



15 februari 2024

Geert Mol, Amber Wolf, Pim Freriks

Gemeente Doesburg

# MEERJAREN ICT BEGROTING

ICT in perspectief

# Managementsamenvatting

# Managementsamenvatting

**Aanleiding:** de gemeente Doesburg wil meer zicht en grip op de ICT-uitgaven, nu en in de toekomst. Middelen en inzet van personeel zijn verspreid over de diverse organisatieonderdelen en een deel van de ICT werkzaamheden zijn uitbesteed aan ICT Samen. ICT wordt vooral van onderaf opgebouwd waarbij kosten vooral bekend zijn voor dit jaar en volgend jaar. Hierdoor is er onvoldoende zicht op een begroting in meerjarig perspectief.

**Vraagstelling:** Doesburg heeft M&I/Partners het volgende gevraagd: 1) Hoe verhoudt Doesburg zich tot vergelijkbare gemeenten in de ICT-Benchmark? 2) Wat is een passende begroting in het licht van de huidige ambitie en de externe (autonome) ontwikkelingen? 3) Wat is er nodig om meer grip en financiële sturing te krijgen en te houden?

**Werkwijze:** door uitvoering van de ICT-Benchmark Gemeenten hebben we de ICT-kosten voor de gemeente objectief in kaart gebracht. Middels een aantal workshops hebben we met de vier pijlers, het MT en het college van B&W geïnventariseerd hoe volwassen de ICT en I&A dienstverlening is, hoe deze wordt ervaren door de gebruikers en wat de ambities zijn voor de komende jaren.

**Stand van ICT en I&A dienstverlening:** hoewel gebruikers zeer tevreden zijn over de ICT en I&A dienstverlening in Doesburg, is deze wel vrij kwetsbaar ingericht. Oplossingen zijn soms ad-hoc of puntoplossingen en vernieuwingen worden moeizaam gefaciliteerd. Aansluiting/consultatie van de I&A-afdeling bij strategische (ICT)beslissingen is niet vanzelfsprekend. ICT wordt nog vaak als “er-bij” en duur gezien. De samenwerking met Doetinchem ten aanzien van de ICT-infrastructuur in ICT-Samen loont, zowel qua kosten als in kwaliteit.

**Investeren:** om de externe en interne uitdagingen op een goede manier het hoofd te bieden, is het voor de gemeente noodzakelijk om te investeren. De richting die de gemeente voor ogen heeft: 1) op een slimme manier de (gemeentelijke) ontwikkelingen blijven volgen en 2) met een scherp oog voor kosten-efficiëntie.

**Advies voor begroting:** we adviseren om de kosten voor software in de begroting te indexeren omdat we in de ICT-Benchmark Gemeenten zien dat deze kosten voor gemeenten in de afgelopen jaren hard stijgen. Daarnaast adviseren we om te investeren in (project)capaciteit voor personeel op het gebied van:

- Informatiemanagement: om de verbinding met de pijlers en het MT te verstevigen, vanuit een lange(re) termijn te gaan werken en een ICT projectportfolio op te stellen voor de gemeente en deze te beheren.
- Projectmanagement: om de toekomstige veranderingen beheerst, voorspelbaar en projectmatig uit te kunnen voeren.

De extra inzet zal zich uitbetalen in ruimte en kwaliteit voor de medewerkers die met dezelfde formatie meer toegevoegde waarde kunnen leveren voor de burgers van Doesburg, doordat handmatig werk vervangen wordt door slimmere oplossingen en doordat doublures in software worden teruggedrongen. Door deze investering zal de gemeente ook beter voorbereid zijn op de toekomstige gemeentelijke ontwikkelingen.

**Projectkalender en meerjarenbegroting:** verderop in dit rapport presenteren we een indicatieve **Projectkalender** [sheet 14] waarin we de belangrijkste projecten in de tijd presenteren. Voorts presenteren we een voorstel voor een **Meerjarenbegroting** voor de gemeente Doesburg [sheet 19 – 22], op basis van drie scenario's: 1) minimaal, 2) optimaal en 3) een groeimodel geven we Doesburg de ruimte om te kiezen.

# Inleiding

# 1 Aanleiding en Vraag

## Aanleiding

- De gemeente Doesburg wil meer inzicht en grip op de ICT-uitgaven, nu en in de toekomst.
- Middelen en inzet van personeel zijn verspreid over de diverse organisatieonderdelen
- Een deel van de ICT werkzaamheden heeft de gemeente uitbesteed aan ICT Samen.
- ICT wordt van onderaf (ICT gedreven) opgebouwd. Dit heeft tot gevolg dat er alleen zicht bestaat op de uitgaven voor het lopende jaar en het jaar erop.
- De gemeente Doesburg wil meer vanuit strategisch perspectief inzicht verkrijgen in de ontwikkeling van de ICT/I&A begroting voor de komende jaren
- Ze wil hierover kunnen rapporteren en communiceren, zodat dit kan leiden tot goede en afgewogen besluitvorming over de inzet van middelen voor I&A/ICT in de politieke besluitvorming.
- Belangrijk hierbij is dat de gemeente Doesburg keuzemogelijkheden heeft en de consequenties van haar keuzes kent.

## Vraag

- Hoe verhouden de ICT-kosten van Doesburg zich ten opzichte van de ICT-Benchmark gemeenten (de 0-situatie)?
- Wat is een passend meerjarenbegroting 2024-2027 rekening houdend met de huidige ambities en externe (autonome) ontwikkelingen?
- Wat is er nodig om in toekomst meer grip en goede financiële sturing te krijgen en te houden?

## Leeswijzer

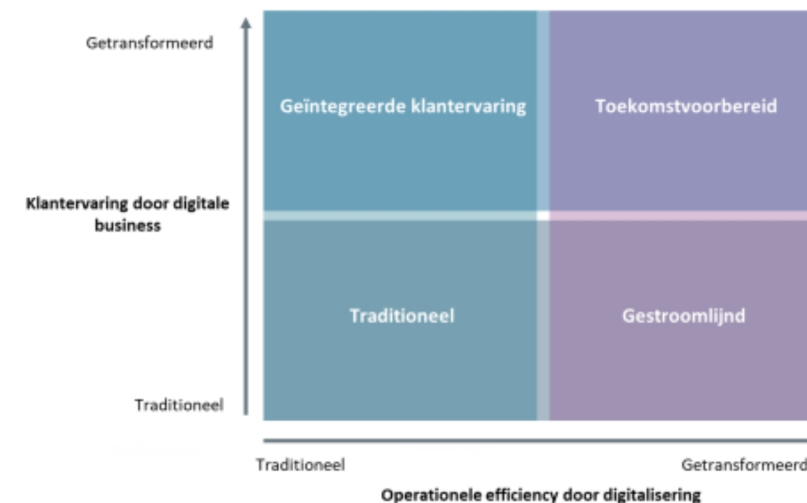
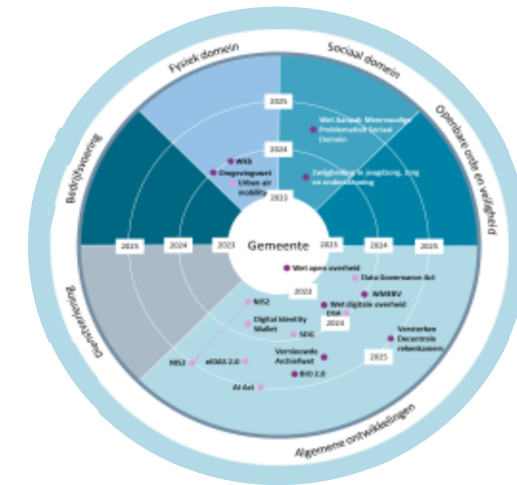
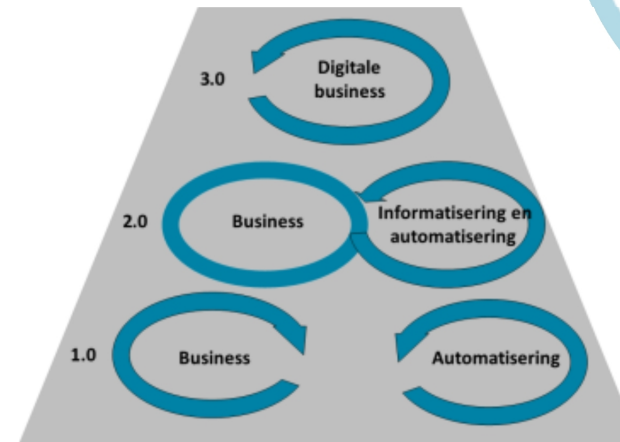
- Dit rapport starten we met de resultaten van een aantal ICT-workshops die we “Ixpedities” noemen en samen met Doesburg hebben uitgevoerd.
  - We geven aan waar de gemeente staat en waar Doesburg wil uitkomen.
  - Ook geven we aan wat de relevante ontwikkelingen zijn qua ICT waar de gemeente in dient te investeren.
  - De noodzakelijke activiteiten zetten we uit in een uitvoeringsagenda voor de komende jaren.
- Vervolgens gaan we in op de meerjaren ICT begroting voor de gemeente
  - We onderbouwen de meerjaren begroting en geven hierin twee hoofdscenario's aan en een groeivariant
  - Deze zetten we uit in een meerjarenbegroting voor Doesburg.
- We sluiten af met twee hoofdstukken ten aanzien van de uitkomsten van de ICT Benchmark gemeenten en een overzicht van de belangrijkste ICT ontwikkelingen voor gemeenten.

