudig om applicaties te migreren van de ene naar de andere omgeving.
- De tweede groep zal naar verwachting wachten met het afnemen van public of private clouddiensten tot dat hun omgeving is verouderd tot hun applicatielandschap grotendeels is verSaaS't. De resterende kleinere on premise applicaties zullen dan bij een private of public cloud dienstverlener worden neergezet.
- Daarnaast is het de vraag in welke mate gemeenten deze cloud oplossingen gaan gebruiken. Immers, als 80 tot 90% van het applicatie-landschap is verSaaS't, dan heeft een gemeente relatief weinig behoefte aan servers en storage, on premise of in de cloud.
- Daarnaast geldt wel dat dit soort cloud dienstverlening (bijv. Azure) zich goed leent voor datagedreven werken.

Servers en storage

- Tussen de 15% en 25% van gemeenten nemen servers en storage als dienst af.



Datacenter (housing)

- Tussen 20% en 35% van gemeenten zijn niet eigenaar van een eigen datacenter (housing).



Analyse infrastructuur

Verwachting Databases

- De verwachting is dat databases niet direct meer afgenomen gaan worden als dienst. Wanneer gemeenten SaaS-oplossingen afnemen worden databases vaak als onderdeel van de dienstverlening afgenomen. Dit leidt er toe met een stijging van het aantal SaaS-oplossingen M&I/Partners niet direct verwacht dat gemeenten meer databases als dienst zullen afnemen.

Verwachtingen werkplek

- De verwachting is dat de virtuele werkplek meer als dienst afgenomen gaat worden. Dit betreft een onderdeel waar redelijke specifieke technische kennis voor nodig is. Gemeenten zijn niet altijd meer in staat deze kennis zelf in huis te halen en daardoor dit onderdeel zelf te kunnen leveren. Het aantal on premise applicaties van gemeenten remt deze beweging wel. Maar door de verSaaSing wordt het daardoor steeds eenvoudiger om dit onderdeel ook als dienst af te nemen.

Databases:

- Tussen 17% en 27% van gemeenten nemen databases als dienst af.



Virtuele werkplek Tussen 10 en 20% van de gemeenten nemen **de virtuele werkplek** als dienst af.



Impact op gemeenten

3.1 ICT-kosten: abonnementskosten en afschrijvingen

In het laatste hoofdstuk wordt kort ingegaan op de impact van de gang naar de cloud op gebied van ICT-kosten, personeel en de volwassenheid van gemeenten. Doordat gemeenten in toenemende mate clouddiensten gaan afnemen kunnen organisaties eenvoudiger of en afschalen. Daarnaast neemt de afhankelijkheid toe van deze leveranciers. Dit betekent dat gemeenten moeten investeren in regie-organisaties waarbij in control zijn betekent dat de vraag en aanbodkant op gebied van IV goed zijn afgestemd. Deze afstemming en de processen zijn het meest belangrijk om in control te blijven op de zowel de kosten als de leveranciers.

ICT-kosten: verSaaSing leidt niet tot direct lagere kosten op infrastructuur

Gemeenten financieren grofweg via twee manieren hun ICT en IV dienstverlening, via kapitaliseren (investeren en afschrijven) en exploitatiekosten (bijvoorbeeld abonnementskosten en personeelskosten). Deze twee manieren van financieren worden vaak vergeten, wanneer er gesproken wordt over de impact van outsourcing op de gemeentelijke ICT-kosten. Wanneer een applicatie niet langer op de eigen omgeving draait en wordt afgenomen als SaaS-oplossing, wordt bijvoorbeeld gedacht dat dit direct tot besparingen leidt. In veel gevallen is echter geïnvesteerd in de server omgeving en wordt deze gekapitaliseerd over meerdere jaren. Daarnaast geldt dat de kosten van de leverancier van een SaaS-oplossing voor bijvoorbeeld de servers, housing en beheertaken worden doorbelast aan de hand van jaarlijkse licentiekosten.

Zo lang deze afschrijvingen op infrastructurele componenten op de begroting drukken, zullen mogelijke besparingen in gebruik op bijvoorbeeld de server en storage-omgeving, door het afnemen van SaaS-oplossingen niet direct leiden tot lagere kosten.

