

## HEC White paper Gemeentelijke bezuinigingen op ICT

Johannes van Veen en Udo Groen

Gemeenten hebben voor de huidige collegeperiode forse bezuinigingsopgaven. In een analyse die wij eerder maakten blijkt dat de nieuwe colleges van de 30 grootste gemeenten bijna één miljard willen ombuigen. Een aanzienlijk deel van die ombuiging moet worden gerealiseerd door afslanking van het ambtelijk apparaat. Tegelijkertijd mag de dienstverlening aan de burger er niet onder lijden<sup>1</sup>. ICT moet daar meestal een flinke bijdrage aan leveren. Paradoxaal genoeg zijn velen van mening dat ICT alleen kan bijdragen aan bezuinigingen als er eerst in wordt geïnvesteerd. In deze 'white paper' wordt de HEC-visie op deze paradox uiteengezet. De visie van HEC op de bezuinigingsparadox is kort samengevat:

- Reduceren van complexiteit van de ICT;
- Uitbesteden van activiteiten die de markt beter en/of goedkoper kan;
- Versterken opdrachtgeverschap en vraagsturing;
- Investeren in renderende ICT- toepassingen.

### *Bezuinigingsmogelijkheden*

De sleutel tot lagere kosten voor ICT en informatievoorziening ligt in het terugdringen van complexiteit. Die complexiteit ontstaat bij organisaties min of meer onvermijdelijk bij de inrichting van de ICT over de jaren heen. Door incrementele aanpassingen, tijdelijke oplossingen die blijvend worden en omdat te vaak wordt gekozen voor de meest complete oplossing in plaats voor de meest efficiënte wordt de ICT-infrastructuur en het applicatielandschap veel complexer dat strikt genomen noodzakelijk is. Vanuit deze constatering zijn er drie aangrijpingspunten voor bezuinigingen:

#### 1. **Besparen op ICT**

De informatievoorziening kent een aantal kostenposten: hard- en software, personeelskosten, spraak en datacommunicatie en faciliteiten. Ieder van deze posten komt in aanmerking maar het spreekt voor zich dat de grootste besparingen te realiseren zijn bij de grootste kostenposten te weten personeel, soft- en hardware. Drastisch standaardiseren op hard- en software zodat een lagere "Total Cost of Ownership" wordt bereikt ligt dan voor de hand maar alleen als dat gerealiseerd kan worden met een gelijkblijvende of liever reductie van personeelformatie ten behoeve van het beheer. Tevens mag niet echt noodzakelijke functionaliteit verloren gaan. Een twee belangrijke insteek is de "sourcing": welke werkzaamheden doet de gemeente zelf en welke worden uitbesteed? Indien goed geregisseerd zijn er mogelijke kostenbesparingen te behalen door taken aan de markt uit te besteden. Naast outsourcing moet ook het benutten van "cloud-computing" gezien worden als een veelbelovende technologische vernieuwing die bij kan dragen aan kostenbesparingen. De Rijksdienst werkt momenteel aan een strategie rond deze ontwikkeling. Voor gemeenten kan deze ontwikkeling ook binnen enkele jaren de mogelijkheid bieden om aanzienlijk te besparen.

#### 2. **Besparen met een betere aansturing**

Wij zijn van mening dat een belangrijk deel van de besparingen in deze collegeperiode gerealiseerd moeten worden door een beter aansturing ("governance") van de ICT. Een betere inrichting van de governance kan er aan bij dragen dat uitgaven aan ICT doelmatiger zijn door

scherpere kaders en richtlijnen en betere toepassing daarvan. Een betere governance zal er ook toe leiden dat de mogelijke besparingen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Dat vergt het inrichten van portfoliomanagement waarmee een permanent overzicht wordt geschapen van lopende projecten, door het gebruik van business cases en het invoeren van programma-managementmethoden die zich vooral richten op het realiseren van de gewenste baten voor de organisatie, en door het creëren van voldoende 'counter-vailing power' tegen de natuurlijke neiging om de complexe oplossingen te kiezen. Dat vergt leiderschap, roldiscipline en duidelijke besluitvorming. Dit zou ingevuld kunnen worden met een CIO rol mits daarvoor iemand gevonden kan worden die beschikt over de daartoe geëigende persoonskenmerken.

Naast deze aanpassing in de sturing van de ICT kunnen er ook methoden geïntroduceerd worden die de organisatie helpen bij het optimaliseren van de waarde uit ICT. Door goede vraagsturing, zoals de MoSCoW-aanpak, kan vanaf het begin de aandacht worden gericht voor realisatie van de doelen en de beoogde effecten. De MoSCoW-aanpak is een prioriteringsmethode die er voor zorgt dat alleen de noodzakelijke functionaliteit van ICT wordt verworven en geen 'nice to have'-functies. Het acronym is afgeleid van "Must have, Should have, Could have, Would like to have (in the future)".

### 3. Besparen met ICT

Er kan in de primaire en secundaire processen ook goed bespaard worden door deze te automatiseren. Bij processen met veel zaken of verwerking van bulkinformatie zoals het heffen van belastingen, het doen van uitkeringen of verwerken van persoonsgegevens is deze slag al gemaakt. Qua dienstverlening zitten gemeenten midden in de overgang van dienstverlening aan het loket naar 'self service dienstverlening' zoals de banken die kennen. Nieuwe technologie maakt het mogelijk om steeds meer taken te automatiseren en daarmee te besparen op personeelskosten. Dat was in het verleden geen populair beleid maar met het oog op de vergrijzing van ambtelijke organisaties onvermijdelijk. Een specifiek aandachtsgebied betreft het monitoren en onderhoud van (vitale) infrastructuur, zoals bruggen, wegen en dijken; deze taken kunnen steeds beter worden uitgevoerd met sensoren en opent een nieuw domein voor ICT.

Besparen met ICT vergt meestal nieuwe investeringen waarvoor het gemeentebestuur op dit moment niet open zal staan. De besparing *op* ICT en de besparing *met* een betere aansturing zullen echter draagvlak creëren voor hernieuwde, en onvermijdelijke investeringen.

Het uitwerken en implementeren van deze aanpak vergt intensieve interactie tussen de gemeentebestuur, de leiding van de diverse diensten en afdeling Informatievoorziening en ICT van de gemeente. HEC is als geen ander in staat om de interactie in deze driehoek te faciliteren. Met de IMAC Verbindersopleidingen leidt HEC ook overheidsmedewerkers op om dit spel zelf te spelen.

---

<sup>i</sup> J. Kloosterman, C. Schellekens, J. van Veen: "Meer doen met minder" vergt meer dan collegeakkoorden vermelden. TPC 5, 14 oktober.

Johannes van Veen en Udo Groen zijn consultant bij Het Expertise Centrum (HEC). Van Veen werkte eerder als hoofd van de afdeling informatiebeleid bij de VNG. Groen had als lid de raden van bestuur van de SVB en Prorail informatievoorziening in zijn portefeuille.