# Context Doesburg I-Visie en Projectkalender

# 2.1 Ixpedities t.b.v. visie en projectenkalender

## Visie elementen tijdens Ixpedities opgehaald

- In een aantal sessies met de pijlers en het college hebben we het vertrekpunt (waar staan we nu) en de ambities (waar wil de gemeente uitkomen) voor de gemeente opgehaald [zie bijlage B].
- We hebben aan de hand van het CIO 3.0 model opgehaald in welke ontwikkelingsfase de gemeente zich nu bevindt qua verbinding tussen ICT en de inhoudelijke vakafdelingen (pijlers). Hierbij hebben we ook de ambitie voor de gemeente vastgesteld. Waar wil Doesburg naartoe ontwikkelen?
- Daarnaast hebben we gekeken naar de operationele efficiëntie en het niveau van de klantervaring aan de hand van het Sloan model voor digitale volwassenheid. We hebben vastgesteld wat volgens de respondenten de huidige positie is, alsook de ambitie voor de komende jaren in kaart gebracht.
- Vervolgens zijn we met de pijlers, het MT en het college in gesprek gegaan over de belangrijkste ontwikkelingen (intern en extern) die op de gemeente afkomen. Op deze manier hebben we het gesprek gevoerd om een lijst op te kunnen stellen van de belangrijkste wensen die er vanuit de pijlers zijn voor vernieuwing van ICT.
- Deze input hebben we verwerkt tot een beknopte aanzet tot een I-visie en een overzicht voor de belangrijkste projecten/ uitdagingen op ICT gebied voor de gemeente Doesburg. Deze is op te vatten als een aanzet tot een uitvoerings-/project portfolio.

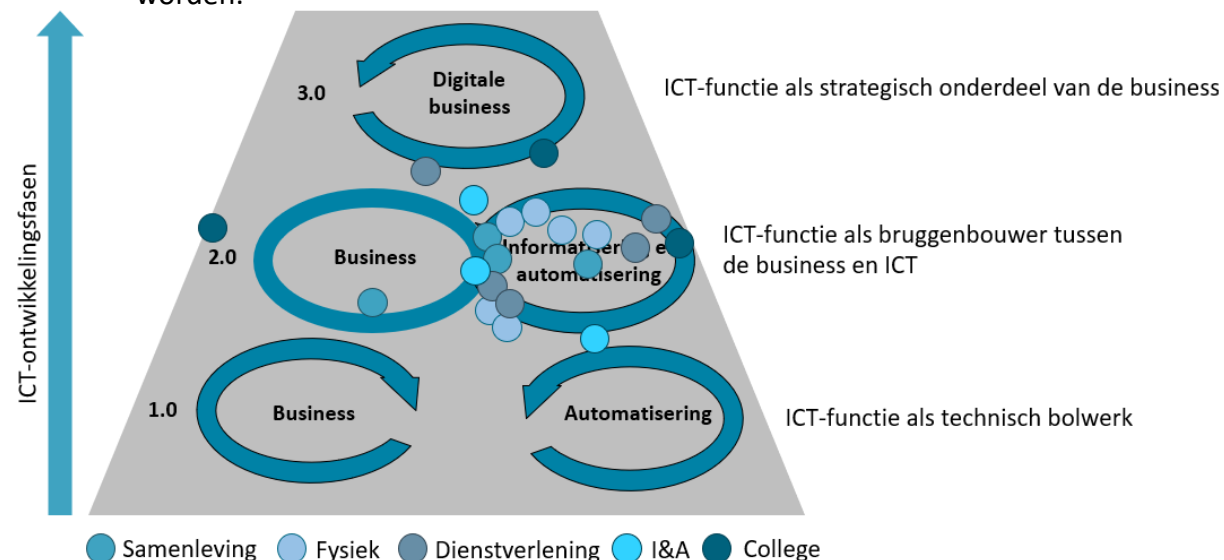


## 2.2 Hier staat de gemeente nu

### Hier staat de gemeente Doesburg:

- Doesburg ziet zichzelf op dit moment als een gemeente waar ICT de bruggenbouwer is tussen gemeentebestuur en de informatiserings- en ICT vraagstukken (CIO 2.0). Zowel de geboden klantervaring als de efficiëntie van de uitvoering van de ICT dienstverlening bevinden zich nog grotendeels in het traditionele domein.
- Kenmerkend voor de huidige situatie is dat:  
Strategisch/tactisch:
  - Het contact tussen de pijlers en de I&A ondersteuning bij nieuwe ICT ontwikkelingen nog niet vanzelfsprekend is, waardoor 'ad hoc' beslissingen ten aanzien van systemen op de loer liggen.
  - ICT ontwikkelingen het meest van onderaf ontstaan en als 'extra' en 'duur' worden gezien.
 Operationeel/praktisch:
  - Webformulieren nog niet altijd in het zaakstelsel terecht komen en handmatig worden ingevoerd.
  - De facturenstroom handmatig worden verwerkt.
  - Applicaties werken soms (samen) met houtje touwtje oplossingen.
- De tevredenheid over de ICT dienstverlening vanuit ICT-Samen (en de ondersteuning op locatie) is gemiddeld genomen bijzonder hoog te noemen (7,8). De tevredenheid over de I&A dienstverlening bijna net zo hoog (7,6).

- De medewerkers voelen zich snel geholpen, worden zeer bereidwillig ondersteund en zien dat er steeds betere oplossingen worden geboden.
- Tegelijkertijd zien zij dat de oplossingen soms nog wel houtje touwtje of enigszins dubbel uitgevoerd zijn en geven ze aan dat informatie over hoe standaard te werken niet gemakkelijk genoeg te vinden is.
- Vanuit de I&A ondersteuning wordt aangegeven dat de dienstverlening wel kwetsbaar is, dat vernieuwingen maar moeizaam gefaciliteerd kunnen worden en dat de informatieveiligheid (in het licht van toekomstige eisen) met de huidige bezetting niet gegarandeerd kan worden.



## 2.2 Hier wil de gemeente uitkomen

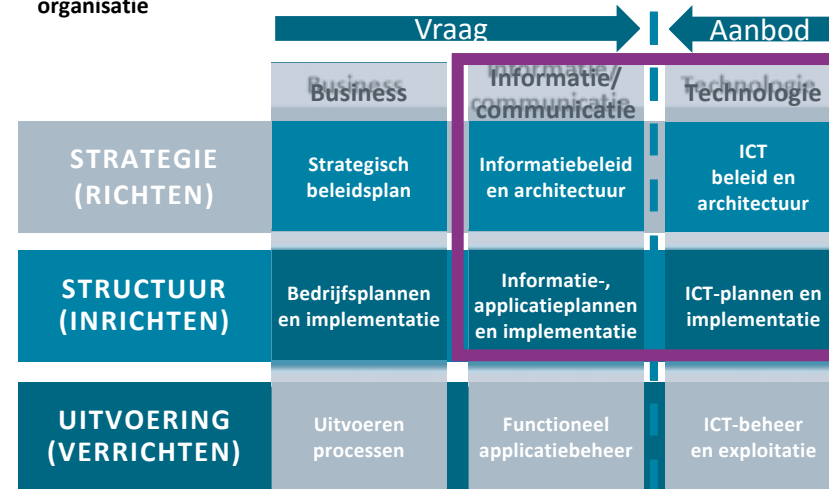
### Doesburg wil hier uitkomen:

- De gemeente geeft aan zich te willen ontwikkelen naar een organisatie waar de ICT en I&A dienstverlening in het hart van de gemeentelijke organisatie opereren en zij vroegtijdig worden geconsulteerd/ direct worden betrokken bij strategische besluitvorming (CIO 3.0).
- Het voorgaande heeft het effect dat de I&A afdeling als enabler kan gaan opereren: I&A regelt het voor de opdrachtgever (de business), waarbij de opdrachtgever zich committeert en conformeert aan het professionele en tevens praktisch bruikbare advies van de I&A ondersteuning. Op deze wijze kan een efficiënt en overzichtelijk ICT landschap worden aangelegd en onderhouden, dat past bij de behoefte van de gemeente.
- De gemeente wil op een efficiënte manier kwalitatief hoogwaardige ICT en IV dienstverlening kunnen blijven leveren. Kostenefficiënt *en* gericht op een hoogwaardige klantervaring voor burgers en bedrijven, passend bij de omvang van de gemeente Doesburg. Dit betekent dat zowel op het gebied van de hoogwaardige klantervaring, als ook op het gebied van de efficiëntie de nodige slagen gemaakt moeten worden.

### Op deze wijze wil de gemeente dit realiseren:

- De gemeente zet realistische stappen op weg hier naartoe en volgt de ontwikkelingen in gemeenteland: slim volgend wat er beschikbaar is en met oog voor kostenefficiëntie.
- Doesburg investeert in proactieve IV en ICT dienstverlening door vooruit te kijken (actuele I-Visie) en vooruit te plannen (projectkalender/portfolio).
- Doesburg zet de capaciteit in die nodig is om de verbinding met de pijlers te versterken (informatiemanagement) en om op een voorspelbare en projectmatige wijze wijzigingen/vernieuwingen door te voeren (projectmanagement)
- Doesburg kiest waar ze de samenwerking met andere gemeenten wil intensiveren en waar ze de dienstverlening zelf organiseert. Samenwerken op gebied van data en voor specifieke/ schaarse expertise liggen hierbij voor de hand.

