

 **ERNST & YOUNG**

Quality In Everything We Do

Zigzaggen naar een onbekende toekomst

Onderzoek verandervermogen gemeenten en ervaringen leveranciers

© 2007 Ernst & Young

Alle intellectuele eigendomsrechten op dit rapport komen uitsluitend toe aan Ernst & Young. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets van dit rapport worden verveelvoudigd of openbaargemaakt zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van Ernst & Young.



Onderzoek verandervermogen gemeenten en ervaringen leveranciers

VOORWOORD

De ontwikkelingen in de technologie scheppen mogelijkheden voor gemeenten. Mogelijkheden om de eigen organisatie effectiever te maken. Maar ook mogelijkheden om administratieve lasten voor burger en bedrijfsleven te verlagen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat de ontwikkeling van de digitale gemeente aanzienlijk achterblijft bij de doelstellingen van de rijksoverheid en de verwachtingen van de burger. Het koppelen van front- en back-office verloopt moeizaam, het aantal digitaal aangeboden producten is veelal nog beperkt en de processen zijn vaak niet aangepast. De moeizame ontwikkeling van de digitale gemeente is de aanleiding voor een onderzoek naar het verandervermogen van gemeenten.

Het onderzoek naar het verandervermogen van gemeenten is uitgevoerd door Ernst & Young EDP Audit in samenwerking met IMG 100.000+¹, Overheid Innovatief en de Beurs Overheid & ICT. Het onderzoek beoogt te achterhalen welke factoren een versnellende en welke een remmende werking hebben op de realisatie van de digitalisering van de gemeente. Hierbij staan de factoren organisatie, mens, samenwerking & ondersteuning, geld en techniek centraal.

In het onderzoek hebben in totaal 91 functionarissen vanuit 25 verschillende 100.000+ gemeenten geparticipeerd. Deze gemeenten vertegenwoordigen bij elkaar 37 procent van de Nederlandse bevolking. Om de diverse invalshoeken voldoende te belichten is gekozen voor een onderzoeksopzet waarbij per gemeente de volgende functionarissen zijn benaderd:

- de wethouder met digitale dienstverlening in zijn portefeuille;
- de voor digitale dienstverlening eindverantwoordelijk directeur / manager;
- het hoofd of de manager publiekszaken / burgerzaken;
- het hoofd of de manager met vergunningen in zijn portefeuille;
- de informatiemanager / I-strateeg.

Gelijktijdig met het onderzoek onder de 100.000+ gemeenten is een onderzoek gehouden onder leveranciers van gemeenten. Hierbij is nagegaan wat de visie en ervaringen van leveranciers van gemeenten zijn met aanbestedingen en de regelgeving hieromtrent. Tevens is onderzocht welke ervaringen leveranciers hebben met projecten binnen gemeenten. In dit onderzoek hebben 51 exposanten van de Beurs Overheid & ICT geparticipeerd.

Onze dank gaat uit naar alle gemeentefunctionarissen en exposanten die hebben meegewerkt aan de enquête. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Den Haag, april 2007

ir. J.G.G.V. (Guill) van den Boom RE
Ernst & Young EDP Audit

¹ IMG is de Informatie Management Groep van informatiemanagers van alle 100.000+ gemeenten



Inhoudsopgave

1	Managementsamenvatting	8
----------	-------------------------------	----------

Deelonderzoek verandervermogen gemeenten

2	Bouwen aan digitale dienstverlening	13
3	Factor organisatie	19
4	Factor mens	23
5	Factor samenwerking & ondersteuning	27
6	Factor geld	33
7	Factor techniek	39

Deelonderzoek ervaringen leveranciers

8	Ervaringen van leveranciers met gemeentelijke projecten	47
9	Regelgeving en ervaringen rondom aanbestedingen	51
10	Verantwoording onderzoek	53

1 Managementsamenvatting

Inleiding

Technologische ontwikkelingen bieden volop kansen en uitdagingen voor gemeenten. Effectief inspelen op deze ontwikkelingen is echter alleen mogelijk indien in voldoende mate rekening wordt gehouden met de voor verandering van belang zijnde factoren. Ernst & Young heeft in samenwerking met IMG 100.000+, Overheid Innovatief en de Beurs Overheid & ICT een onderzoek uitgevoerd naar het verandervermogen van de grote gemeenten. De centrale vraagstelling in dit gemeenteonderzoek is:

“Wat is het verandervermogen van de grote gemeenten?”

Binnen dit onderzoek staan de factoren organisatie, mens, samenwerking & ondersteuning, geld en techniek centraal.

Gelijktijdig is een onderzoek uitgevoerd onder leveranciers van gemeenten. De vraag die centraal staat in dit deel van het onderzoek (het leveranciersonderzoek) is:

“Hoe ervaren leveranciers van gemeenten de regelgeving rondom aanbestedingen en de wijze waarop gemeenten acteren binnen projecten?”

Algemeen beeld

Het verandervermogen van gemeenten blijkt beperkt te zijn. Met name de gemeentelijke organisatie en de mens binnen deze organisatie blijken belangrijke succesfactoren voor verandering. De gemeentelijke organisatie vormt tevens het belangrijkste knelpunt voor de realisatie van digitale dienstverlening. Opvallend is echter ook de grote verdeeldheid over het verandervermogen van gemeenten. Deze verdeeldheid bestaat zowel binnen als tussen de diverse ondervraagde functiegroepen. De ontwikkeling van de digitale dienstverlening lijkt te zigzaggen naar een onzekere toekomst. Op onderdelen lijkt de beantwoording van vragen niet voor de hand te liggen. De vragen en tegenstrijdigheden die hieruit voortkomen worden hierna de verwonderpunten genoemd.

Factor organisatie

De factor organisatie wordt als de belangrijkste succesfactor gezien voor de realisatie van digitale dienstverlening. Consensus bestaat over de noodzaak om processen te veranderen om op effectieve wijze digitale dienstverlening te kunnen realiseren. Opvallend is echter dat de eigen organisatie ook als het belangrijkste knelpunt wordt gezien voor daadwerkelijke digitalisering. Het ontbreekt met name aan het denken in processen en de daadkracht om aanpassingen in de procesinrichting door te voeren. Dit kan een consequentie zijn van de nog in onvoldoende mate belegde verantwoordelijkheden voor digitale dienstverlening en het ontbreken aan sturing. Deze signalen van de zijde van gemeentefunctionarissen worden versterkt door de leveranciers. Leveranciers geven namelijk aan dat verantwoordelijkheden onvoldoende worden belegd, te weinig sturing plaatsvindt en focus op de beoogde resultaten ontbreekt.

Verwonderpunt: hoe kan het dat gemeentefunctionarissen vrijwel unaniem te kennen geven de burger centraal te stellen terwijl de acties die hiervoor nodig zijn, zoals het beleggen van verantwoordelijkheden en aanpassen van processen, niet worden gerealiseerd?

Factor mens

Met betrekking tot de medewerkers binnen de gemeente vormt met name onvoldoende flexibiliteit een knelpunt voor de realisatie van digitale dienstverlening. Hierbij kan een relatie worden gelegd met het ontbreken van procesdenken dat hiervoor reeds is genoemd. Verder onderkent een groot deel van de ondervraagde gemeentefunctionarissen het ontbreken aan leiderschap en gebrekkige communicatie als belangrijke tekortkomingen. Sterkere punten zijn naar hun mening leervermogen, kennis en innovatievermogen. Leveranciers zijn duidelijk negatiever. Een meerderheid geeft aan dat de kennis en kwaliteit van medewerkers binnen gemeenten onvoldoende is. Teveel tijd wordt besteed aan overleg en gemaakte afspraken worden vaak niet nagekomen.

Verwonderpunt: hoe kan het dat leveranciers duidelijk negatiever staan tegenover de kennis en kunde van medewerkers dan gemeentefunctionarissen; is bij gemeentefunctionarissen voldoende duidelijk welke kennis en kunde nodig is om de beoogde verandering door te kunnen voeren?

Factor samenwerking & ondersteuning

Als het gaat om samenwerking blijken de meningen over het belangrijkste knelpunt sterk te verschillen. Samenwerking binnen de eigen gemeente blijkt echter het belangrijkste knelpunt bij het realiseren van de gewenste verandering. Gemeenten zullen dan ook eerst intern de zaken op orde moeten krijgen. Dit sluit aan op de ervaring van leveranciers dat binnen gemeenten onvoldoende wordt gecommuniceerd tussen de diverse betrokkenen binnen projecten. Nadat de interne samenwerking op orde is, kan op effectieve wijze worden ingespeeld op de mogelijkheden die samenwerkingsverbanden bieden.

Verwonderpunt: hoe kan het dat de ondervraagde functionarissen zo sterk van mening verschillen over het belangrijkste knelpunt met betrekking tot samenwerking terwijl de strategie op het vlak van digitale dienstverlening door een grote meerderheid duidelijk wordt gevonden?

Factor geld

Het belangrijkste knelpunt op het vlak van de factor geld is niet het tekort aan financiële middelen maar het op een andere plek vallen van de kosten dan de baten. Verder is opvallend dat een meerderheid van de ondervraagde functionarissen aangeeft dat geen goede kosten/baten analyse heeft plaatsgevonden. Hieruit blijkt dat naast onvoldoende sturing ook te weinig aandacht wordt besteed aan het verwachte rendement op investeringen in digitale dienstverlening. Hierdoor is het lastig om goede financiële doelen te stellen. De ervaring van leveranciers dat gemeenten te weinig focussen op specifieke doelstellingen sluit hierop aan.

Verwonderpunt: hoe kan het dat grote investeringen worden gedaan zonder goede kosten/baten analyse?



Factor techniek

De factor techniek wordt als een minder belangrijke factor bij de realisatie van digitale dienstverlening beschouwd. Meest opvallende resultaat is echter dat zowel op proces- als componentniveau onvoldoende standaardisatie heeft plaatsgevonden, terwijl standaardisatie vaak wordt gezien als een eerste stap in het flexibel maken van processen en dus ook het bevorderen van het verandervermogen. Het gebrek aan standaardisatie wordt mede veroorzaakt doordat het aanbestedingsbeleid co-makership² niet bevordert terwijl de afhankelijkheid van leveranciers groot is.

Verwonderpunt: hoe kan het dat standaardisatie van processen en componenten zo moeizaam verloopt terwijl de overeenkomsten tussen gemeenten zo groot zijn?

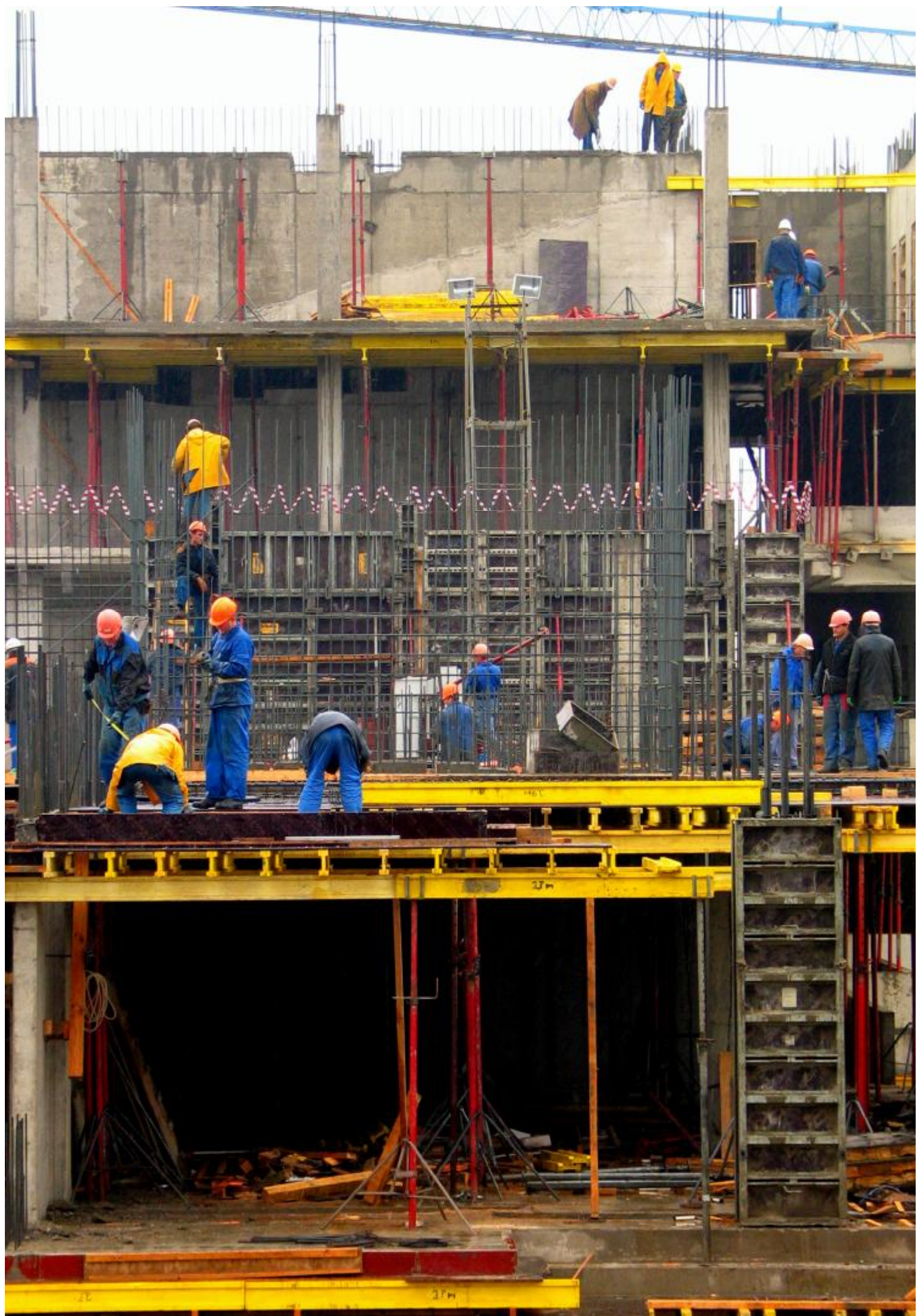
Ervaringen en regelgeving met aanbestedingen

Opvallend is dat de vergelijking van offertes door gemeenten niet op objectieve wijze plaatsvindt. Vrijwel alle leveranciers zijn negatief over de basis voor het gunnen van offertes. Verder geven zij aan dat de inspanning die wordt gevraagd in het kader van een aanbesteding te hoog is en de eisen die gemeenten stellen sterk verschillen. Leveranciers zijn van mening dat aanbesteding niet leidt tot lagere kosten voor gemeenten. Ook kiezen gemeenten geen betere oplossingen. Ondanks de regelgeving blijkt de gemeentelijke markt wel interessant voor leveranciers en wordt hier nog volop in geïnvesteerd.