Gemeenten hebben er dus belang bij tijdig onderzoek te doen naar migratie strategieën en clouddiensten. Hoe langer de bovenstaande situatie voortduurt, des te langer hebben gemeenten te maken met hogere kosten.

Om voldoende in control te blijven op de ICT-kosten moeten gemeenten daarom goed zicht hebben op hun applicatielandschap (en koppelingen), de contracten met leverancier en natuurlijke momenten die zich voordoen om migraties te realiseren.

3.2 Investeren in volwassen regie-organisatie

Regie-organisatie

Een toename van cloud-dienstverlening betekent dat gemeenten in toenemende mate afhankelijk worden van leveranciers bij het realiseren van hun dienstverlening en organisatiedoelen. De expertise op de technische beheertaken komt daarnaast steeds meer bij de leveranciers van oplossingen te liggen. Daarmee worden gemeenten genoodzaakt te transformeren tot bekwame regieorganisaties waarin vraagmanagement en aanbodmanagement goed op elkaar worden afgestemd.

Vraagmanagement

De belangrijkste processen van het vraagmanagement zijn de processen die ervoor zorgen dat de veranderingen, wensen en eisen van het primaire proces tijdig onderkend worden zodat daarop actie ondernomen kan worden vanuit een prioriteringskader en een architectuur. Deze processen helpen de behoeften en vragen van het primaire proces te articuleren en deze vanuit een kader (Bijvoorbeeld: I-visie en Projectenportfolio) te beoordelen. Wanneer de verSaaS doorzet, is daarom een steeds belangrijkere rol weggelegd voor de functioneel applicatiebeheerder het vertalen van wensen van gebruikers naar aanbod van leveranciers.

Aanbodmanagement

Daarnaast zijn processen belangrijk die ervoor zorgen dat de ICT-outsourcingspartners goed gemanaged worden. Hier gaat het om processen als het afsluiten en beheren van contracten (contractmanagement) en het controleren op nakomen van service-afspraken (SLA's, PDC's). Dit vraagt om een optimale en nauwe samenwerking tussen het vraagmanagement, de ICT-outsourcingspartner en alle leveranciers van SaaS-oplossingen.

Belemmeringen

Een voorwaarde voor gemeenten om te migreren naar een externe leverancier is in control zijn op het eigen applicatielandschap en de koppelingen. M&I/Partners komt met enige regelmaat migratietrajecten (naar een commerciële dienstverlener) tegen waarbij gemeenten onvoldoende zicht hebben op hun eigen applicatielandschap. Dit maakt de overstap naar een commerciële dienstverlener complexer en houdt gemeenten waarschijnlijk soms ook tegen.

3.3 Verschuiving naar regiefuncties

ICT-beheer taken

Door verSaaSing en toename van clouddiensten zijn gemeenten steeds minder in bezit van eigen infrastructuur en applicaties. Daardoor is er binnen gemeenten steeds minder behoefte aan technische beheertaken. De verSaaSing en toename van clouddiensten heeft dus vooral impact op de meer technische beheerfuncties. Dat wil echter niet zeggen dat gemeenten geen technische kennis meer nodig hebben. Juist bij het aansturen van leveranciers is voldoende eigen technische kennis belangrijk om voldoende tegenwicht te kunnen bieden aan leveranciers.

Deze technische beheerfuncties zullen daarom langzaam veranderen in regiefuncties. Dit zelfde geldt eigenlijk voor de functioneel applicatiebeheerfuncties. Dit was ook één van de conclusies van de ICT-Benchmark gemeenten 2021: *“Gemeenten hebben steeds minder technisch applicatie- en systeembeheer in de formatie zitten en meer functioneel applicatiebeheer. Dit past ook bij de verSaaSing: steeds meer technische zaken komen bij de leverancier te liggen, terwijl het inrichten en ondersteunen van de gebruikersorganisatie een steeds belangrijker onderdeel wordt bij gemeenten. In de benchmark zagen we hierdoor een verschuiving van 1 euro per inwoner van automatisering- en beheerpersoneel naar het functioneel applicatiebeheer”*