Figuur 7: Negenvlaks model van Rik Maes, verbinding van business en IV/ICT organisatie



## 2.3 Relevante ontwikkelingen voor Doesburg 1/2

### Inleiding

Verderop in de onderbouwing van de meerjarenbegroting hebben we de belangrijkste ontwikkelingen voor de gemeente geschetst en tijdens de Ixpedities besproken. Hieronder vertalen we deze allereerst naar de belangrijkste ICT-ontwikkelingen voor de gemeente Doesburg die afgeleid kunnen worden uit de algemene ontwikkelingen die op alle gemeenten afkomen.

### Gemeentelijke ontwikkelingen (algemeen)

De gemeentelijke ontwikkelingen die de komende jaren met name impact hebben op de gemeente Doesburg zijn:

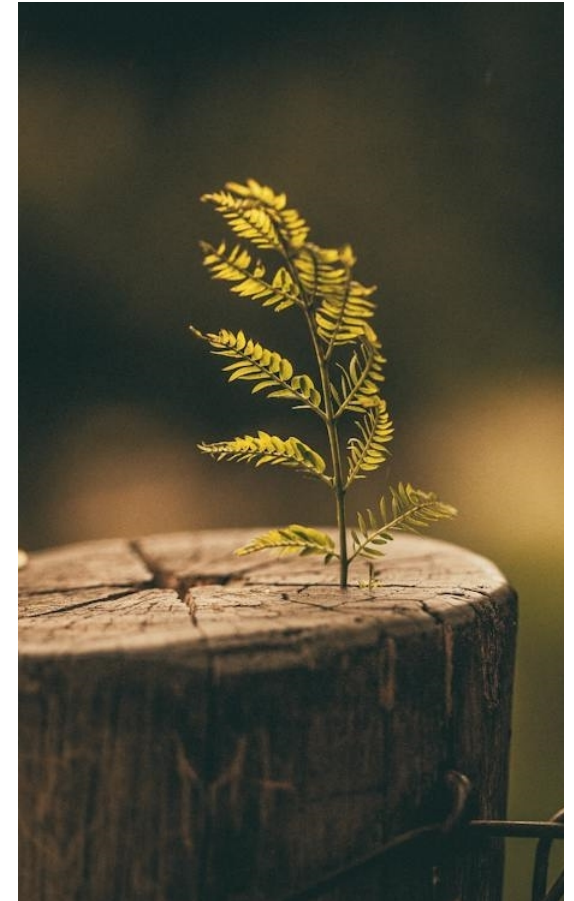
- De gemeente ziet de noodzaak om de **beweging naar de cloud** te maken. Leveranciers maken de beweging naar de cloud en faseren langzaam de on premise diensten uit. Doesburg moet hierin investeren om te voorkomen dat straks de continuïteit van de dienstverlening in gevaar komt.
- Het **kunnen voldoen aan wet- en regelgeving** is voor Doesburg net als voor elke gemeente een belangrijke driver voor de ICT vernieuwing. De wijze waarop dat gebeurt en de mate waarin ICT ondersteuning nodig is, bepaalt de investering.
- Doesburg wil op het gebied van **privacy en Informatieveiligheid** in control zijn. Risico's zijn geïnventariseerd en onacceptabele risico's worden opgelost. Op nieuwe of aangepaste (ICT) processen wordt standaard een DPIA uitgevoerd.
- Werken aan **digitale volwassenheid**/ verbeteren **digitale dienstverlening**
  1. Rekening houden met laag geletterdheid en met oudere populatie waarvoor digitale middelen niet vanzelf sprekend zijn.



## 2.3 Relevante ontwikkelingen voor Doesburg 2/2

### Gemeentelijke ontwikkelingen (specifiek voor Doesburg)

- De gemeente wil **investeren in ICT Regie**. Voor een efficiënte en effectieve ICT ondersteuning (zowel ICT-Samen als I&A) is regie nodig en verbinding met de inhoudelijke pijlers binnen de gemeente. Zonder regie verzandt de gemeente in ad hoc beslissingen die niet veilig, niet slim of niet efficiënt zijn. Andersom dient de gemeente te investeren in kennis en capaciteit om vanuit I&A professioneel sparringpartner en bruggenbouwer te kunnen zijn en blijven om de ICT ambities van de gemeente te realiseren.
- Doesburg streeft naar **kostenefficiëntie in de ondersteuning**. Door krapte op de arbeidsmarkt en door de omvang van de gemeente moet er zuinig omgesprongen worden met de beschikbare capaciteit. Kostenefficiëntie staat daarom bij de uitvoering van de I&A ambities voorop. De gemeente benut kansen op plekken waar efficiëntie behaald kan worden, zodat tijd vrijgespeeld wordt voor kwaliteit van de uitvoering en de dienstverlening. Zowel bij de pijlers als bij I&A zelf.
  - Optimaliseren landschap (minimaliseren doublures)
  - Investeren in slimmere tijdbesparende oplossingen



## 2.4 Projecten voor een uitvoeringsagenda n.a.v. Ixpedities

### Inleiding en toelichting

Tijdens de Ixpedities hebben we stilgestaan bij de noodzakelijke ontwikkelingen en verbeteringen vanuit de pijlers en de ICT kolom. De lijst hieronder is bedoeld als een aanzet tot een te beheren uitvoerings portfolio/agenda voor de gemeente Doesburg.

### Verbeterpunten & ontwikkelingen gemeente Doesburg:

#### Dienstverlening

- ICT investering nodig (Motion) om te kunnen voldoen aan de verscherpte aanbestedingsregels/ rechtmatigheidseisen;
- Er is een koppeling nodig tussen de applicatie burgerzaken en JOIN;
- Koppeling Webformulieren aan zaakstelsel (voorkomt handmatig werk);
- Er is een noodzaak tot automatiseren van de facturen en goedkeuringsstroom
- Er moet een vernieuwing plaatsvinden van de applicatie belastingen;
- Er is een zaalreserveringssysteem nodig voor gemeenschappelijk gebruik van het gemeentelijk kantoor.

#### Samenleving

- Er draaien teveel systemen in het sociaal domein (3). Dit is inefficiënt en duur in licenties en functioneel beheer. Dit aantal zou terug kunnen naar 2 en uiteindelijk naar 1 applicatie

#### Fysiek

- Consequenties omgevingswet
- Verzoeken in JOIN landen niet op juiste plek
- Integraliteit beter ondersteunen d.m.v. ICT (inspectie & onderhoud afstemmen)

#### I&A

- Noodzakelijke transitie van domein applicaties naar de Cloud (SaaS)
- Voldoen aan wetgeving: AVG/BIO, Archiefwet, WOO, WMBEV, etc.
- Beter in kaart brengen van werkprocessen en berichtenverkeer
- Informatiebeveiliging en Privacy in control (DPIA op nieuwe en gewijzigde (ICT) processen)
- Aansluiten bij ontwikkeling E-Depot

#### Bottleneck voor toekomstige verbeteringen

- Er moet geïnvesteerd worden in informatiemanagement (I-visie, brugfunctie en I-portfolio)
- Er moet meer geïnvesteerd worden in projectmatig werken op ICT gebied, zowel aan de voorkant (vraagarticulatie) als aan de realisatiekant.

### Projectkalender en Projectbudget noodzakelijk

Gezien het belang van bovenstaande noodzakelijke verbeteringen en het mogelijke besparingspotentieel, hebben we deze projecten op sheet 14 in een indicatieve projectkalender opgenomen. We stellen tevens voor om voor de gemeente Doesburg een standaard projectbudget te gaan hanteren in de meerjarenbegroting om belangrijke projecten mee te kunnen gaan uitvoeren.

## 2.4 Wensen voor uitvoeringsagenda n.a.v. Ixpedities

### Wensen gemeente Doesburg

#### Data

- Inzichten met behulp van data. Hier is voor meerdere pijlers winst te behalen. Wanneer strategische vragen worden verzameld kan een een- of meermalig data-analyse verzoek worden gedaan en mogelijk in samenwerking met andere gemeenten worden opgepakt en uitgevoerd.

#### Participatie en informatie

- Er is behoefte aan een (beter?) burgerparticipatieplatform
- Er is behoefte aan een integraal burgerportaal over de pijlers heen (3x)
- Website sociale kaart (niet eenmalig, maar met goed beheer)
- Behoeftte aan monumenten/ bezienswaardigheden/burgerinfo op de kaart

#### Verzoeken van burgers en bedrijven

- Steeds meer WOO verzoeken, behoefte om dit efficiënt af te handelen en indien nodig te publiceren
- Steeds meer no-cure no-pay op RPA gebaseerde bezwaarschriften, behoefte om dit efficiënt af te handelen

### Wensen nog niet opgenomen in de uitvoeringsagenda

- We hebben de wensen die hiernaast staan beschreven nog niet opgenomen op de uitvoeringsagenda op de volgende sheet. Dit zou op termijn wel kunnen als de gemeente hier voldoende prioriteit aan toekent en er ruimte is, of gemaakt wordt in het projectenbudget.