² Co-makership is een van de meest vergaande relaties tussen organisatie en leverancier gericht op het opbouwen van een langdurige relatie met een beperkt aantal leveranciers op basis van zakelijk vertrouwen waarbij beide partijen continu investeren en afstemmen.



Deelonderzoek verandervermogen gemeenten

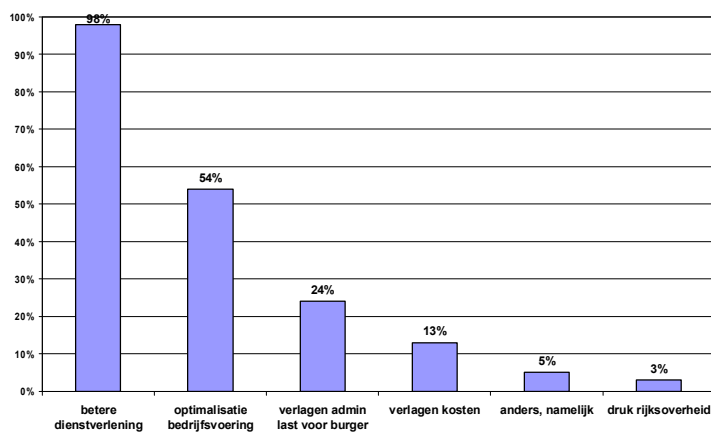


2 Bouwen aan digitale dienstverlening

In 2003 is het Programma “Andere Overheid” in het leven geroepen met onder andere de thema’s “betere dienstverlening” en “minder bureaucratie”. De komst van het nieuwe kabinet (Balkenende IV) betekent het einde van het programma. De thema's blijven echter zeer actueel voor gemeenten. Het belang van de verdere ontwikkeling van de digitale gemeente wordt ondermeer onderschreven in het Kloosterhoeve manifest en de verklaring “Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid”.

Kwaliteit belangrijker dan kosten

Het digitaliseren van de gemeentelijke dienstverlening biedt mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren, de bedrijfsvoering effectiever in te richten, administratieve lasten te verlichten en op termijn kosten te verlagen. Op de vraag wat de twee belangrijkste redenen zijn om digitale dienstverlening te implementeren, antwoorden de ondervraagde gemeentefunctionarissen het verbeteren van de dienstverlening (98 procent) en het optimaliseren van de bedrijfsvoering (54 procent). Op de derde plaats staat het verlagen van administratieve lasten voor burger en bedrijfsleven (24 procent). Opvallend is dat de top drie motivaties samenhangen met het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en de gemeentelijke bedrijfsvoering. Het verlagen van de kosten wordt slechts door een beperkt deel van de respondenten (13 procent) als de belangrijkste reden voor digitalisering gezien. De druk die de afgelopen jaren door de rijksoverheid is uitgeoefend, wordt slechts door een enkeling als reden gezien.



Redenen om digitale dienstverlening te implementeren

Mens en organisatie zijn de belangrijkste succesfactoren

Om de digitale dienstverlening daadwerkelijk te kunnen realiseren spelen de volgende vijf factoren een rol: mens, geld, techniek, organisatie en samenwerking & ondersteuning.

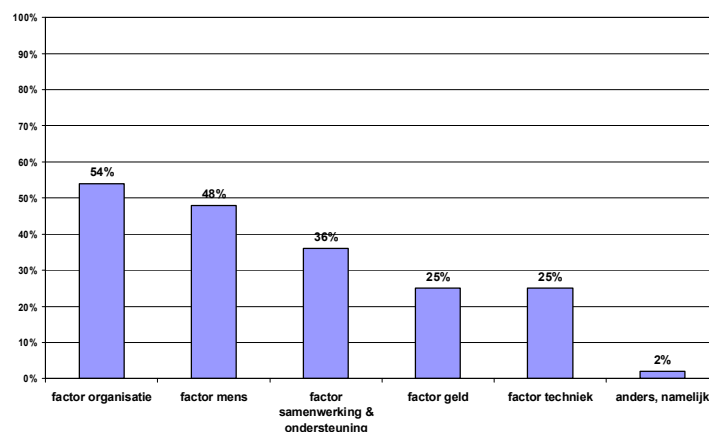


Factoren realisatie digitale dienstverlening

Hierna is een korte toelichting op elk van de factoren opgenomen:

- Mens: kennis en vaardigheden van medewerkers binnen de gemeente.
- Geld: de kosten, baten en beschikbaarheid van financiële middelen binnen de gemeente.
- Techniek: de huidige en toekomstige inzet van technologie binnen de gemeente.
- Organisatie: de gemeentelijke organisatie, de wijze waarop taken en verantwoordelijkheden zijn belegd en het beleid is verankerd.
- Samenwerking & ondersteuning: landelijke en regionale samenwerkingsverbanden en ondersteuning door EGEM.

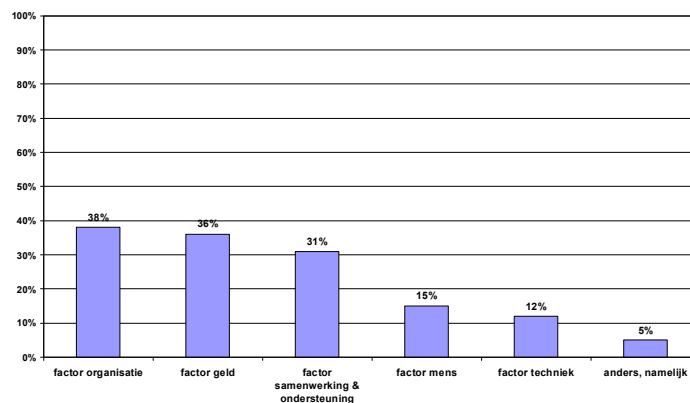
De ondervraagde gemeentefunctionarissen zijn van mening dat de belangrijkste factor voor de realisatie van digitale dienstverlening de factor organisatie is, direct gevolgd door de factor mens. De factor samenwerking & ondersteuning staat alleen bij managers publiekszaken in de top twee maar komt gemiddeld op een derde plaats. Ook hier wordt de factor geld als minder belangrijk ervaren. Verder valt op dat de factor techniek geen prominente plaats inneemt.



Meest belangrijke factoren bij het realiseren van digitale dienstverlening

Organisatie en geld zijn de grootste knelpunten

Hoewel geld niet als één van de belangrijkste succesfactoren wordt gezien bij de realisatie van digitale dienstverlening, blijkt het gebrek aan financiële middelen wel een van de belangrijkste knelpunten. Op de vraag wat de twee meest genoemde knelpunten zijn, antwoorden de ondervraagde functionarissen de eigen organisatie (38 procent) en geld (36 procent). Samenwerking & ondersteuning komt op een derde plaats (31 procent). De factoren mens en techniek worden door slechts enkele functionarissen als knelpunt ervaren.



Grootste knelpunten bij verdere realisatie van digitale dienstverlening

Opvallend zijn de verschillen tussen de groepen functionarissen. Informatiemangers en wethouders ervaren een ander knelpunt dan functionarissen uit overige functiegroepen. Informatiemangers beschouwen niet geld, maar organisatie als belangrijkste knelpunt terwijl de ondervraagde managers vergunningen en publiekszaken geld juist als belangrijkste knelpunt beschouwen. Hierna hebben wij de twee factoren die als grootste knelpunt worden ervaren per functiegroep weergegeven.

Knelpunt	wethouders	verantwoordelijk directeurs	managers publiekszaken	managers vergunningen	informatiemangers
	1	Organisatie	Geld	Geld	Geld
2	Geld	Organisatie	Samenwerking & ondersteuning	Techniek	Samenwerking & ondersteuning

Belangrijkste knelpunten per functiegroep

Tempo van realisatie digitale dienstverlening te laag

Het merendeel (55 procent) van de ondervraagde functionarissen is het eens met de stelling dat het tempo van realisatie van digitale dienstverlening binnen de eigen gemeente te laag ligt. Opvallend is dat de functiegroepen duidelijk van mening verschillen over deze stelling. De functionarissen die directer betrokken zijn bij de realisatie van de digitale dienstverlening blijken negatiever te zijn dan de wethouders en verantwoordelijk directeuren.



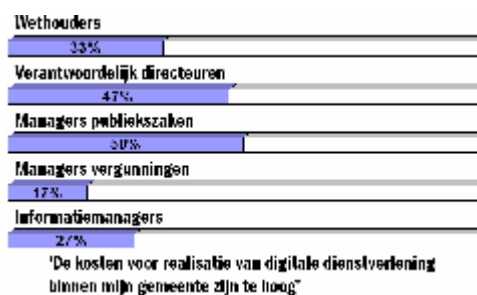
Kwaliteit van realisatie van digitale dienstverlening voldoende

Het merendeel (68 procent) van de ondervraagde gemeentefunctionarissen is tevreden over de kwaliteit van de realisatie van digitale dienstverlening. De wethouders blijken hierover het meest tevreden te zijn. Opvallend is dat de informatiemangers beduidend negatiever zijn dan functionarissen uit de overige functiegroepen. Van de informatiemangers geeft meer dan de helft aan dat de kwaliteit te laag is.



Kosten digitale dienstverlening niet te hoog

De kosten voor realisatie van digitale dienstverlening worden door het merendeel (61 procent) van de ondervraagde functionarissen niet als te hoog ervaren. Opvallend is dat de meningen over de kosten sterk verschillen. Een ruime meerderheid van de wethouders, informatiemangers en managers publiekszaken is van mening dat de kosten niet te hoog zijn. Bij de andere functiegroepen bestaat een kleinere meerderheid.





3 Factor organisatie

De factor organisatie wordt beschouwd als de belangrijkste succesfactor én tevens het belangrijkste knelpunt bij de invoering van digitale dienstverlening. Op organisatorisch vlak kunnen de volgende potentiële knelpunten worden onderscheiden:

- ontbreken visie / strategie;
- te weinig bestuurlijk draagvlak;
- te beperkt aanpassingsvermogen;
- te beperkte procesaanpassing / procesdenken;
- onduidelijke taken en verantwoordelijkheden;
- onvoldoende sturing door het management.

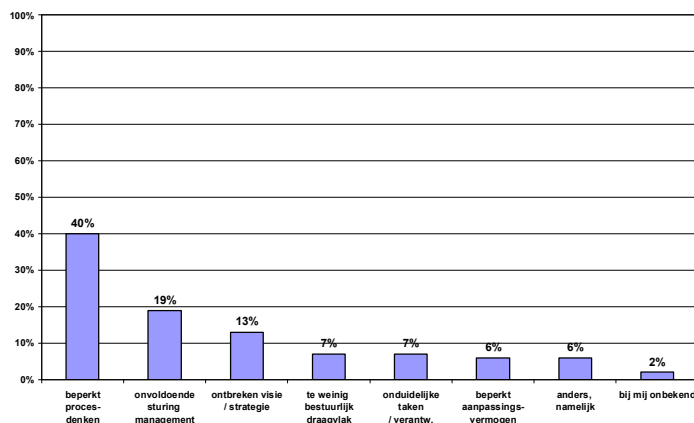


Potentiële knelpunten factor organisatie

De ondervraagde functionarissen zijn van mening dat elk van de benoemde knelpunten een relevant aandachtspunt vormt bij de realisatie van digitale dienstverlening.