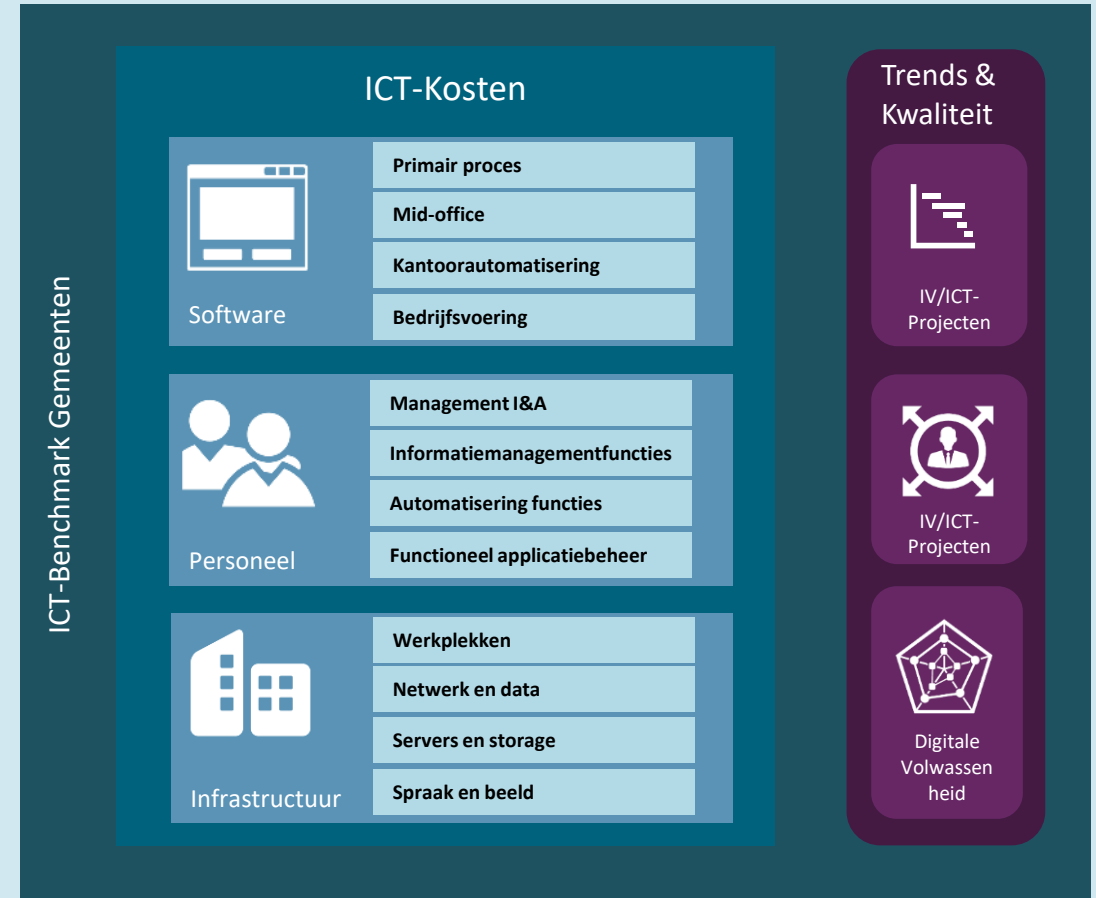
Andere competenties

Dit zorgt ervoor dat gemeenten niet direct minder personeel nodig hebben en dus ook niet direct besparing oplevert. Er zal dus nog steeds voldoende personeel nodig zijn. Wel wordt om andere capaciteiten en competenties gevraagd bij het aansturen van leveranciers en het managen van de verwachtingen van gebruikers.

Bijlage: TCO model

B 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.



M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

M&I/Partners is een onafhankelijk en strategisch ICT-adviesbureau met ongeveer 100 professionals. Wij hebben ruim 35 jaar ervaring in het adviseren en begeleiden van klanten bij projecten op het snijvlak van management, informatie en ICT.

Als partner werken wij samen aan de realisatie van de maatschappelijke opdracht van onze klanten in de overheid en zorg, door ons advies over een weloverwogen inzet en eventuele implementatie van impactvolle digitalisering en ICT. Ons doel? De dienstverlening van de overheid en de zorg verbeteren met de inzet van ICT en informatietechnologie. Samen maken we het verschil en bouwen we aan maatschappelijke oplossingen die mensen echt vooruithelpen.

Ontdek meer op: www.mxi.nl.