## 2.5 Globale planning uitvoeringsagenda (indicatief)

- Om een beeld te krijgen hoe de uitvoeringsagenda er uit kan zien hebben we de activiteiten die genoemd zijn op de vorige sheet in een jaarplanning geplot. De jaarplanning is bedoeld om een indicatief beeld te geven van wat er qua projecten op de gemeente af gaat komen. Wensen [sheet 13] zijn hier nu niet opgenomen.

| Activiteit                                | 2024              |                           | 2025 |          | 2026           |          | 2027   |                | 2028 |          |
|-------------------------------------------|-------------------|---------------------------|------|----------|----------------|----------|--------|----------------|------|----------|
| 2 a 3 Business cases voor efficiëntie*    | BC Sociaal domein | BC Automatiseren facturen |      |          |                |          |        |                |      |          |
| Transitie applicaties naar de cloud**     |                   |                           | 1    | Optie +1 | 2              | Optie +1 | 3      | Optie +1       | 4    | Optie +1 |
| Extra modules Motion inrichten            |                   |                           |      |          |                |          |        |                |      |          |
| Minder applicaties soc. domein            |                   |                           |      | Fase 1   | (van 3 naar 2) |          | Fase 2 | (van 2 naar 1) |      |          |
| Koppeling JOIN en (adm.) Burgerzaken      |                   |                           |      |          |                |          |        |                |      |          |
| Afsprakenmodule stadskantoor (publ.balie) |                   |                           |      |          |                |          |        |                |      |          |
| Automatiseren facturenstroom              |                   |                           |      |          |                |          |        |                |      |          |
| Verbeteren webformulieren → JOIN          |                   |                           |      |          |                |          |        |                |      |          |
| Voldoen aan wetgeving (AVG, BIO etc)      |                   |                           |      |          |                |          |        |                |      |          |
| Informatiebeheer Ms365                    |                   |                           |      |          |                |          |        |                |      |          |
| Vorbereiden aansluiting E-Depot           |                   |                           |      |          |                |          |        |                |      |          |

\* Voor een aantal projecten is de impact nog onbekend. We adviseren om daar businesscases voor te schrijven om de kosten en baten af te wegen en daarmee een beeld te geven of de investeringen gerechtvaardigd zijn.

\*\* Afhankelijk van de snelheid die Doesburg maakt kunnen er 1 of 2 applicaties per jaar verhuisd worden naar de cloud (SaaS). In de fasering weergegeven met "optie +1"

# Meerjaren ICT-begroting

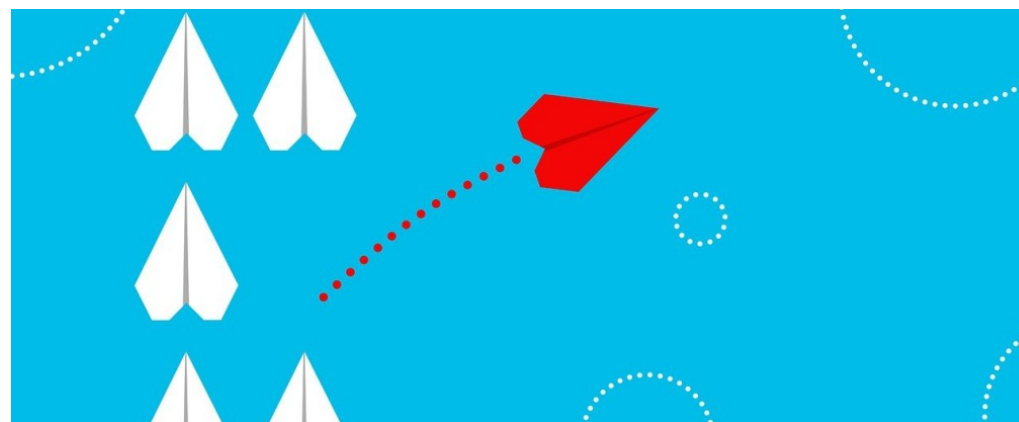
# 3.1 Onderbouwing meerjarenbegroting

## Waarom zijn extra middelen nodig?

- We voorzien dat extra financiële middelen nodig zijn om de eerder geschetste noodzakelijke gemeentelijke ontwikkelingen (zowel externe als interne ontwikkelingen) te kunnen ondersteunen en realiseren in het licht van de ambitie.
- Dit kan waarschijnlijk niet met uitbreiding van de gemeentelijke formatie. Daar waar nodig kan deze beweging naar ons idee eveneens worden ingezet m.b.v. externe inhuur van mensen.
- De ambitie van Doesburg om de I&A ondersteuning meer in het hart van de gemeentelijke organisatie te laten opereren vereist zowel prioriteitstelling als de juiste investering in kwaliteit en capaciteit om dit waar te kunnen maken.
- Om de visie-elementen te realiseren zal daarom moeten worden geïnvesteerd:
  - Er moet geïnvesteerd worden in projectcapaciteit om de toekomstige veranderingen beheerst, voorspelbaar en projectmatig uit te voeren.
  - Daarnaast moet geïnvesteerd worden in informatiemanagement om de verbinding tussen ICT en de domeinen te vergroten, een concrete I-visie op te stellen en deze vervolgens te (helpen) realiseren.
  - Informatiemanagement kan tevens helpen om de ICT (project)portfolio van de gemeente slim te ontwikkelen in relatie tot wat er op de gemeente af komt en keuzes voor te leggen waar Doesburg het beste zelf investeert en waar juist intensivering van de samenwerking met andere gemeenten aangewezen is.
  - Wanneer beide functies goed worden ingezet, met oog voor efficiëntie ontstaat de ruimte om de noodzakelijk veranderingen het hoofd te bieden:
    - Ten aanzien van noodzakelijke vervangingen,
    - Ten aanzien van noodzakelijke veranderingen ,
    - En zelfs – zij het beperkt – ten aanzien van vernieuwing.

## Waarin gaat de gemeente deze extra middelen terugzien?

- Met deze investeringen zal de ICT en I&A dienstverlening efficiënter kunnen aansluiten bij- en kunnen inspelen op de behoeften die er vanuit de gemeentedomeinen zijn en kunnen aansluiten bij wet- en regelgeving.
- Dit bereiken we doordat er meer capaciteit beschikbaar komt om de brug tussen de pijlers en I&A slaan. U kunt hierdoor de ICT- of informatievraag beter vertalen naar het benodigde aanbod (informatiemanagement) en dit ook projectmatig realiseren (projectmanagement).
- De gemeente kan als gevolg efficiënter gaan werken door projecten uit te voeren waarmee we de huidige systemen optimaliseren en doublures verminderen. Niet lukraak, maar in verbinding. Passend in het ICT landschap en onderbouwd met een business case daar waar dat nodig is. Daarnaast ook voorspelbaar en projectmatig gerealiseerd.
- De extra inzet zal zichzelf 'terugverdienen' doordat binnen de gemeente capaciteit vrijgespeeld wordt en hierdoor meer kwaliteit van dienstverlening kan worden geleverd met dezelfde hoeveelheid formatie.



# 3.1 Twee hoofdvarianten en een groeivariant

## Twee varianten: de minimale en optimale variant

We hebben op basis van de vorige sheet twee keuzevarianten uitgewerkt voor de gemeente: een minimale basis- en een optimale basisvariant. In beide varianten hebben we rekening gehouden met het maximum absorptie vermogen van de gemeente Doesburg, de krappe arbeidsmarkt en de lastige financiële positie van Doesburg in de komende jaren.

De minimale variant bestaat uit onderdelen waarvan wij adviseren deze minimaal in te zetten om de huidige dienstverlening in stand te kunnen houden en komende jaren een minimaal aantal stappen te kunnen zetten die noodzakelijk zijn voor de gemeente en die uitvoering geven aan de koers die Doesburg wil inzetten.

In de optimale variant zetten we de benodigde rollen en projectbudget iets ruimer neer. Hierdoor beschikt de gemeente over de capaciteit en middelen om de gestelde ambities te realiseren.

Voor elk van de twee varianten brengen we in beeld wat er op de vlakken personeel, software en infrastructuur aan extra middelen nodig is (zie sheet 20). Dit financiële plaatje schetsen we voor de komende vier jaar.

## Derde variant: groeimodel

Op basis van de twee eerdere varianten is er door M&I/Partners ook een derde variant uitgewerkt, waarbij we uitgaan van de ambitie om naar de optimale variant toe groeien in 3 jaar. Dit betekent dat we in 2024 uitgaan van de huidige begroting en toegroeien naar de minimale basis variant voor 2025. In de jaren daarna groeien we toe naar de optimale variant, zodat we daar in 2028 aan kunnen voldoen.

## Uitgangspunten:

De uitgangspunten zetten we hier beknopt neer en worden per component verderop in de presentatie nader onderbouwd. Ze zijn gebaseerd op de ontwikkelingen die we zien in de ICT-Benchmark Gemeenten.

- Indexatie nodig voor softwarekosten: minimale variant 6% optimaal 9%
- Investering in personele inzet nodig (inhuur). In minimale variant eenmalige ophoging met 0,5fte informatiemanagement en 0,5 fte projectcapaciteit nodig. Optimale variant voor beide een ophoging van 0,75 Fte nodig.
- Kosten voor ICT infrastructuur indexeren met 1%
- Projectenbudget van ongeveer €85.000,- nodig met jaarlijkse indexatie van 6%

## Voorwaarden:

- Een eventuele ophoging voor 2024 moet vanuit incidentele middelen worden gedekt, de ophoging voor de jaren daarna moet worden afgedekt vanuit de structurele middelen.
- Bedragen voor personeel zijn opgenomen excl. Toekomstige CAO-loon-ontwikkeling.
- De Automatiseringskant wordt voor de gemeente Doesburg uitgevoerd door ICT-Samen. De kostenontwikkeling voor ICT-Samen is inhoudelijk buiten beschouwing gelaten voor deze opdracht. We hebben voor de begroting nu alleen gerekend met 1% toename van het kostenniveau per jaar op basis van de algemene benchmarkgegevens.
- Met een kleine toename in de IV&ICT formatie kunnen we invulling geven aan het opstellen en realiseren van een I&A-visie en –strategie. In dit stuk worden hiervoor visie elementen aangereikt op basis van de uitgevoerde Ixpedities. Daarnaast hebben we op basis hiervan ook een eerste aanzet voor een projectkalender gegeven.