Te beperkt procesdenken is grootste knelpunt

Het in te beperkte mate denken in processen en waar nodig aanpassen ervan blijkt het belangrijkste organisatorische knelpunt te zijn. Andere veel genoemde knelpunten zijn het onvoldoende sturen door het management en het ontbreken van visie. Bestuurlijk draagvlak, aanpassingsvermogen en het beleggen van taken en verantwoordelijkheden worden slechts door een enkeling als belangrijkste knelpunt gezien.



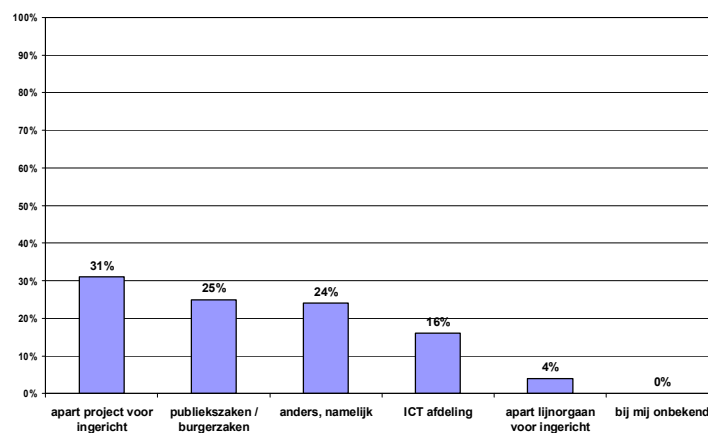
Knelpunten factor organisatie

Oplossen knelpunt door gemeente zelf

Een ruime meerderheid (84 procent) is van mening dat de gemeente de knelpunten op organisatorisch vlak zelf moet oplossen. Dit geldt ongeacht de functiegroep van de ondervraagden.

Verwarring over verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en invoering van de digitale dienstverlening blijkt het meest vaak te zijn belegd binnen een apart project, direct gevolgd door de afdeling publiekszaken (of burgerzaken).

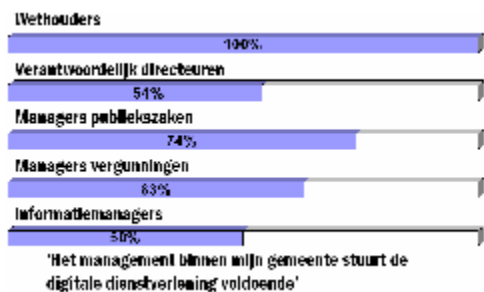
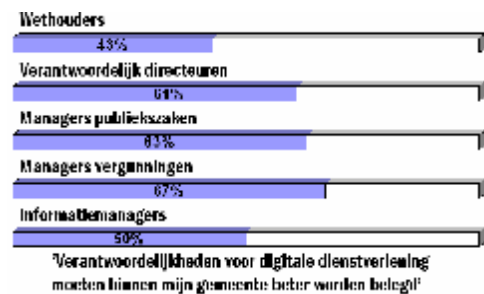


Verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en invoering van digitale dienstverlening

Opvallend is dat de afdeling publiekszaken vaak door verantwoordelijk directeuren, informatiemangers en wethouders wordt genoemd maar niet door managers publiekszaken en managers vergunningen. Dit sluit aan op de mening van ondervraagden dat verantwoordelijkheden voor digitale dienstverlening beter moeten worden belegd.

Sturing management is aandachtspunt

De sturing die het management biedt op het gebied van digitale dienstverlening is volgens 70 procent van de ondervraagden voldoende. Opvallend is dat de wethouders unaniem van mening zijn dat het management de ontwikkeling van digitale dienstverlening voldoende stuurt. De informatiemangers en verantwoordelijk directeuren vinden de sturing matig.



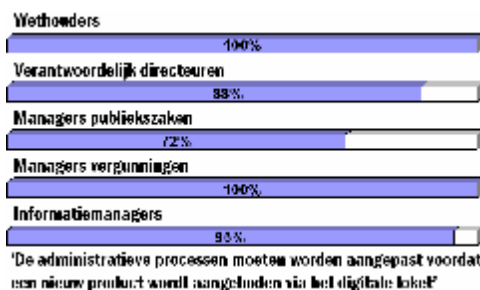
Overigens geeft een ruime meerderheid (91 procent) van de ondervraagden aan de strategie die de eigen gemeente hanteert met betrekking tot de digitale dienstverlening goed te vinden. Een vergelijkbaar deel van de ondervraagden (87 procent) is van mening dat voldoende bestuurlijk draagvlak aanwezig is.

Ondersteuning lijnorganisatie en betrokkenheid informatiseringsfunctie zijn voldoende

Betrokkenheid van de lijnorganisatie en ondersteuning door de informatiseringsfunctie blijken van groot belang wil de ontwikkeling en invoering van digitale dienstverlening goed verlopen. De ondervraagde functionarissen zijn positief over zowel de betrokkenheid van lijnorganisatie als de ondersteuning door de informatiseringsfunctie. Alleen relatief veel informatiemanagers (47 procent) geven aan dat naar hun mening de betrokkenheid van de lijnorganisatie beter moet.

Administratieve processen moeten worden aangepast

Digitale dienstverlening zal de manier van werken veranderen binnen de gemeente. Hierdoor zullen ook de administratieve processen aangepast moeten worden aldus 90 procent van de ondervraagden. Opvallend is dat de managers publiekszaken die in hun processen juist veel te maken krijgen met digitale dienstverlening minder overtuigd zijn.



Alles voor de burger

De burger moet centraal worden gesteld en betrokken worden als het gaat om procedures met betrekking tot digitale dienstverlening. Dit geeft 98 procent van de functionarissen aan. Wanneer kwaliteitshandvesten worden opgesteld dient de burger hierbij betrokken te worden. Tevens geeft 80 procent van de functionarissen aan dat de eigen gemeente bezig is met het verlichten van administratieve lasten voor de burger.

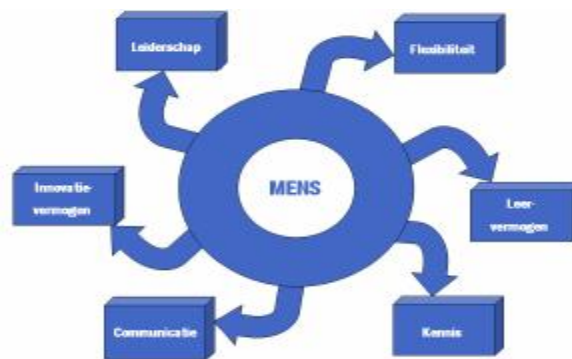
Plaats op monitor Adviesoverheid.nl is belangrijk en realistisch

De plaats op de monitor van Adviesoverheid.nl wordt als belangrijk ervaren door 69 procent van de respondenten. Opvallend is dat met name wethouders de monitor belangrijk vinden. De monitor geeft volgens 66 procent van de functionarissen een realistisch beeld van het digitale loket van de gemeente.



4 Factor mens

Zoals eerder is aangegeven, beschouwen de ondervraagde gemeentefunctionarissen de factor mens als één van de twee belangrijkste succesfactoren voor de realisatie van digitale dienstverlening. Bij de factor mens gaat het om de kennis en vaardigheden van medewerkers binnen de gemeente. In het kader van het onderzoek zijn vijf vaardigheden onderkend, te weten: leervermogen, leiderschap, innovatievermogen, flexibiliteit en communicatie.

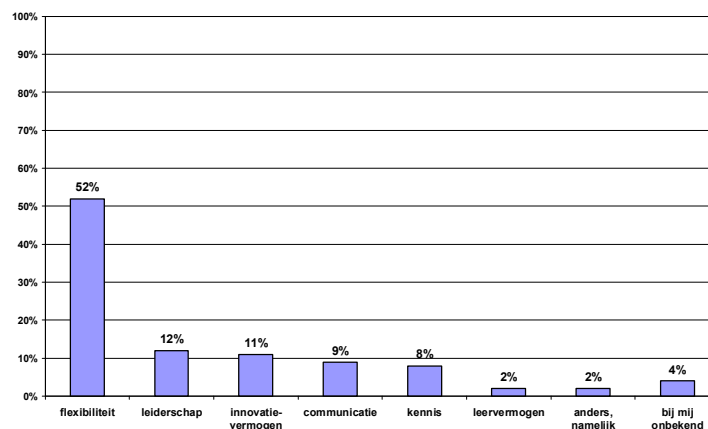


Kennis en vaardigheden factor mens

Elk van de vijf benoemde vaardigheden evenals kennis wordt door vrijwel alle ondervraagde functionarissen als randvoorwaarde beschouwd voor de realisatie van digitale dienstverlening.

Flexibiliteit belangrijkste knelpunt

Bij de realisatie van digitale dienstverlening blijkt de flexibiliteit van medewerkers met afstand het belangrijkste knelpunt te zijn als het gaat om de factor mens. Meer dan de helft (52 procent) van de ondervraagde functionarissen ervaart dit als het belangrijkste knelpunt. Flexibiliteit geldt als belangrijkste knelpunt ongeacht de functiegroep.



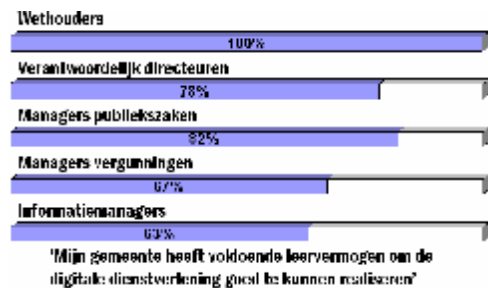
Belangrijkste knelpunt met betrekking tot de factor mens

Flexibiliteit medewerkers verantwoordelijkheid gemeente

Een ruime meerderheid (78 procent) van de ondervraagde functionarissen is van mening dat initiatieven gericht op het verbeteren van de flexibiliteit op gemeentelijk niveau belegd moet worden. Dit geldt voor ondervraagden uit alle vijf de functiegroepen.

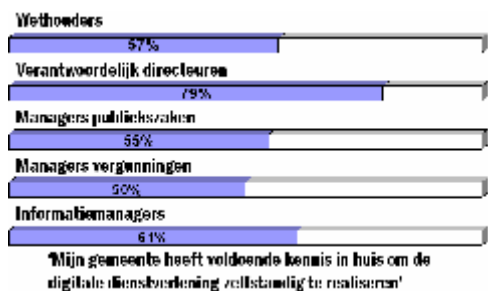
Leervermogen voldoende

Een ruime meerderheid (78 procent) van de ondervraagde functionarissen is van mening dat het leervermogen van medewerkers binnen de eigen gemeentelijke organisatie voldoende is om digitale dienstverlening te kunnen realiseren. De ondervraagde wethouders zijn zelfs unaniem van mening dat het leervermogen voldoende is. De managers vergunningen en informatiemanagers zijn het minst positief.



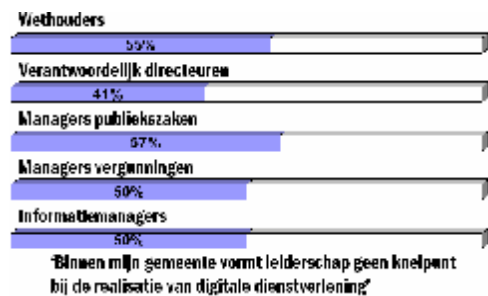
Voldoende kennis in huis

Een meerderheid (62 procent) van de ondervraagde functionarissen is van mening dat binnen de eigen gemeente voldoende kennis beschikbaar is om de digitale dienstverlening zelfstandig te kunnen realiseren. De verantwoordelijk directeuren blijken het meest positief en de managers vergunningen het minst.



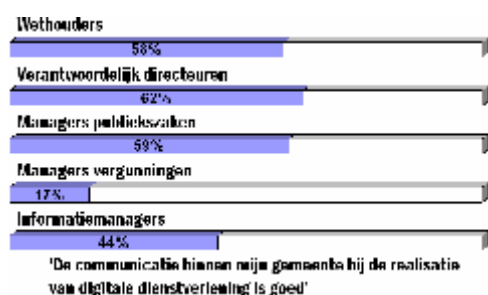
Leiderschap vormt knelpunt

De ondervraagde functionarissen verschillen sterk van mening over de vraag of leiderschap binnen de eigen gemeente een knelpunt vormt bij de realisatie van digitale dienstverlening. De helft geeft aan dat leiderschap een knelpunt vormt. Met name verantwoordelijk directeuren zien gebrek aan leiderschap als een knelpunt maar ook van de overige functiegroepen zijn relatief veel functionarissen deze mening toegedaan.



Communicatie binnen gemeenten is matig

Communicatie binnen gemeenten blijkt niet altijd goed te verlopen. Bijna de helft van de ondervraagden (48 procent) is niet tevreden over de communicatie betreffende de realisatie van digitale dienstverlening binnen de eigen gemeente. Een ruime meerderheid van de managers vergunningen en een kleine meerderheid van de informatiemanagers blijkt ontevreden te zijn. Van de overige functiegroepen is een relatief groot deel ook niet tevreden.

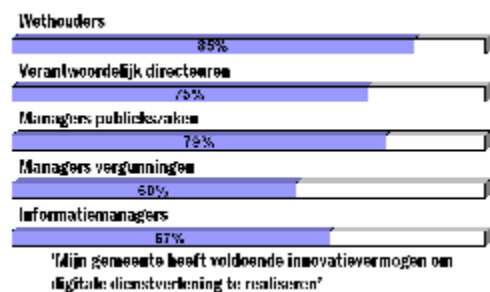
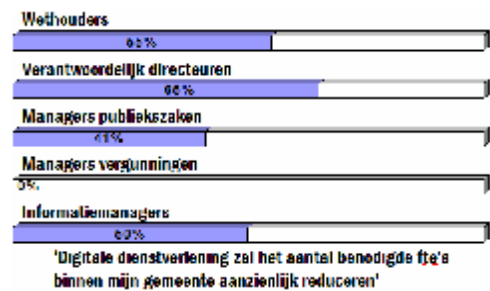


Beperkte mogelijkheid reductie personeel

Het kunnen reduceren van het personeelsbestand is een mogelijk gevolg van de digitaliseren van de dienstverlening. Een minderheid (44 procent) van de ondervraagde medewerkers verwacht echter een reductie in het aantal benodigde fte's. Van de managers vergunningen geeft geen enkele ondervraagde functionaris aan te verwachten dat het aantal gereduceerd kan worden. Alleen van de verantwoordelijk directeuren verwacht een meerderheid dat het aantal benodigde fte's kan worden gereduceerd.

Innovatievermogen op orde

Over het innovatievermogen van de eigen gemeente zijn de ondervraagden positief. Een ruime meerderheid (74 procent) is van mening dat het innovatievermogen voldoende is. De ondervraagde wethouders blijken het meest positief te zijn.





5 Factor samenwerking & ondersteuning

Samenwerking tussen gemeenten komt steeds vaker voor. Hierbij kan gedacht worden aan samenwerkingsverbanden zoals ANDEZ, GovUnited en Dimpact. De factor samenwerking staat alleen bij managers publiekszaken in de top twee van belangrijke succesfactoren en komt gemiddeld op een derde plaats. Zowel de managers publiekszaken als de informatiemanagers hebben de factor samenwerking & ondersteuning op de tweede plaats staan bij de knelpunten.

Op het vlak van samenwerking en ondersteuning kunnen de volgende potentiële knelpunten worden onderscheiden:

- onvoldoende samenwerking binnen de gemeente;
- onvoldoende samenwerking tussen gemeenten;
- onvoldoende samenwerking met leveranciers;
- onvoldoende sturing vanuit de rijksoverheid;
- onvoldoende ondersteuning rijksoverheid.

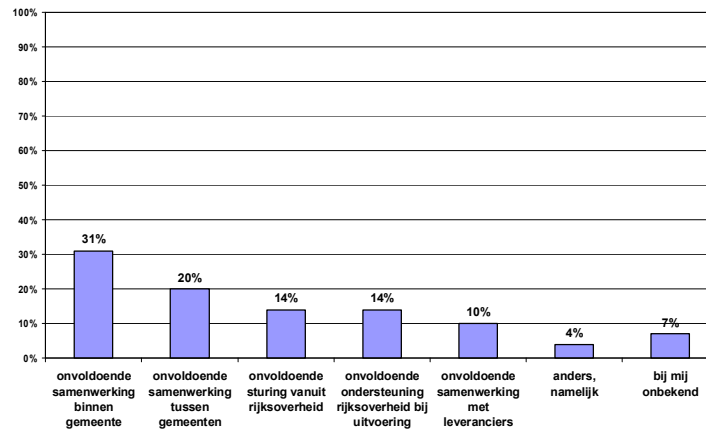


Potentiële knelpunten factor samenwerking & ondersteuning

De ondervraagde functionarissen geven aan dat alle genoemde potentiële knelpunten relevant zijn.

Samenwerking binnen gemeente is belangrijkste knelpunt

Het grootste knelpunt op het vlak van samenwerking blijkt de samenwerking *binnen* de eigen gemeente te zijn. Samenwerking tussen gemeenten blijkt op een tweede plaats te komen. Onvoldoende sturing en ondersteuning vanuit de rijksoverheid en onvoldoende samenwerking met leveranciers worden minder vaak genoemd.



Knelpunten factor samenwerking & ondersteuning

De ondervraagde gemeentefunctionarissen verschillen echter duidelijk van mening over het belangrijkste knelpunt. Hierna worden de twee meest genoemde knelpunten per functiegroep weergegeven.

Knelpunten		wethouders	verantwoordelijk directeuren	managers publiekszaken	managers vergunningen	informatiemanagers
		1	samenwerking tussen gemeenten	samenwerking tussen gemeenten	samenwerking binnen gemeente	samenwerking binnen gemeente
2	samenwerking binnen gemeente	samenwerking binnen gemeente	samenwerking binnen gemeente	ondersteuning rijksoverheid	samenwerking met leveranciers	samenwerking tussen gemeenten

Belangrijkste knelpunten met betrekking tot samenwerking per functiegroep

Actie nodig op gemeentelijk én rijksniveau

De ondervraagde functionarissen blijken verdeeld over de vraag op welk niveau een oplossing gevonden moet worden voor de onderkende knelpunten. Dit hangt samen met de aard van het belangrijkste knelpunt. Functionarissen die aangeven dat samenwerking binnen gemeenten het belangrijkste knelpunt vormt, geven over het algemeen aan dat een verbetering nodig is op gemeentelijk niveau. Functionarissen die samenwerking tussen gemeenten of de rol van de rijksoverheid het belangrijkste vinden, kiezen voor een oplossing op rijksniveau. Opvallend is dat het vinden van een oplossing op regionaal niveau nagenoeg niet wordt genoemd terwijl op dit niveau momenteel veel activiteiten plaatsvinden (denk aan de verdergaande samenwerking).

Productspecifieke oplossing is de toekomst

Wanneer wordt gekeken naar de toekomstige situatie op het gebied van het digitale loket zijn verschillende opties mogelijk. Te denken valt aan het handhaven van de huidige decentrale loketten, het invoeren van een digitaal loket in de regio, het realiseren van één centraal landelijk loket of het hanteren van een combinatie van voorgenoemde mogelijkheden afhankelijk van het product. Van de ondervraagde functionarissen heeft ongeveer de helft een voorkeur voor een combinatie van loketten afhankelijk van het aangeboden product.

Hierna heeft een zelfstandig digitaal loket per gemeente de voorkeur (25 procent) gevolgd door één centraal landelijk digitaal loket (23 procent). In de tabel hieronder zijn de top twee voorkeuren per functiegroep weergegeven.

Ideale Situatie		wethouders	verantwoordelijk directeuren	managers publiekszaken	managers vergunningen	informatiemanagers
	1	combinatie	combinatie	combinatie	combinatie	combinatie
2	zelfstandig digitaal loket	landelijk digitaal loket	zelfstandig digitaal loket	zelfstandig digitaal loket	zelfstandig digitaal loket	landelijk digitaal loket

Toekomst digitaal loket

Opvallend is dat slechts één op de tien informatiemanagers toekomst ziet in zelfstandige digitale loketten per gemeente.

Samenwerkingsverbanden zijn populair

Wanneer wordt gekeken naar verwachte samenwerking geeft 64 procent van de ondervraagde functionarissen aan bij een samenwerkingsverband te zijn aangesloten of dit binnen 3 jaar te willen doen. Als hen wordt gevraagd of zij verwachten zonder samenwerking met andere gemeenten op efficiënte wijze digitale dienstverlening te kunnen realiseren geeft 68 procent aan dit niet te verwachten.

De belangrijkste redenen om niet aan te sluiten bij een samenwerkingsverband blijken het ontbreken van vertrouwen in efficiënte samenwerking en een te laag volwassenheidsniveau van de samenwerkingsverbanden.

Nagenoeg alle respondenten (96 procent) geven aan dat samenwerkingsverbanden goede initiatieven zijn waardoor de realisatie van de digitale dienstverlening sneller gaat (89 procent). Het aantal verschillende samenwerkingsverbanden moet echter beperkt blijven vindt 90 procent van de respondenten.

Rijksoverheid moet verantwoordelijkheid nemen

Ruim 80 procent van de functionarissen geeft aan dat de sturing vanuit de rijksoverheid onvoldoende is terwijl 86 procent aangeeft sturing essentieel te vinden. Over de door de rijksoverheid geboden ondersteuning zijn de functionarissen nog negatiever. Hierbij geeft 90 procent aan dat de rijksoverheid meer ondersteuning zou moeten bieden.

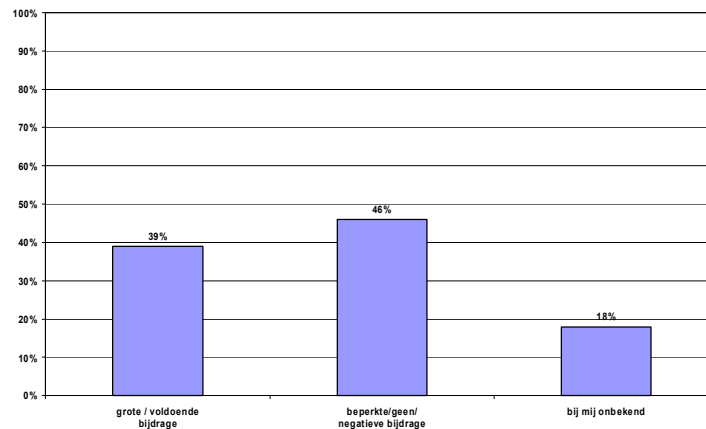
Samenwerking verplicht stellen is mogelijkheid

Wanneer wordt gekeken naar het verplicht samenwerken tussen gemeenten geeft ongeveer de helft van de functionarissen aan het hiermee eens te zijn. Met name informatiemanager en verantwoordelijk directeurs zijn het eens met de stelling dat samenwerking op het gebied van digitale dienstverlening verplicht moet worden gesteld.



I-teams: op de hoogte, maar (nog) geen gebruik

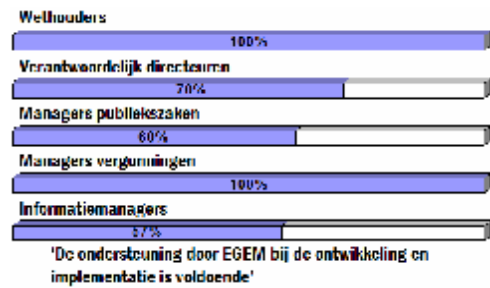
De ondervraagde functionarissen geven veelal (84 procent) aan op de hoogte te zijn van het bestaan en de mogelijke ondersteuning door I-teams. De investering die de rijksoverheid heeft gedaan in I-teams wordt door 72 procent van de functionarissen als een goede investering beschouwd. De 100.000+ gemeenten blijken echter nog weinig gebruik te maken van deze teams. Van de functionarissen die aangeven dat zij op de hoogte zijn geeft 56 procent aan (nog) geen gebruik te maken van de I-teams. De bijdrage van de I-teams is volgens de respondenten nog niet optimaal. Van de functionarissen die gebruik maken van I-teams geeft slechts 39 procent aan dat een grote of voldoende bijdrage is geconstateerd en een groter deel (46 procent) geeft aan dat een beperkte, geen of negatieve bijdrage is geconstateerd. Bij 18 procent van de functionarissen is het resultaat (nog) onbekend. Wanneer wordt gevraagd of gemeenten ook adviseurs hebben ingehuurd die niet verbonden zijn aan EGEM geeft 33 procent aan hiervoor gekozen te hebben.



Bijdrage van de I-teams

Kwaliteit EGEM voldoende

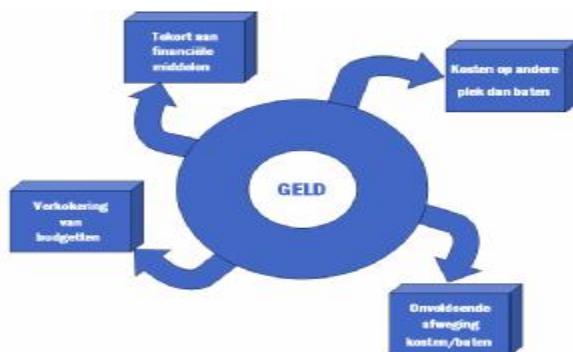
De door EGEM aangeboden standaardproducten (zoals digitale formulieren) worden door 90 procent van de respondenten beschouwd als belangrijke hulpmiddelen. Verder geeft 85 procent van de respondenten aan dat EGEM voldoende innovatief is. De ondersteuning door EGEM bij de ontwikkeling en implementatie van digitale dienstverlening wordt door 73 procent van de respondenten als voldoende ervaren. Met name de informatiemanagers en de managers publiekszaken blijken minder positief over de geboden ondersteuning. De wethouders en managers vergunningen die bekend zijn met de door EGEM geboden ondersteuning zijn echter unaniem van mening dat de geboden ondersteuning voldoende is.