# 3.2 Overzicht projectkosten tbv meerjarenbegroting

- In het hiernaast gepresenteerde overzicht vertalen we de investeringen in kwaliteit en capaciteit en projecten, uit de vorige sheets uitgesplitst naar soort kosten (incidenteel en/of structureel).
- We hebben de investeringen en projecten opgenomen die urgent en bekend zijn.
- Enkele projecten staan op PM. Hiervoor wordt geadviseerd om in 2024 een businesscase op te stellen. Hier zit naar ons idee besparingspotentieel.
- De hier genoemde kostenelementen nemen we mee vanaf de volgende sheet in de berekening van de meerjaren ICT begroting.
- We hebben deze kosten voor nu verwerkt door jaarlijks een vast bedrag voor projecten in de begroting voor de gemeente Doesburg op te nemen en dit te indexeren met 6% per jaar. Dit stelt de gemeente in staat om geprioriteerde projecten te kunnen uitvoeren.
- Op termijn adviseren we hier een ICT-portfolio voor te gaan hanteren.

| Kostenoverzicht ICT ambities Doesburg                                               |                           |                          |                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Omschrijving project                                                                | Incidentele kosten        | Structurele kosten       | Toelichting                                                                                                                                              |
| <b>1. Investering in Kwaliteit en Capaciteit</b>                                    |                           |                          |                                                                                                                                                          |
| - Informatiemanagement<br>minimale variant (0,5 fte)<br>optimale variant (0,75 fte) |                           | € 40.500,-<br>€ 60.750,- | Opgenomen in meerjarenbegroting voor personele kosten. Opgenomen in twee scenario's                                                                      |
| - Projectmanagement<br>minimale variant (0,5 fte)<br>optimale variant (0,75 fte)    |                           | € 43.500,-<br>€ 65.000,- | Opgenomen in meerjarenbegroting voor personele kosten. Opgenomen in twee scenario's                                                                      |
| <b>2. Projecten</b>                                                                 |                           |                          |                                                                                                                                                          |
| - Transitie naar cloud                                                              | € 50.000,-                | € 22.000,-               | Kosten per applicatie. In minimale variant: 1 transitie p.jaar optimale variant 2 p.jaar (totaal plmin. 8 transities)                                    |
| - Aanvullende modules Motion                                                        | € 12.000,-                | € 5.000,-                | Kosten per applicatie. Totaal 1 module                                                                                                                   |
| - Informatieveiligheid                                                              |                           | € 10.000,-               | Kosten voor jaarlijkse awareness activiteiten mbt informatieveiligheid                                                                                   |
| - Aansluiten E-Depot                                                                | € 24.500,-                | € 32.000,-               | 2025 en 2026 incidentele kosten, vanaf 2027 structureel                                                                                                  |
| - Informatiebeheer M365 omgeving                                                    | (reeds financieel gedekt) |                          | Advies omtrent informatiebeheer M365 in relatie tot zaaksysteem                                                                                          |
| - Verbeteren webformulieren (JOIN)                                                  | (reeds financieel gedekt) |                          | Webformulieren niet meer laten landen in e-mailboxen, waardoor handwerk zo veel mogelijk voorkomen wordt.                                                |
| - Reductie systemen sociaal domein                                                  | PM                        | -/- PM                   | Business case schrijven in 2024 voor reductie van 3 naar 2 systemen. Levert zeer waarschijnlijk structurele besparingen op.                              |
| - Automatiseren facturenstroom                                                      | PM                        | -/- PM                   | Business case opstellen in 2024. Levert tijd en kwaliteitswinst op en als zodanig kostenbesparing die waarschijnlijk opweegt tegen extra licentiekosten. |

# 3.3 Samenvatting benodigde middelen Doesburg

## Meerjarenbegroting Doesburg

Hieronder geven we een overzicht van de ICT-begroting voor 2025 tot en met 2028 uitgesplitst naar kosten voor software, personeel, infrastructuur, vervangingen en projecten. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen drie mogelijke varianten, de: minimale-, optimale-, en groeivariant die op sheet 17 geïntroduceerd zijn.

### Kenmerken varianten in het kort:

#### Minimale variant:

- Software met 6% geïndexeerd
- Personeel +0,5 fte informatiemanagement, +0,5 fte projectmanagement (evt. inhuur)
- Projecten €85k om projecten (sheet 18) mee te kunnen financieren; o.a. 1x transitie cloud p/jaar
- Kosten ICT-infrastructuur met 1% geïndexeerd

#### Optimale variant:

- Software met 9% geïndexeerd
- Personeel +0,75 fte informatiemanagement, +0,75 fte projectmanagement (evt. inhuur)
- Projecten €135k om projecten (sheet 18) mee te kunnen financieren; o.a. 2x transitie cloud p/jaar
- Kosten ICT-infrastructuur met 1% geïndexeerd

#### Groeimodel:

- Jaar 1 gelijk aan minimale variant
- Stapsgewijs opgehoogd naar optimale variant
- Jaar 4 gelijk aan optimale variant

In de volgende sheets lichten we de kostenopbouw per component nader toe

| Meerjaren ICT-begroting |             |             |             |             |  |  |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|--|
|                         | 2025        | 2026        | 2027        | 2028        |  |  |
| Minimaal                | € 1.684.222 | € 1.732.393 | € 1.783.368 | € 1.837.297 |  |  |
| Optimaal                | € 1.836.578 | € 1.918.015 | € 2.006.555 | € 2.103.146 |  |  |
| Groeimodel              | € 1.684.222 | € 1.823.863 | € 1.963.505 | € 2.103.146 |  |  |

| ICT-begroting 2025 |           |           |                |              |           |             |
|--------------------|-----------|-----------|----------------|--------------|-----------|-------------|
|                    | Software  | Personeel | Infrastructuur | Vervangingen | Projecten | Totaal      |
| Minimaal           | € 691.122 | € 747.700 | € 160.400      | € -          | € 85.000  | € 1.684.222 |
| Optimaal           | € 751.478 | € 789.700 | € 160.400      | € -          | € 135.000 | € 1.836.578 |
| Groeimodel         | € 691.122 | € 747.700 | € 160.400      | € -          | € 85.000  | € 1.684.222 |

| ICT-begroting 2026 |           |           |                |              |           |             |
|--------------------|-----------|-----------|----------------|--------------|-----------|-------------|
|                    | Software  | Personeel | Infrastructuur | Vervangingen | Projecten | Totaal      |
| Minimaal           | € 732.589 | € 747.700 | € 162.004      | € -          | € 90.100  | € 1.732.393 |
| Optimaal           | € 819.111 | € 789.700 | € 162.004      | € -          | € 147.200 | € 1.918.015 |
| Groeimodel         | € 785.143 | € 761.700 | € 162.020      | € -          | € 115.000 | € 1.823.863 |

| ICT-begroting 2027 |           |           |                |              |           |             |
|--------------------|-----------|-----------|----------------|--------------|-----------|-------------|
|                    | Software  | Personeel | Infrastructuur | Vervangingen | Projecten | Totaal      |
| Minimaal           | € 776.544 | € 747.700 | € 163.624      | € -          | € 95.500  | € 1.783.368 |
| Optimaal           | € 892.831 | € 789.700 | € 163.624      | € -          | € 160.400 | € 2.006.555 |
| Groeimodel         | € 879.165 | € 775.700 | € 163.641      | € -          | € 145.000 | € 1.963.505 |

| ICT-begroting 2028 |           |           |                |              |           |             |
|--------------------|-----------|-----------|----------------|--------------|-----------|-------------|
|                    | Software  | Personeel | Infrastructuur | Vervangingen | Projecten | Totaal      |
| Minimaal           | € 823.137 | € 747.700 | € 165.261      | € -          | € 101.200 | € 1.837.297 |
| Optimaal           | € 973.186 | € 789.700 | € 165.261      | € -          | € 175.000 | € 2.103.146 |
| Groeimodel         | € 973.186 | € 789.700 | € 165.261      | € -          | € 175.000 | € 2.103.146 |

## 3.3 Software

Doordat steeds meer ICT als beheerde dienst (SaaS) wordt afgenomen stijgen de software kosten jaarlijks. In de ICT-benchmark Gemeenten zien we dat over de afgelopen jaren de softwarekosten stijgen met gemiddeld 6% per jaar. Ook zijn er jaren dat de softwarekosten met 14% zijn gestegen. In de minimale variant stellen we dan ook voor om de softwarekosten jaarlijks te indexeren met 6%. In de optimale variant gaan we uit van de stijging over de afgelopen drie jaar. Deze stijging bedroeg gemiddeld 9%.

Bij deze kostenstijging houden we rekening met toename in de beheerkosten als gevolg van de transitie van de gemeentelijke applicaties naar de cloud. In de minimale variant dekken we de transitie van 1 applicatie per jaar naar de cloud af. In de optimale variant gaan we uit van een transitie van 2 applicaties per jaar die we met deze indexatie kunnen afdekken.