6 Factor geld

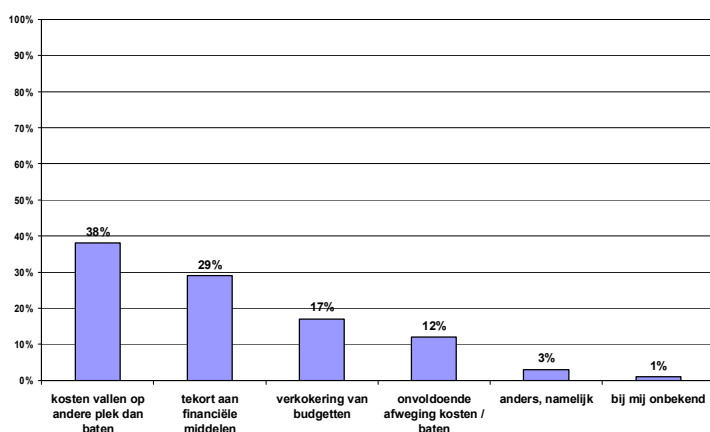
Voor de realisatie van digitale dienstverlening blijkt de factor geld niet één van de bepalende succesfactoren te zijn maar wel een belangrijke randvoorwaarde. In het kader van de factor geld, zijn een viertal mogelijke knelpunten onderkend: tekort aan financiële middelen, verkokering van budgetten, kosten en baten niet op dezelfde plaats en onvoldoende afweging kosten en baten.



Mogelijke knelpunten factor geld

Belangrijkste knelpunt: kosten op een andere plek dan baten

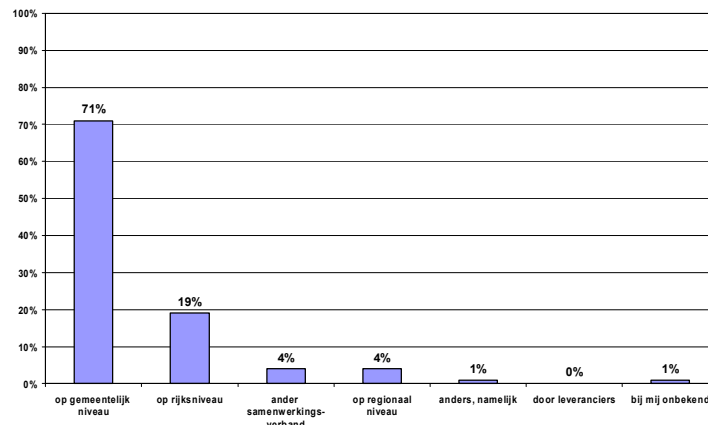
Met betrekking tot de factor geld beschouwen de ondervraagde functionarissen als belangrijkste knelpunt (38 procent) dat de kosten voor digitale dienstverlening op een andere plek vallen dan de baten. Dit knelpunt wordt zelfs vaker genoemd dan het hebben van een tekort aan financiële middelen dat op de tweede plaats staat (29 procent). Het verkokerd zijn van budgetten en het ontbreken van een goede kosten/baten afweging ziet slechts een beperkt deel van de ondervraagde functionarissen als het belangrijkste knelpunt. Opvallend is dat de managers vergunningen een tekort aan financiële middelen en onvoldoende afweging van kosten en baten als belangrijkste knelpunt zien.



Belangrijkste knelpunt met betrekking tot de factor geld

Gemeenten moeten zelf financiële huishouding op orde brengen

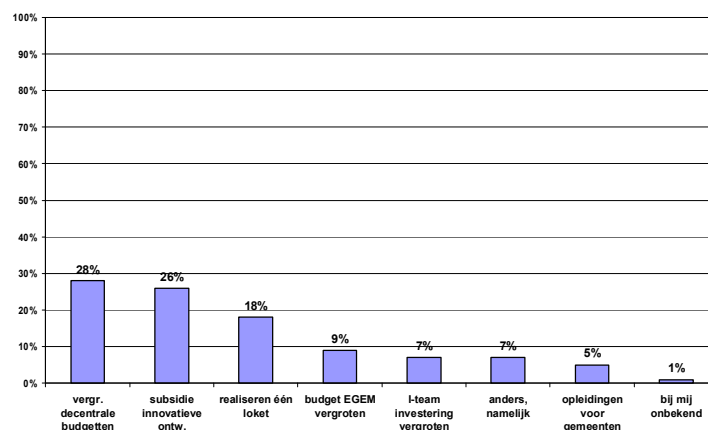
Op de vraag op welk niveau knelpunten op financieel vlak het beste opgelost kunnen worden, antwoordt het merendeel (71 procent) van de ondervraagden dat de gemeente dit zelf moet oplossen. Een beperkt aantal ondervraagden is van mening dat een rol is weggelegd voor de rijksoverheid.



Op welk niveau moeten knelpunten met betrekking tot de factor geld worden opgelost

Decentrale besteding middelen heeft voorkeur functionarissen

Geld dat beschikbaar is voor het verbeteren van de digitale dienstverlening kan op verschillende manieren worden besteed. De besteding kan variëren van centrale investeringen op rijksniveau tot decentrale bestedingen binnen de eigen gemeente. De ondervraagde functionarissen blijken de voorkeur te hebben voor lokaal gerichte bestedingen binnen de eigen gemeente boven centrale landelijke investeringen op rijksniveau. Het vergroten van decentrale budgetten (28 procent) en het subsidiëren van innovatieve ontwikkelingen (26 procent) hebben de voorkeur. Van de mogelijke bestedingswijze op centraal niveau is het realiseren van één centraal landelijk loket het meest populair (18 procent).

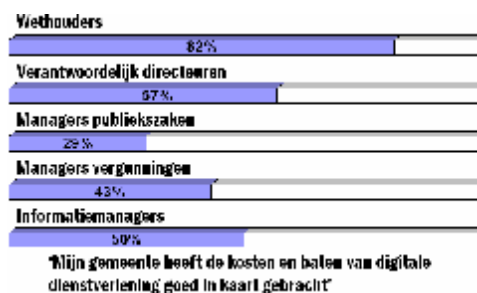


Welke bestedingswijze van geld heeft de voorkeur

Opvallend is dat alleen de informatiemangers een expliciete voorkeur hebben voor het realiseren van één centraal landelijk digitaal loket. Alle overige functiegroepen vinden dit een minder goede besteding van middelen.

Kosten en baten niet goed in kaart gebracht

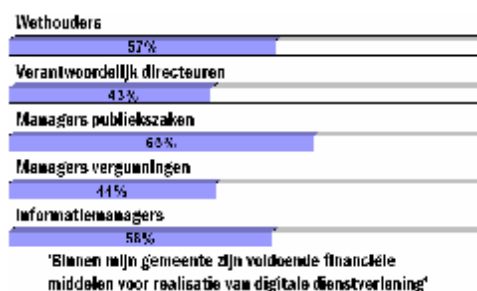
De kosten en baten van investeringen in digitale dienstverlening zijn naar mening van een kleine meerderheid (51 procent) van de ondervraagde functionarissen goed in kaart gebracht. Met name de wethouders zijn hierover bijzonder positief terwijl van de managers publiekszaken en managers vergunningen van mening zijn dat hieraan onvoldoende aandacht is besteed.



Overigens ervaart bijna driekwart (74 procent) van de ondervraagden een kosten / batenanalyse noodzakelijk voor efficiënte realisatie van digitale dienstverlening. Dit geldt ongeacht de functiegroep van de ondervraagden.

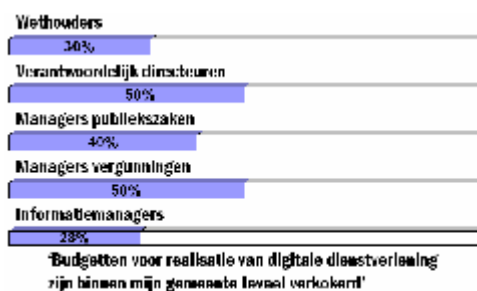
Onvoldoende financiële middelen beschikbaar

Bijna de helft van de ondervraagde functionarissen is van mening dat onvoldoende financiële middelen beschikbaar zijn voor de realisatie van digitale dienstverlening. Van de verantwoordelijk directeuren geeft zelfs een kleine meerderheid aan van mening te zijn dat te weinig financiële middelen beschikbaar zijn. De managers publiekszaken zijn het meest positief. Een ruime meerderheid van de ondervraagden uit deze functiegroep geeft namelijk aan dat wel degelijk voldoende middelen beschikbaar zijn.



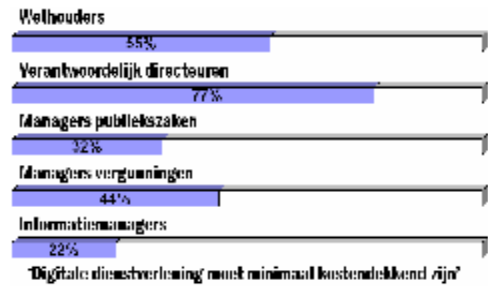
Verkokering budgetten belemmert in beperkte mate

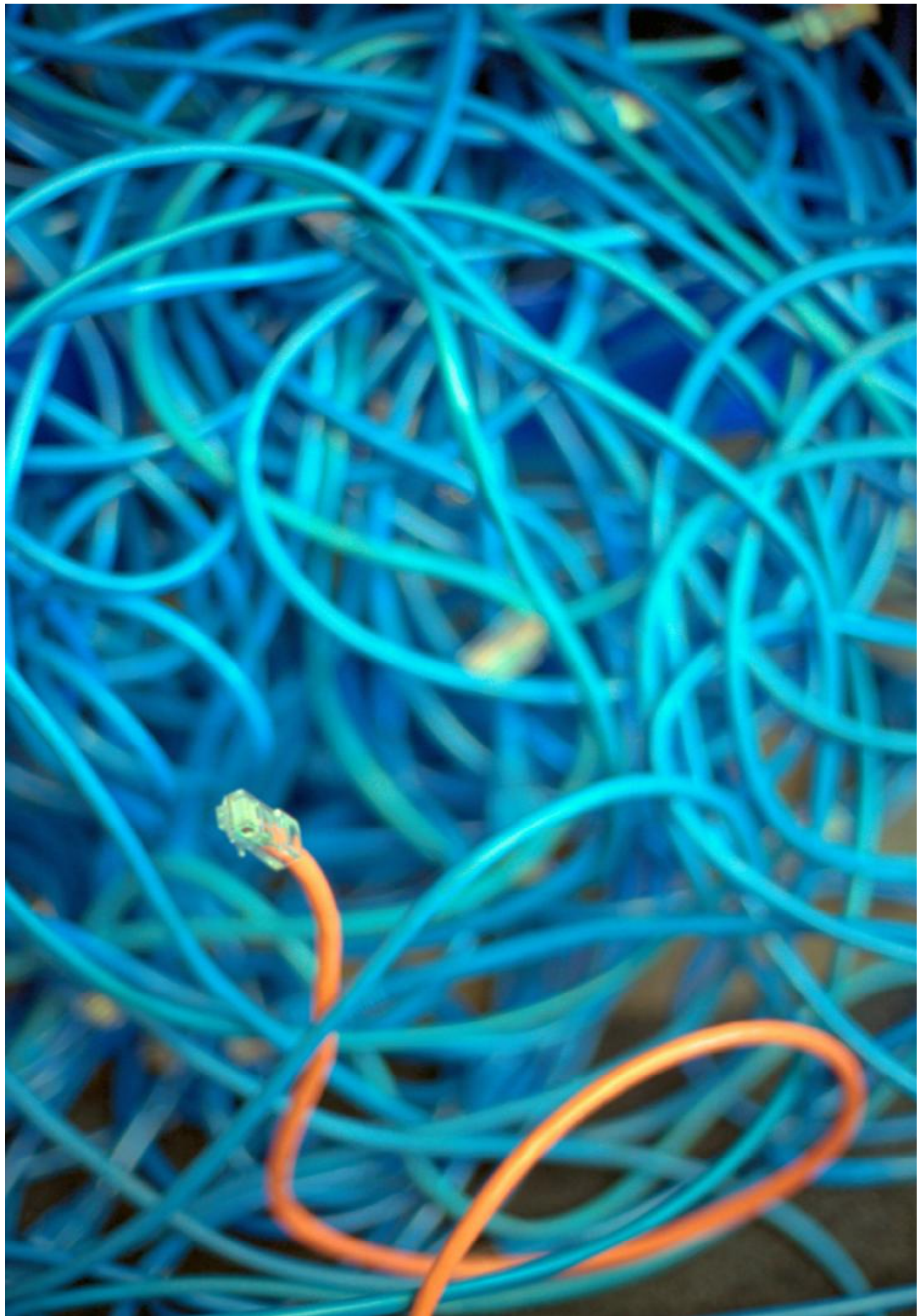
Verkokering van budgetten wordt in beperkte mate als belemmering ervaren voor de realisatie van digitale dienstverlening. Een minderheid (38 procent) van de ondervraagde functionarissen is van mening dat budgetten binnen gemeenten teveel verkokerd zijn, terwijl een ruime meerderheid (83 procent) van mening is dat in geval van verkokering de realisatie van digitale dienstverlening wordt belemmerd. Met name de verantwoordelijk directeuren en managers vergunningen (beide 50 procent) zijn van mening dat budgetten teveel zijn verkokerd.



Digitale dienstverlening hoeft niet kostendekkend te zijn

De meningen verschillen aanzienlijk over de vraag of de digitale dienstverlening kostendekkend moet zijn. Een meerderheid van de verantwoordelijk directeuren en wethouders zijn van mening dat de digitale dienstverlening kostendekkend moet zijn terwijl de overige functiegroepen dat niet vinden. Van de informatiemangers is zelfs minder dan een kwart deze mening toegedaan.





7 Factor techniek

De factor techniek blijkt over het algemeen niet als een belangrijke succesfactor of belangrijk knelpunt te worden gezien. Alleen de verantwoordelijk directeuren denken hier anders over en zien techniek als één van de bepalende succesfactoren. Op het vlak van techniek zijn vijf potentiële knelpunten onderkend:

- verouderde delen van de infrastructuur;
- grote diversiteit aan IT componenten;
- afhankelijkheid van leveranciers;
- eilandvorming en/of versplinterd beheer;
- geen goede koppeling tussen de front-office en de back-office.

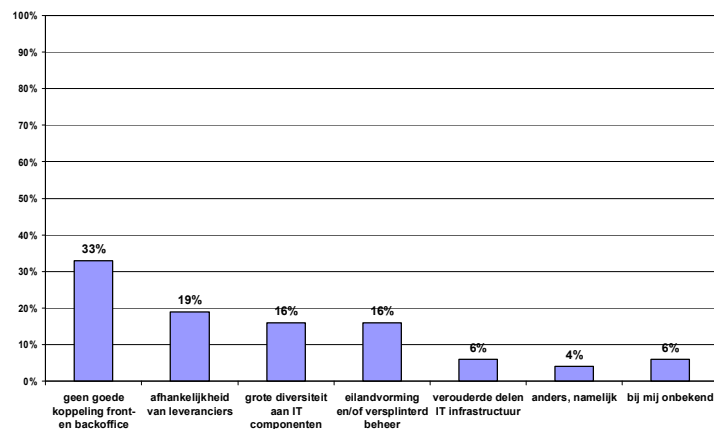


Potentiële knelpunten factor techniek

De ondervraagde functionarissen zijn van mening dat elk van de benoemde knelpunten een relevant aandachtspunt vormt.

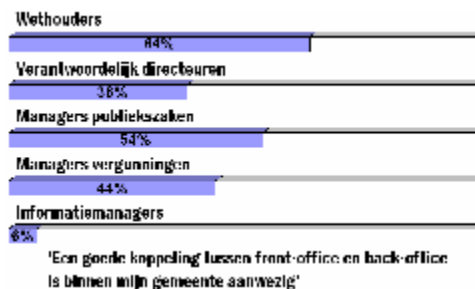
Ontbreken adequate koppeling tussen front- en back-office is belangrijkste knelpunt

Op technisch vlak wordt het ontbreken van een adequate koppeling tussen de front-office en back-office als belangrijkste knelpunt ervaren. Dit geldt voor functionarissen uit alle vijf de functiegroepen. Het bestaan van verouderde delen van de IT infrastructuur wordt als minst relevante aandachtspunt beschouwd.



Belangrijkste knelpunt met betrekking tot de factor techniek

Slechts 6 procent van de informatiemanager is van mening dat binnen de eigen gemeente een goede koppeling aanwezig is. Bij de andere functionarissen ligt dit percentage hoger. Opvallend is dat 64 procent van ondervraagde wethouders positief is over de koppeling tussen de front- en back-office terwijl zij de koppeling ook als belangrijkste knelpunt zien.



Overigens verschilt de beleving over wat na de koppeling tussen front-office en back-office het meest relevante knelpunt is.

Knelpunten	1	wethouders	verantwoordelijk directeuren	managers publiekszaken	managers vergunningen	informatiemanager
	2	koppeling front- en back-office	koppeling front- en back-office	koppeling front- en back-office	koppeling front- en back-office	koppeling front- en back-office
		diversiteit it componenten	afhankelijkheid leveranciers	eilandvorming en versplinterd beheer	afhankelijkheid leveranciers	afhankelijkheid leveranciers

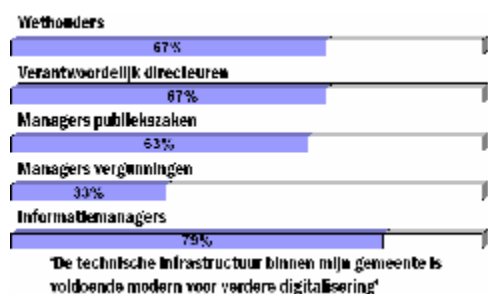
Twee meest genoemde knelpunten per functiegroep

Oplossen knelpunt zaak voor de gemeente

Over de plaats waar actie moet worden genomen gericht op technische knelpunten verschillen de meningen. Bijna de helft (47 procent) van de functionarissen vindt dat de gemeente zelf actie moet ondernemen. Een kwart van de functionarissen ziet hier een rol voor de rijksoverheid. Het zijn met name de informatiemanager (45 procent) die acties centraal willen beleggen. Andere mogelijkheden zijn het zoeken van een oplossing op regionaal niveau, binnen een samenwerkingsverband of het verantwoordelijk stellen van leveranciers. Voor deze alternatieven bestaat echter weinig animo.

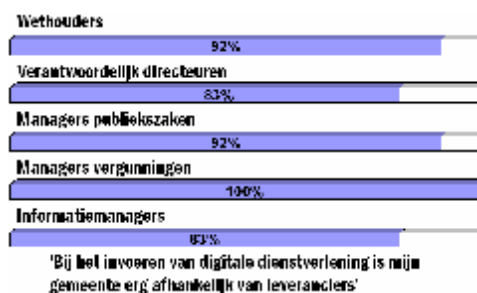
Technische infrastructuur is op orde

Een goede, moderne technische infrastructuur wordt vrijwel unaniem van belang gevonden voor het realiseren van digitale dienstverlening. Tweederde van de functionarissen is van mening dat de technische infrastructuur voldoende is ingericht en geen belemmering vormt voor verdere digitalisering. Van de vijf ondervraagde functiegroepen zijn alleen de managers vergunningen minder positief. Slechts eenderde van deze functionarissen is tevreden over de technische infrastructuur.



Afhankelijkheid van leveranciers is te groot

Een ruime meerderheid (88 procent) van de functionarissen geeft aan dat de eigen gemeente erg afhankelijk is van leveranciers. Opvallend is dat nog meer functionarissen (93 procent) van mening is dat afhankelijkheid van leveranciers bij de realisatie van digitale dienstverlening voorkomen moet worden.



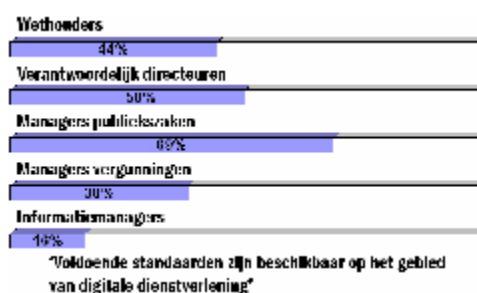
Beperkte mate van eilandvorming en versplinterd beheer

Van eilandvorming of versplinterd beheer is geen sprake aldus 64 procent van de ondervraagden. Van de informatiemanagers is zelfs 82 procent deze mening toegedaan. De managers publiekszaken en vergunningen zijn het meest negatief. Van hen geeft ongeveer de helft aan dat er wel degelijk sprake is van eilandvorming of versplinterd beheer.



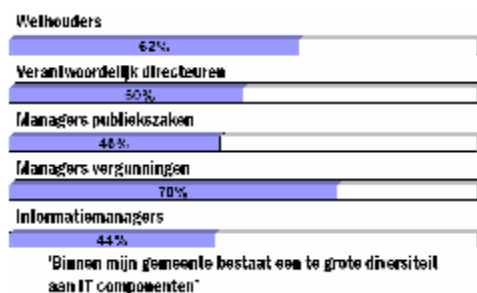
Onvoldoende standaarden voor digitale dienstverlening

Standaarden kunnen het proces van realisatie van digitale dienstverlening vergemakkelijken, versnellen en efficiënter maken. Onvoldoende standaarden zijn aanwezig op het vlak van digitale dienstverlening aldus een kleine meerderheid (58 procent) van de ondervraagden. Met name veel informatiemanagers (84 procent) zijn van mening dat onvoldoende standaarden beschikbaar zijn, terwijl een meerderheid van de managers publiekszaken een tegenovergestelde mening is toegedaan.



Te grote diversiteit aan IT componenten

De gemeentelijke infrastructures blijken uit een te grote diversiteit aan IT componenten te bestaan. Van de ondervraagde functionarissen geeft 55 procent aan dat de diversiteit te groot is. Met name wethouders en managers vergunningen zijn deze mening toegedaan.



Processen gemeenten te weinig gestandaardiseerd

Vrijwel alle (95 procent) ondervraagde functionarissen zijn van mening dat processen binnen verschillende Nederlandse gemeenten nog te weinig zijn gestandaardiseerd. De managers vergunning en wethouders zijn hierover zelfs unaniem.

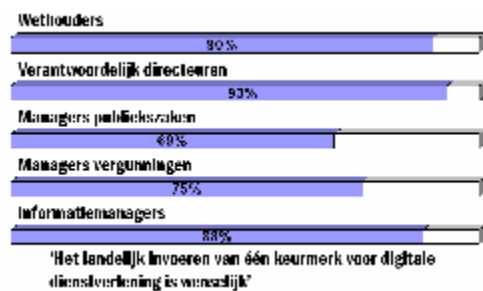
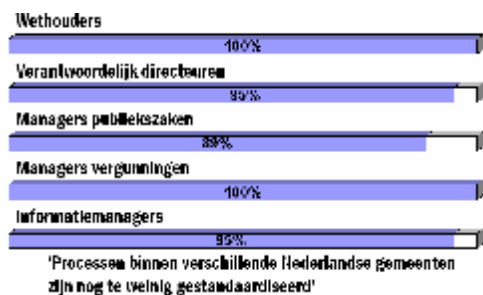
Uitstel BSN heeft gevolgen

Wanneer wordt gekeken naar de noodzaak van het BSN voor efficiënte inrichting van digitale dienstverlening tussen overheden zijn alle respondenten het eens. Het BSN is noodzakelijk voor een efficiënte digitale dienstverlening tussen overheden zo geeft 96 procent van de ondervraagden aan. De verantwoordelijk directeuren, managers publiekszaken en managers vergunningen zijn het hierover unaniem eens terwijl van de informatiemangers en wethouders 95 respectievelijk 87 procent het eens is over de noodzaak van het BSN.

Het uitstellen van het BSN heeft naar mening van 54 procent van de ondervraagden gevolgen voor de realisatie van digitale dienstverlening binnen de eigen gemeente. Alleen van de ondervraagde informatiemangers is een meerderheid van mening dat uitstel van de invoering van het BSN geen gevolgen heeft.

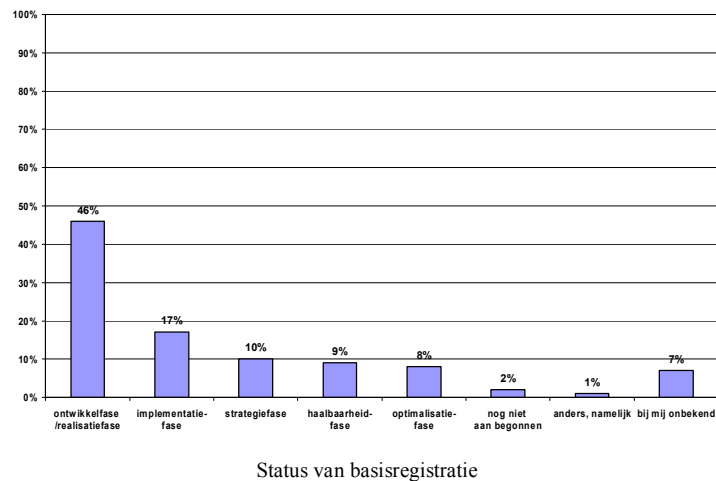
Landelijk keurmerk gewenst

De ontwikkeling van één landelijk keurmerk voor digitale dienstverlening is wenselijk. Dit geeft een ruime meerderheid (83 procent) van de ondervraagden aan. Met name veel verantwoordelijk directeuren, wethouders en informatiemangers vinden de realisatie van een landelijk keurmerk wenselijk.