### Indexatie van softwarekosten

- *Minimale variant:* indexatie met 6% per jaar
- *Optimale variant:* indexatie met 9% per jaar

| Meerjaren ICT-begroting – Software |           |           |           |           |  |  |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|--|
|                                    | 2025      | 2026      | 2027      | 2028      |  |  |
| Minimaal                           | € 691.122 | € 732.589 | € 776.544 | € 823.137 |  |  |
| Optimaal                           | € 751.478 | € 819.111 | € 892.831 | € 973.186 |  |  |
| Groeimodel                         | € 691.122 | € 785.143 | € 879.165 | € 973.186 |  |  |

## 3.3 Personeel

### MEERJAREN ICT-BEGROTING

#### Uitbreiding fte noodzakelijk om veranderingen aan te kunnen

Wij denken dat het noodzakelijk is om op het gebied van IV en ICT personeel te investeren. Enerzijds om de afstand tussen de domeinen te overbruggen en proactief beleid te maken op basis van interne en externe ontwikkelingen (informatiemanagement). Anderzijds door de ICT projectcapaciteit voor de gemeente Doesburg naar een hoger plan te brengen, door projectmatig ICT projecten uit te voeren. We zien dit nu als de bottleneck in de huidige ICT bemensing. Voor de minimale en optimale variant gaan we uit van de volgende groei in de komende vijf jaar:

#### Minimale variant

- Informatiemanagement: +0,5 fte voor € 40.500-, per jaar;
- Projectmanagement: +0,5 fte voor € 43.500 -, per jaar.

#### Optimale variant

- Informatiemanagement: +0,75 fte voor € 60.750 -, per jaar;
- Projectmanagement: +0,75 fte voor € 65.000-, per jaar.

#### Uitgangspunten

- De kosten per fte zijn gebaseerd op de uitkomsten van de ICT-benchmark Gemeenten. Hierbij is gekeken naar de kosten per fte van de gemeente Doesburg voor de functies projectleiders/medewerkers en informatiemanagement & analyse.
- De kosten voor de inzet van extra mensen zijn voor de minimale- en optimale variant vanaf 2025 direct opgenomen in de meerjarenbegroting. Bij het groeimodel zijn de kosten, door de inzet van extra capaciteit, dmv een lineaire toename verdisconteerd in de meerjarenbegroting.
- De bedragen zijn opgenomen exclusief loonstijging (CAO onderhandelingen).

#### Meerjaren ICT-begroting – Personeel

|            | 2025      | 2026      | 2027      | 2028      |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Minimaal   | € 747.700 | € 747.700 | € 747.700 | € 747.700 |
| Optimaal   | € 789.700 | € 789.700 | € 789.700 | € 789.700 |
| Groeimodel | € 747.700 | € 761.700 | € 775.700 | € 789.700 |

## 3.3 Infrastructuur

De infrastructuurkosten blijven de afgelopen jaren in de benchmark gemiddeld genomen nagenoeg gelijk. Voor zowel de optimale als minimale variant gaan we uit van een voorzichtige inschatting van de jaarlijkse kostenstijging door rekening te houden met een indexatie van 1% per jaar voor deze kosten. De 1% stijging baseren we op de ICT-Benchmark Gemeenten. Daarin is de laatste jaren geen kostenstijging te zien. Het lijkt ons toch verstandig om hier een bescheiden indexatie op toe te passen van 1%. We hanteren deze indexatie voor alle varianten.

### Indexatie van Infrastructuurkosten

- *Minimale variant:* indexatie met 1% per jaar
- *Optimale variant:* indexatie met 1% per jaar

### Meerjaren ICT-begroting – Infrastructuur

|            | 2025 |         | 2026 |         | 2027 |         | 2028 |         |
|------------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|
| Minimaal   | €    | 160.400 | €    | 162.004 | €    | 163.624 | €    | 165.261 |
| Optimaal   | €    | 160.400 | €    | 162.004 | €    | 163.624 | €    | 165.261 |
| Groeimodel | €    | 160.400 | €    | 162.020 | €    | 163.641 | €    | 165.261 |

## 3.4 Noodzaak voor investering

### Inverdieneffecten

Met de extra middelen, streven we ernaar om de I&A-visie op te stellen en te verwezenlijken. Dit zal positieve effecten teweeg brengen. Hoewel dit suggereert dat de uiteindelijke kosten voor ICT hiermee kunnen verminderen en er winst te behalen valt, is het belangrijk op te merken dat, ondanks de verwachte positieve effecten die hieronder worden opgesomd, de totale kosten voor ICT waarschijnlijk zullen stijgen. De inverdieneffecten zijn met name gericht op verbeteringen in kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie.

Het is een enorme uitdaging, zo niet onmogelijk, om de hieronder genoemde effecten volledig in geld uit te drukken. Ze zijn voor een groot deel kwalitatief van aard. Besparing in tijd van medewerkers maar ook verbeterde toegankelijkheid en klanttevredenheid bij burgers en medewerkers, spelen hierbij een cruciale rol. Ze zijn echter wel in lijn met de ambities van de gemeente Doesburg.

Hieronder geven we een overzicht van de verwachte inverdieneffecten:

#### 1. Soepele organisatieprocessen/efficiëntieverbetering:

Informatiemanagement stelt organisaties in staat om informatie gestructureerd en efficiënt te organiseren. Dit verbetert de toegankelijkheid van informatie, waardoor medewerkers sneller en effectiever kunnen werken. Dit zal processen stroomlijnen en de operationele efficiëntie verbeteren. Snellere verwerking van gegevens en taken kan leiden tot een kortere doorlooptijd en een verhoogde productiviteit.

2. **Betere afstemming tussen vraag en aanbod:** Informatiemanagement zorgt voor continue afstemming tussen de vraag naar en het aanbod van informatievoorziening en IT. Dit gebeurt op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Zorgvuldig informatiemanagement helpt bij het prioriteren van investeringen en het optimaliseren van de informatievoorziening.
3. **Meer inzicht en Sturing:** Informatiemanagement verschaft inzicht in de prestaties van de organisatie en helpt de kwaliteit van besluitvorming.
4. **Kleiner Risico op Informatiebeveiliging en Privacyincidenten:** Het minimaliseert onnodige risico's, schade en boetes als gevolg van datalekken, cyberaanvallen of schendingen van wetgeving. Het is van cruciaal belang blijvend te investeren in deze aspecten, aangezien grote incidenten het vertrouwen van onze inwoners kunnen schaden.
5. **Versnelling digitale transformatie:** Technologische ontwikkelingen gaan snel. Effectief informatiemanagement stelt organisaties in staat om flexibel in te spelen op deze veranderingen, waardoor ze wendbaarder worden en beter nieuwe technologieën kunnen implementeren.
6. **Betere besluitvorming:** Gemeenten moeten voortdurend beslissingen nemen op basis van actuele en nauwkeurige informatie. Informatiemanagement voorziet onze collega's van de benodigde gegevens om weloverwogen beslissingen te nemen en effectief beleid te formuleren.
7. **Verhoogde klanttevredenheid:** Het snel verstrekken van accurate informatie en digitale dienstverlening aan inwoners draagt bij aan een verbeterde klanttevredenheid.
8. **Meer transparantie:** Door gegevens te delen, te beschikken over juiste informatie, digitale nieuwsbrieven te verspreiden en privacy te waarborgen, werken we als gemeenten aan een transparantere overheid.

## 3.5 Wat gebeurt er als we niet investeren

### Inverdieneffecten

Op het moment dat de gemeente niet investeert in ICT loopt zij risico's. Hieronder hebben we samen met de afdeling I&A een aantal risico's geïnventariseerd die mogelijk optreden bij het uitblijven van noodzakelijke investeringen.

| Risico                                                                                                               | Gevolg                                                                                                                              | Kans* | Impact* | Risicoscore** |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------------|
| Onvoldoende awareness bij medewerkers op gebied van informatieveiligheid en privacy                                  | Zorg- of andere gevoelige gegevens van bewoners worden onbedoeld naar de buitenwereld verspreid                                     | 3     | 2       | 6             |
| Leveranciers stoppen met on-premise dienstverlening                                                                  | Continuïteit dienstverlening in gevaar                                                                                              | 2     | 3       | 6             |
| Verouderd on premise ICT landschap icm nieuwe cloud ICT oplossingen                                                  | Koppelvlakken functioneren niet of vereisen maatwerk. Niveau dienstverlening blijft achter                                          | 2     | 3       | 6             |
| Pijlers nemen zelfstandig beslissingen ten aanzien van ICT (geen centrale rol voor architectuurteam)                 | Oplossingen sluiten niet aan, zijn dubbel, zijn duur, of onveilig                                                                   | 3     | 2       | 6             |
| Dezelfde of soortgelijke gegevens worden op meerdere plekken opgeslagen (JOIN, Teams, Sharepoint, Onedrive, Outlook) | Onjuiste informatie, gegevens niet actueel, mismatch door mutaties. Verkeerde informatie bij de burger (post aan overleden burgers) | 2     | 2       | 4             |
| Bedrijfskritische processen worden gehackt                                                                           | ICT ondersteuning Dienstverlening (tijdelijk) niet meer mogelijk (bedrijfscontinuïteitsplan?)                                       | 1     | 3       | 3             |
| Onvoldoende doorontwikkelen van ICT landschap                                                                        | Doesburg voldoet niet meer aan aansluitvoorwaarden ICT-Samen (beëindiging samenwerking)                                             | 1     | 3       | 3             |