Basisregistraties voornamelijk in ontwikkelfase

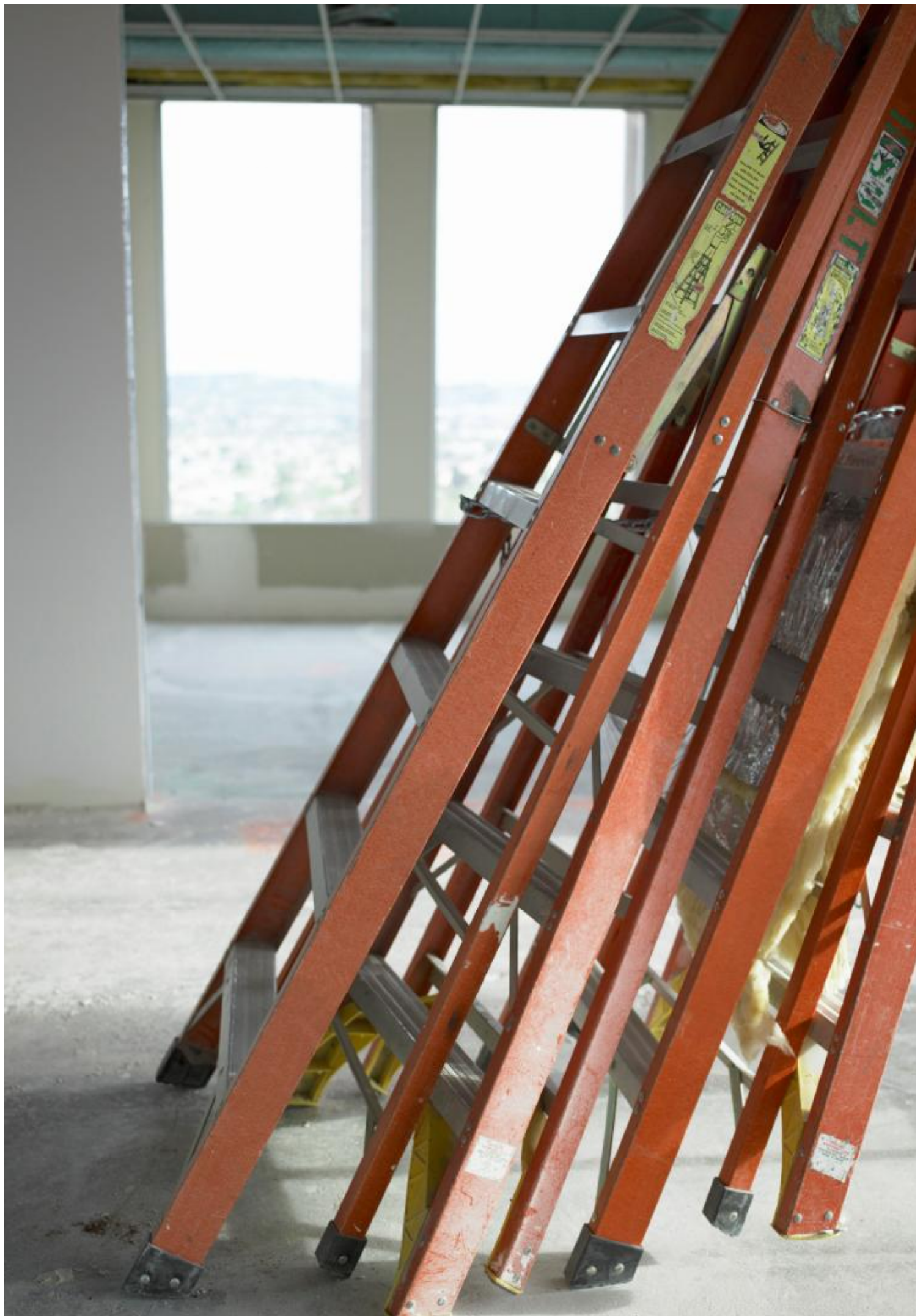
Wanneer de verschillende gemeentefunctionarissen wordt gevraagd naar de stand van zaken rondom de invoering van basisregistraties blijkt dit vaak te verschillen per registratie. De basisregistraties blijken met name in de ontwikkelfase / realisatiefase te zitten. Een kleine groep van 17 procent geeft aan dat de basisregistraties zich in de implementatiefase bevinden. Slechts 2 procent geeft aan dat de eigen gemeente nog niet begonnen is met de basisregistraties.



Overigens geven op een enkele uitzondering na alle functionarissen aan dat een burger via één melding voor moet kunnen zorgen dat zijn persoonsgegevens in alle op zichzelf staande registraties worden gewijzigd. Om dit soepel te laten verlopen is nog een behoorlijke ontwikkeling op het vlak van de basisregistraties nodig.



Deelonderzoek ervaringen leveranciers



8 Ervaringen van leveranciers met gemeentelijke projecten

Gemeenten besteden veel geld en energie aan veranderingsprojecten. Te denken valt aan het doorvoeren van organisatieveranderingen, het opzetten van Shared Service Centers, het implementeren van nieuwe informatiesystemen en het bouwen van digitale loketten. Regelmatig leveren projecten echter niet het beoogde resultaat op. Om gemeentelijke projecten succesvol af te ronden moet rekening worden gehouden met de volgende aandachtsgebieden:

- bestuurlijk draagvlak;
- planning;
- communicatie;
- doelstelling & focus;
- voorbereiding;
- specificatiewijzigingen;
- contracten;
- projectmanagement.

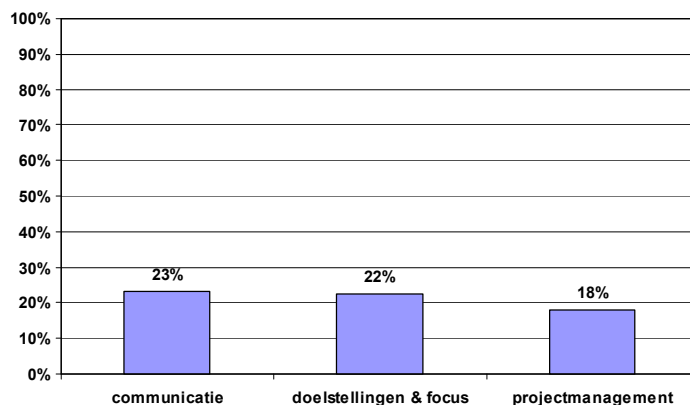


Aandachtsgebieden projecten

Hierna wordt ingegaan op ervaringen van leveranciers bij het uitvoeren van projecten voor gemeenten.

Gebrekkige communicatie is belangrijkste faalfactor

Wanneer de leveranciers wordt gevraagd naar de twee belangrijkste oorzaken waarom projecten niet het beoogde resultaat halen, wordt communicatie het meest genoemd. Op de tweede plaats komt het hanteren van onduidelijke doelstellingen en onvoldoende focus op deze doelstelling. Verder blijkt slecht projectmanagement een belangrijke faalfactor.



Top 3 faalfactoren bij projecten

Kennis en kwaliteit medewerkers gemeente is onvoldoende

Binnen projecten die leveranciers verrichten voor gemeenten hebben zij te maken met medewerkers die worden ingezet door gemeenten. De kwaliteit van de medewerkers van gemeenten ervaren zij over het algemeen als onvoldoende, geeft 65 procent van de ondervraagde leveranciers aan. Een vergelijkbaar aantal leveranciers (57 procent) geeft aan dat binnen projecten betrokken medewerkers van gemeenten vaak onvoldoende kennis van zaken hebben.

Verantwoordelijken moeten beter worden belegd

De helft van de leveranciers geeft aan dat de verantwoordelijkheden van gemeentezijde binnen projecten over het algemeen onvoldoende zijn belegd. De kleinere leveranciers (kleiner dan 100 werknemers) zijn positiever dan de grotere leveranciers (meer dan 100 werknemers). Van de kleinere bedrijven geeft namelijk meer dan de helft (57 procent) aan dat de verantwoordelijkheden over het algemeen voldoende zijn belegd. Van de grotere bedrijven is dit slechts eenderde deel.

Opvallend is verder dat leveranciers die vaak te maken hebben met aanbestedingen (meer dan tien keer per jaar) minder positief zijn dan leveranciers die minder vaak hiermee te maken hebben. Van de leveranciers die vaak te maken hebben met aanbestedingen geeft namelijk 69 procent aan dat gemeenten verantwoordelijken binnen projecten niet goed beleggen.

Kwaliteit van projecten onvoldoende

Leveranciers zijn over het algemeen van mening dat de kwaliteit van de projecten binnen de lokale overheid onvoldoende is. Als het gaat om projecten schieten gemeenten tekort op het gebied van grip, focus, structuur en afspraken. Meer dan driekwart (83 procent) van de leveranciers geeft aan dat gemeenten onvoldoende grip houden op projecten. Verder is 74 procent van de leveranciers van mening dat er onvoldoende focus is op de doelstellingen van het project. Naar mening van 69 procent van de leveranciers zijn projecten binnen gemeenten onvoldoende gestructureerd. Een kleine meerderheid van 51 procent is verder van mening dat afspraken in te beperkte mate worden nagekomen. Tenslotte geeft 86 procent van de leveranciers aan dat binnen gemeentelijke projecten teveel tijd wordt besteed aan overleg.

Een aantal leveranciers ziet EGEM als concurrent

EGEM wordt door een kwart van de leveranciers concurrent gezien. Met name de leveranciers die zich bezighouden met digitale dienstverlening beschouwen EGEM als concurrent.



9 Regelgeving en ervaringen rondom aanbestedingen

Leveranciers van gemeenten hebben vaak te maken met regelgeving rondom aanbestedingen. Het doel van deze regelgeving is het openstellen van de markt zodat alle leveranciers een gelijke kans hebben bij het uitbrengen van offertes. Hierna wordt ingegaan op de visie en ervaringen van leveranciers met betrekking tot aanbestedingen.

Regelgeving zorgt niet voor lagere kosten of betere oplossingen

De regelgeving rondom aanbestedingen zorgt niet voor lagere kosten voor investeringen geeft 73 procent van de leveranciers aan. Dit lijkt tegenstrijdig met de constatering dat een kleine meerderheid van de leveranciers aangeeft dat tarieven onder druk staan. Opvallend is verder dat naar mening van 88 procent van de respondenten de regelgeving met betrekking tot aanbestedingen niet ertoe leidt dat gemeenten betere oplossingen kiezen. Ook de concurrentiepositie van de leveranciers is niet verbeterd. Slechts 18 procent van de leveranciers geeft aan dat dit wel het geval is.

Gemeenten blijven interessant voor leveranciers

Als gevolg van de toegenomen regelgeving rondom aanbestedingen zou de situatie zich kunnen voordoen dat leveranciers zich meer gaan richten op de profit sector waar niet aan deze regelgeving hoeft te worden voldaan. Een kleine meerderheid van 53 procent van de ondervraagde leveranciers beaamt dit. Zij geven aan dat als gevolg van de toegenomen regelgeving het interessanter is geworden om klanten in de profit sector te bedienen. Opvallend is dat 73 procent aangeeft niet minder in de gemeentelijke sector te investeren. De sector blijft dus interessant voor leveranciers.

Verschillen en inspanning bij aanbestedingen groot

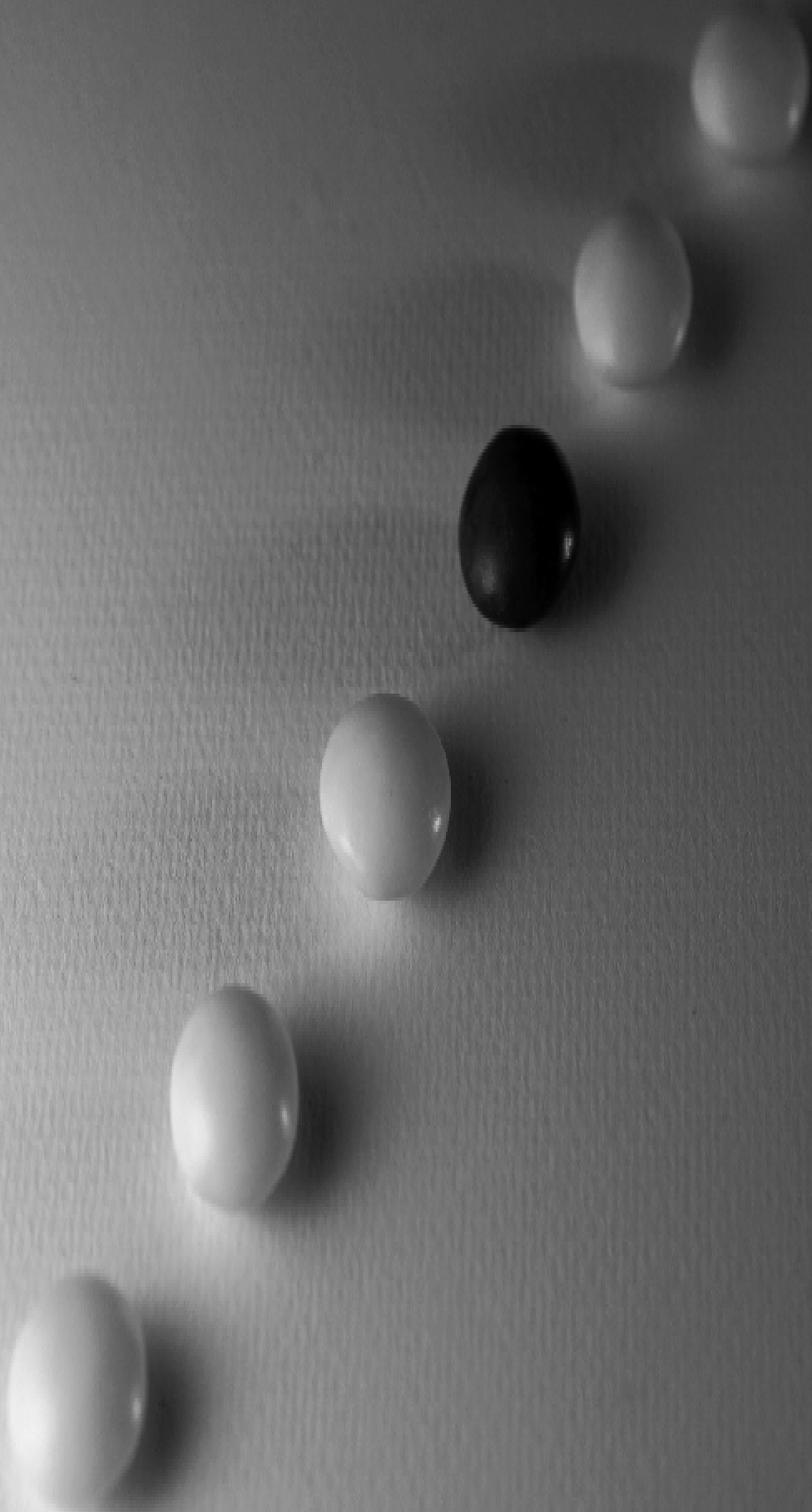
De inspanning die wordt gevraagd van een leverancier in het kader van een aanbesteding is volgens vrijwel alle respondenten te hoog. Opvallend is ook dat op een enkele uitzondering na alle leveranciers aangeven dat de gestelde eisen bij een vergelijkbare vraagstelling veelal behoorlijk verschillen.

Vergelijking van offertes niet objectief

Het vergelijken van offertes door gemeenten vindt niet altijd op een objectieve manier plaats geeft 94 procent van de leveranciers aan. Gunning lijkt vaak op prijs te zijn gebaseerd en niet op kwaliteit geeft een enkeling aan. Een kleine meerderheid (56 procent) van de leveranciers geeft aan dat over het algemeen onvoldoende informatie wordt verstrekt voorafgaand aan een aanbesteding.

Grotere gemeenten geen betere opdrachtgever

Een meerderheid van 67 procent van de ondervraagde leveranciers vindt grotere gemeenten geen betere opdrachtgever dan kleinere gemeenten. Overigens zijn vrijwel alle ondervraagde leveranciers van mening dat gemeenten gemiddeld goede klanten zijn. Hierbij geeft 79 procent van de leveranciers aan dat versnippering van opdrachtgeverschap binnen gemeenten de gemeentemarkt niet minder interessant maakt.



10 Verantwoording onderzoek

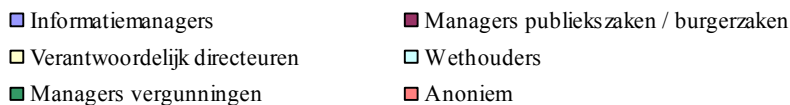
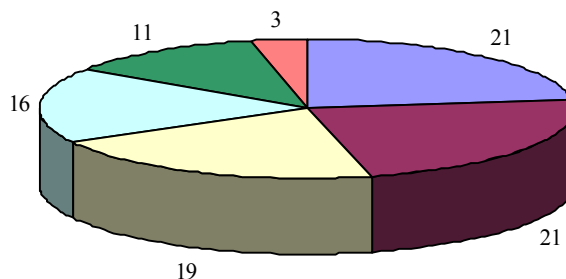
Ernst & Young EDP Audit heeft in samenwerking met IMG 100.000+, Overheid Innovatief en de beurs Overheid & ICT een tweetal onderzoeken uitgevoerd. Het eerste onderzoek heeft plaatsgevonden onder de leden van de IMG 100.000+. Het tweede onderzoek heeft plaatsgevonden onder de exposanten op de beurs Overheid & ICT. Het onderzoek is uitgevoerd door Guill van den Boom en Robert Brockhoff.

Onderzoek onder gemeentefunctionarissen

Voor het onderzoek hebben een vijftal functionarissen binnen de 100.000+ gemeenten een enquête toegezonden gekregen. Dit zijn:

- de wethouder met digitale dienstverlening in zijn portefeuille;
- de voor digitale dienstverlening eindverantwoordelijk directeur / manager;
- het hoofd of de manager publiekszaken / burgerzaken;
- het hoofd of de manager met vergunningen in zijn portefeuille;
- de informatiemanager / I-strategie.

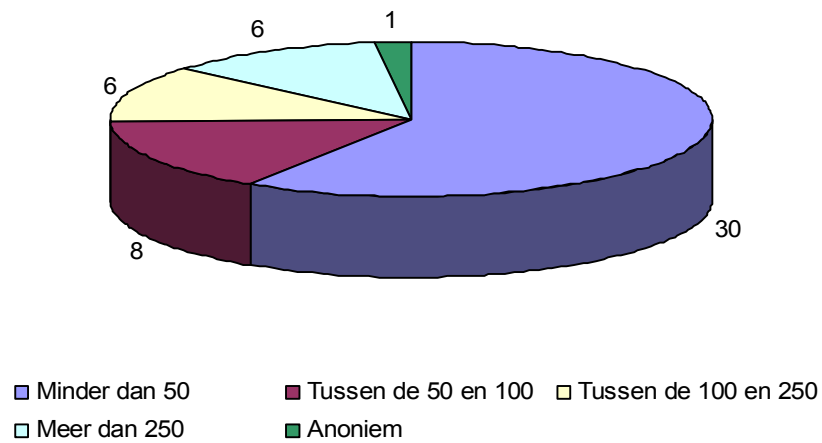
Aan het onderzoek hebben 91 (63 procent) van de gemeentefunctionarissen meegewerkt. De hierna opgenomen grafiek toont het aantal respondenten per functie.



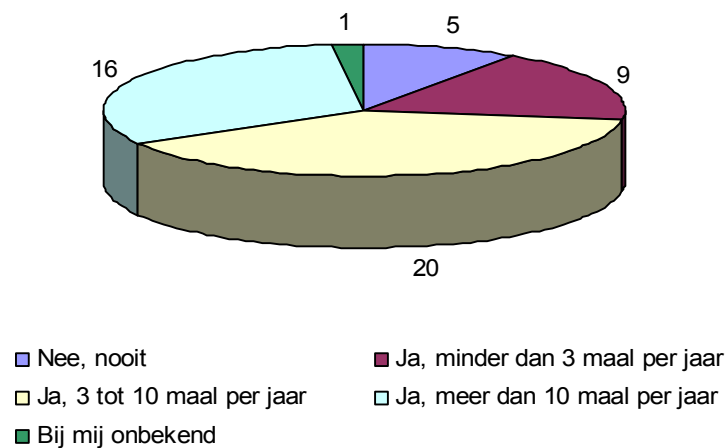
Verdeling respondenten naar functie

Onderzoek onder leveranciers

Aan het onderzoek hebben 51 (36 procent) leveranciers meegewerkt. De hierna opgenomen grafieken tonen het aantal respondenten naar bedrijfsgrootte en aantal aanbestedingen per jaar.



Verdeling respondenten naar bedrijfsgrootte



Verdeling respondenten naar aantal aanbestedingen

Ernst & Young

De sector Lokale Overheid van Ernst & Young is al ruim 20 jaar de specialist voor de lokale overheid. Wij bundelen alle kennis die van belang is om gemeenten, provincies, politie, brandweer, waterschappen, sociale werkvoorzieningen en gemeenschappelijke regelingen optimaal van dienst te zijn.

Vernieuwend en innovatief spelen wij continu in op nieuwe ontwikkelingen waar lokale overheden mee te maken hebben. Als partner ondersteunen wij graag op gebieden die allen kernachtig uitgedrukt te maken hebben met: regie, zekerheid, transparantie, verantwoording en doelmatigheid. In deze periode gaat onze aandacht vooral uit naar (de invoering van) rechtmatigheidsbeheer, Single Information Single Audit, risicomangement en bestuurlijke prestatiegerichte informatieverzorging.

Onze accountants, adviseurs, edp-auditors, belastingadviseurs en juristen leveren controle, onderzoek en advies van topkwaliteit op basis van geïntegreerde kennis en ervaring. Wij ondersteunen gemeenten op het gebied van accountancy, EDP-auditing, intergemeentelijke samenwerking, bedrijfsvoering, werk inkomen en zorg, integriteit, rekenkameronderzoek en fiscale, juridische en subsidieadviezen.

Zo dragen wij samen met u bij aan de ontwikkeling van organisaties en aan een transparante, betrouwbare en doelmatige lokale overheid. Het accent ligt daarbij op het bieden van zekerheid en praktische oplossingen door vernieuwing en kennisoverdracht.

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 EDP Audit is een geschikte partner voor het uitvoeren van opdrachten binnen de discipline van ICT-audits, reviews en (contra-) expertise opdrachten. Veel ervaring is aanwezig over vraagstukken binnen de lokale overheid met betrekking tot de betrouwbaarheid, beveiliging, effectiviteit en efficiency van de informatievoorziening.

Overheid Innovatief

Overheid Innovatief is een onafhankelijk magazine voor beslissers bij de digitale overheid. Lezers werken bij het Rijk, ZBO's en andere uitvoeringsorganisaties, gemeenten, waterschappen en provincies. Het blad informeert over ontwikkelingen en achtergronden rond strategisch ICT-management, als ondersteuning bij beleids- en investeringsbeslissingen. Uitgangspunt van de redactie is dat het blad op een redactioneel onafhankelijke wijze verslag doet van hetgeen in de wereld op het snijvlak van ICT en overheid speelt. Overheid Innovatief verschijnt zes keer per jaar in een oplage van ongeveer 10.000 exemplaren.

IMG 100.000+

IMG100.000+, (Informatie Management Groep) is de vereniging van de informatiemanagers van alle gemeenten met ongeveer 100.000 inwoners. De IMG is voor hen hét platform voor visievorming, samenwerking en kennisdeling. De vereniging bevordert de ontwikkeling en toepassing van informatiearchitectuur, de optimale inzet van ICT in overheidsprocessen en het verandermanagement wat nodig is om de e-overheid succesvol in te voeren.

De IMG wil een bijdrage leveren aan een transparante, presterende overheid. Het beleid van IMG is er op gericht ontwikkelingen in het functioneren van de overheid te signaleren, deze te vertalen naar veranderingen in informatievoorziening en te bevorderen dat deze binnen gemeenten succesvol worden toegepast. Waar mogelijk in samenwerking met andere, betrokken partijen.

Naast kennisdeling en het bieden van een professioneel platform voor informatiemanagers, is de IMG de afgelopen jaren actief geweest in het beïnvloeden van de beleidsontwikkeling voor e-overheid en het ontwikkelen van gemeenschappelijke oplossingen voor vraagstukken op het terrein van de gemeentelijke informatievoorziening.

Beurs Overheid & ICT

Op Overheid & ICT ontmoeten de publieke sector en het ICT-bedrijfsleven elkaar sinds 1994 om de elektronische overheid (verder) te ontwikkelen. Tussen de 6.500 en 7.500 ambtenaren, die betrokken zijn bij ontwikkelingen op het snijvlak van ICT en publieke sector, komen jaarlijks naar de Jaarbeurs in Utrecht. Hier worden zij door meer dan 130 ICT-leveranciers geïnformeerd over de laatste stand van zaken.

Op verschillende momenten ontmoeten bezoekers de deelnemers en elkaar; op de stand, tijdens presentaties, workshops en seminars en in netwerkomgevingen zoals het netwerkterras. In de loop der jaren is Overheid & ICT zodoende de ontmoetingsplek en het platform voor ICT-toepassingen en -diensten binnen de overheid geworden.

Meer informatie

Ernst & Young EDP Audit
ir J.G.G.V. (Guill) van den Boom RE
Postbus 90636
2509 LP Den Haag
Telefoon: 070-328 6361
E-mail: guill.van.den.boom@nl.ey.com