\*Kans en Impactscores: 1 = laag, 2 = midden, 3=hoog \*\*Risicoscore wordt berekend door de kans te vermenigvuldigen met de impact

# ICT-Benchmark Gemeenten 2023 – Samenvatting Uitkomsten Doesburg

# Samenvatting uitkomsten ICT-benchmark Doesburg

De ICT-kosten van Doesburg in boekjaar 2022 bedragen 129 euro per inwoner t.o.v. de benchmark (gemeenten kleiner dan 30.000 inwoners) van 114 euro per inwoner. De hogere kosten zijn vooral het gevolg van de omvang van Doesburg, omdat kleine gemeenten vaak hogere personeels- en softwarekosten hebben:

- De personeelskosten liggen 15 euro per inwoner boven het benchmarkgemiddelde voor kleine gemeenten van 48 euro per inwoner. Kleinere gemeenten hebben vaak hogere personeelskosten, omdat er een minimale hoeveelheid werk moet worden verricht. Zo moeten ook kleine gemeenten de omgevingswet implementeren of aan de Wet open overheid voldoen. Met name de kosten voor functioneel beheer zijn in Doesburg hoger dan het benchmarkgemiddelde (27 euro per inwoner tegenover 16 euro per inwoner in de benchmark voor kleine gemeenten). Naar onze mening is een kleinere bezetting op deze functies onrealistisch, omdat een minimale bezetting nodig is om de applicaties te kunnen beheren.
- De softwarekosten van Doesburg liggen met 52 euro per inwoner iets boven het benchmarkgemiddelde van 46 euro per inwoner voor kleine gemeenten. Kleinere gemeenten hebben vaak hogere softwarekosten. Dit heeft onder andere te maken met de verdienmodellen van leveranciers. Enkele leveranciers hanteren een tarief per inwoner, maar ook voor hen is er een minimale inspanning die verricht moet worden en daarmee een minimumtarief. Daarnaast zijn er softwarepakketten waarvan de prijs niet evenredig daalt/stijgt met de omvang van een gemeente en deze dus een groter aandeel van de totale kosten innemen. Kijkend naar Doesburg zijn de kosten met name hoger voor het primair proces (met name bij bestuur en ondersteuning en het sociaal domein). Daarentegen zijn de kosten voor kantoorautomatisering fors lager voor Office applicaties, doordat er gebruik wordt gemaakt van de iets lichtere E3 licentie waar veel gemeenten de uitgebreidere E5 licentie gebruiken.
- De infrastructuurkosten van Doesburg bedragen 14 euro per inwoner. Infrastructuurkosten kunnen ook voor kleine gemeenten goed geschaald worden naar de omvang zonder extra kosten. Doesburg heeft ten opzichte van de benchmark met name lagere kosten voor Netwerk & Data en Servers & Storage. Daarentegen zijn de kosten in Doesburg weer iets hoger voor Spraak & Beeld.
- Daarnaast zijn de ICT kosten als percentage van de begroting nagenoeg gelijk aan het benchmarkgemiddelde van gemeenten met minder dan 30.000 inwoners (3,6% t.o.v. 3,8%).
- Doesburg heeft de automatiseringskant (a-kant) uitbesteed aan de regiosamenwerking ICT-Samen. De diensten die ICT-Samen uitvoert vallen in de benchmark onder de noemen Basis ICT-dienstverlening. De dienstverlening die minimaal elke SSC of gemeenten uitvoert. De kosten die hiervoor gemaakt worden zijn lager: 33 euro per inwoner in de benchmark tegenover 29 euro per inwoner voor Doesburg/ICT-Samen.

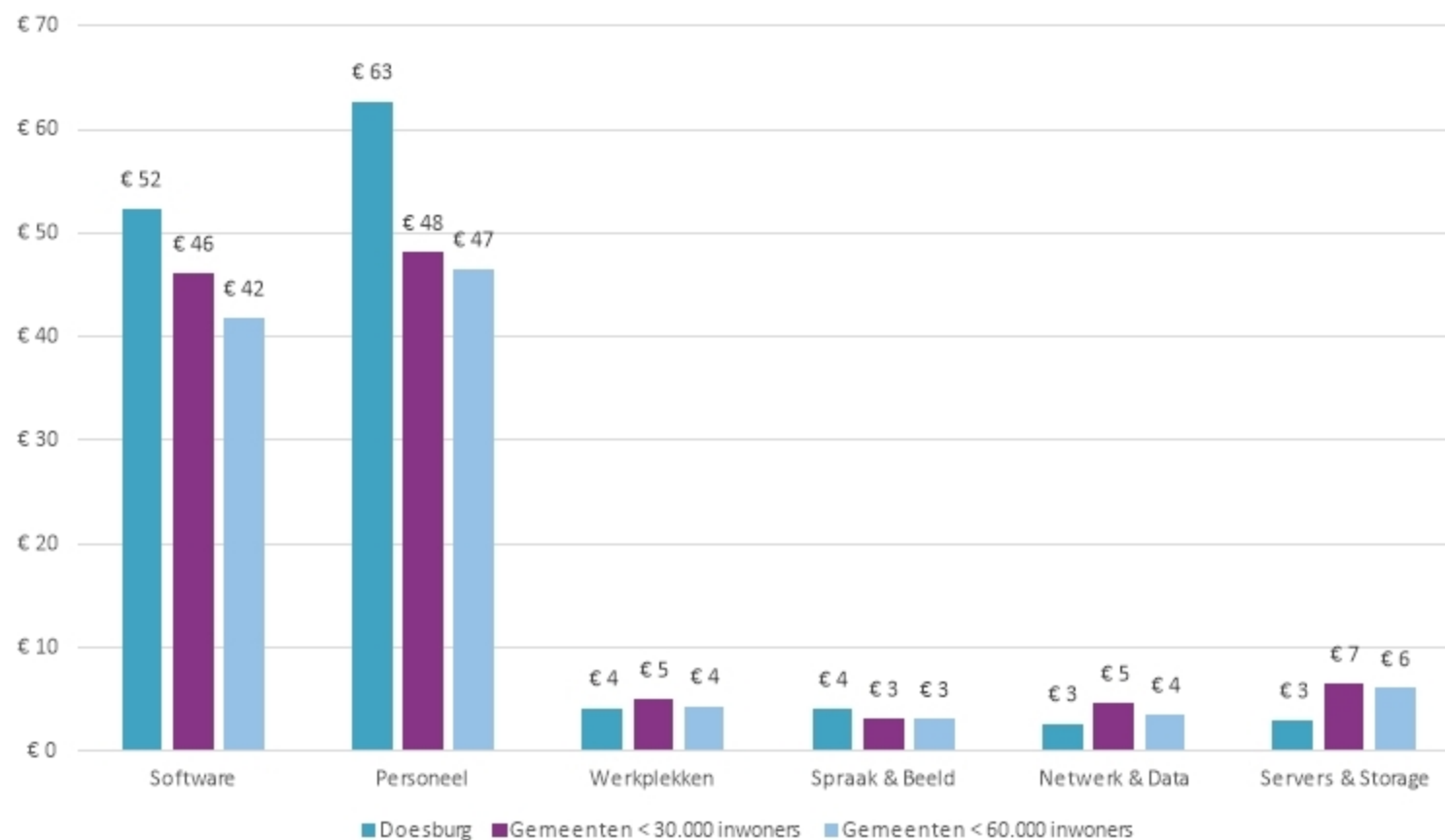
# 4.1 Verdeling ICT-kosten: per inwoner

Totale ICT-kosten  
€1,43M

Doesburg  
€129

Gemeenten < 30.000 inwoners  
€114

Gemeenten < 60.000 inwoners  
€105



De ICT-kosten van Doesburg liggen 15 euro per inwoner boven het benchmarkgemiddelde van gemeenten met minder dan 30.000 inwoners.

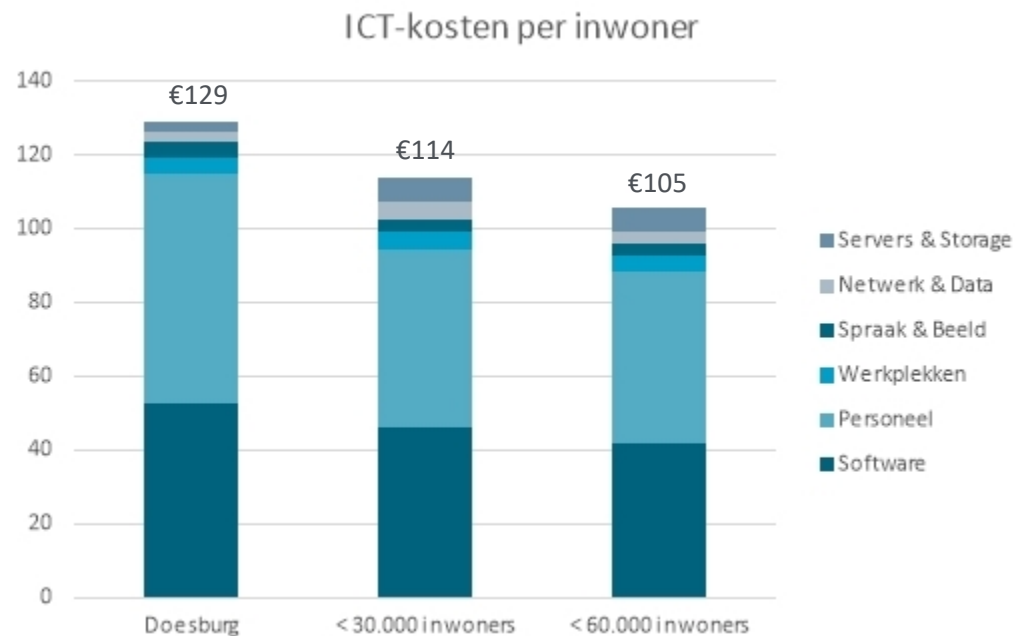
Wanneer wordt gekeken naar het benchmarkgemiddelde van gemeenten met minder dan 60.000 inwoners, dan liggen de ICT-kosten van Doesburg 24 euro boven het benchmarkgemiddelde.

Onder de 30.000 inwoners wordt een minimumgrens bereikt ten aanzien van de te behalen schaalvoordelen. Omdat er een minimumniveau aan dienstverlening geleverd moet worden aan burgers moeten er ook kosten gemaakt worden om systemen in de lucht te houden (technisch en functioneel).

## 4.2 ICT-kosten per inwoner en als % van begroting

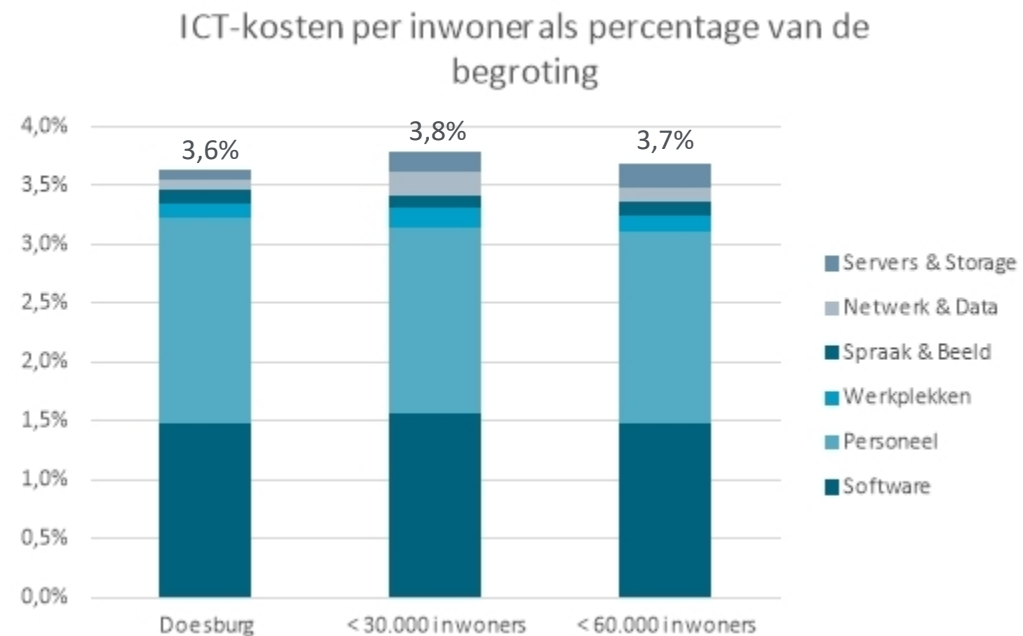
Hieronder zijn de kosten van Doesburg uitgedrukt in de kosten per inwoner. De gemeente is afgezet tegen de benchmark met minder dan 30.000 inwoners en de benchmark met minder dan 60.000 inwoners.

Figuur 5: ICT-Kosten per inwoner



Hieronder zijn de kosten van Doesburg uitgedrukt in percentage van de totale gemeentelijke begroting. De gemeente is afgezet tegen de benchmark met minder dan 30.000 inwoners en de benchmark met minder dan 60.000 inwoners.

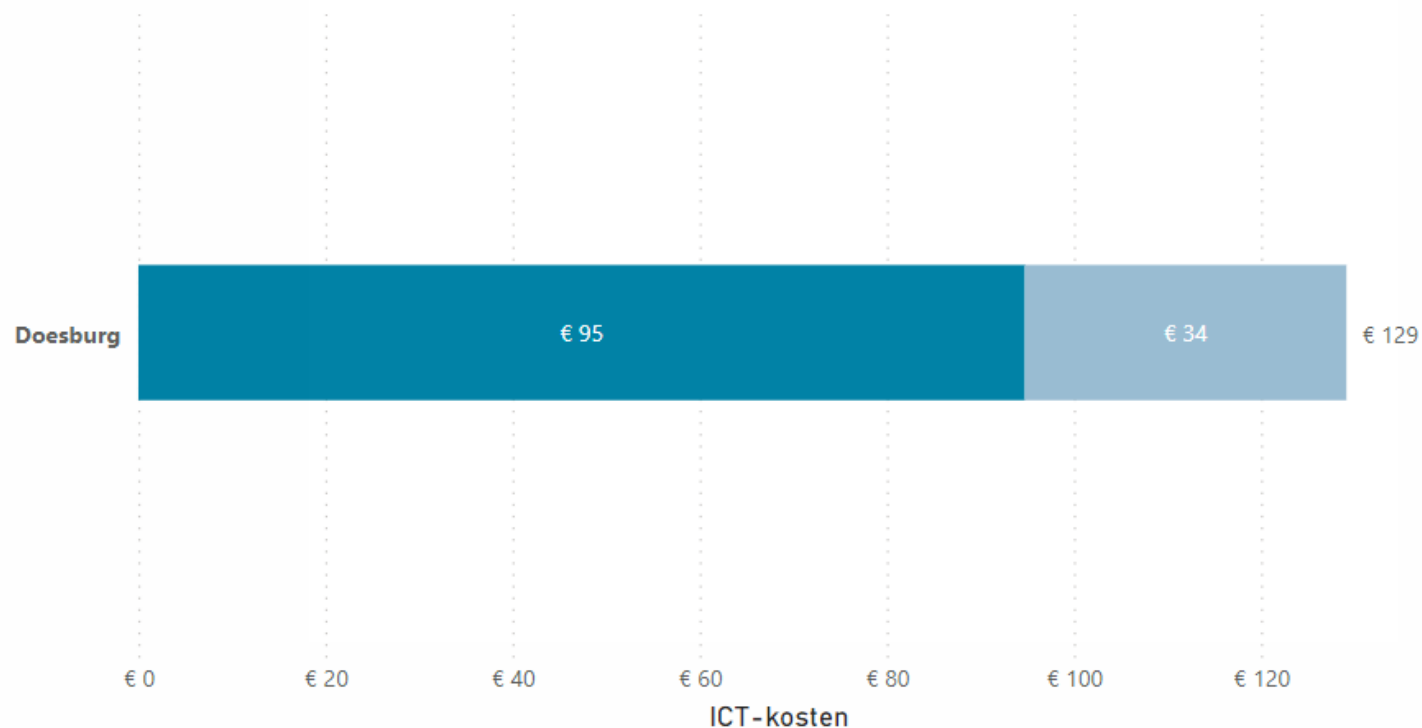
Figuur 6: ICT-Kosten per inwoner als percentage van de begroting



## 4.3 Samenwerkingsverband ICT-samen

Kosten deelnemer + kosten SSC

● ICT-kosten organisatie ● ICT-kosten SSC



Doesburg zit in een samenwerkingsverband (ICT-samen) met 14 andere organisaties, waaronder 4 andere gemeenten. ICT-samen voert de automatiseringswerkzaamheden (a-kant) uit waar Doesburg de informatieseringswerkzaamheden (i-kant) uitvoert. De kosten voor de a-kant worden dus gemaakt door ICT-samen en de i-kant door Doesburg. Voor een eerlijke vergelijking met andere gemeenten moeten beide kostencomponenten bij elkaar op worden geteld.

### Kosten ICT-samen

De samenwerking voert de werkzaamheden voor meerdere gemeenten. ICT-samen heeft de totale kosten van de samenwerking ingevuld o.b.v. de begroting deze hebben we op basis van de afgesproken verdeelsleutel toegerend naar Doesburg. In de benchmark gebruiken we altijd de werkelijke kosten en niet de begroting. Om tijd te besparen is voor ICT-samen uitgegaan van de begroting waarbij deze is vermenigvuldigt met 0,93 om tot de werkelijke kosten te komen. De verdeelsleutel van Doesburg is 6,581% van de totale kosten. De kosten (begroting) van ICT-samen zijn totaal € 6,4M waarvan 394K toe te rekenen is naar Doesburg wat neer komt op 34 euro per inwoner.

### Kosten Doesburg

Hiervoor zijn de werkelijke kosten genomen zoals ook bij alle andere gemeenten is gedaan.

In alle overzichten hierna worden de totale kosten van Doesburg weergegeven incl. de kosten voor ICT-samen.

# ICT-context gemeenten algemeen

# 5 Ontwikkelingen

In dit hoofdstuk wordt de algemene ICT-context van gemeenten geschetst. We maken hierbij gebruik van ontwikkelingen die onder anderen zijn beschreven in het trendrapport van de ICT-benchmark 2023 van M&I/Partners. De zeven meest leidende ontwikkelingen met ICT impact op de gemeente staan hieronder opgesomd. Op de volgende sheets behandelen we deze onderwerpen.



Wet- en regelgeving



Datagedreven werken



Informatiebeveiliging



Sourcing/Cloud



Digitale  
volwassenheid



Digitale werkplek



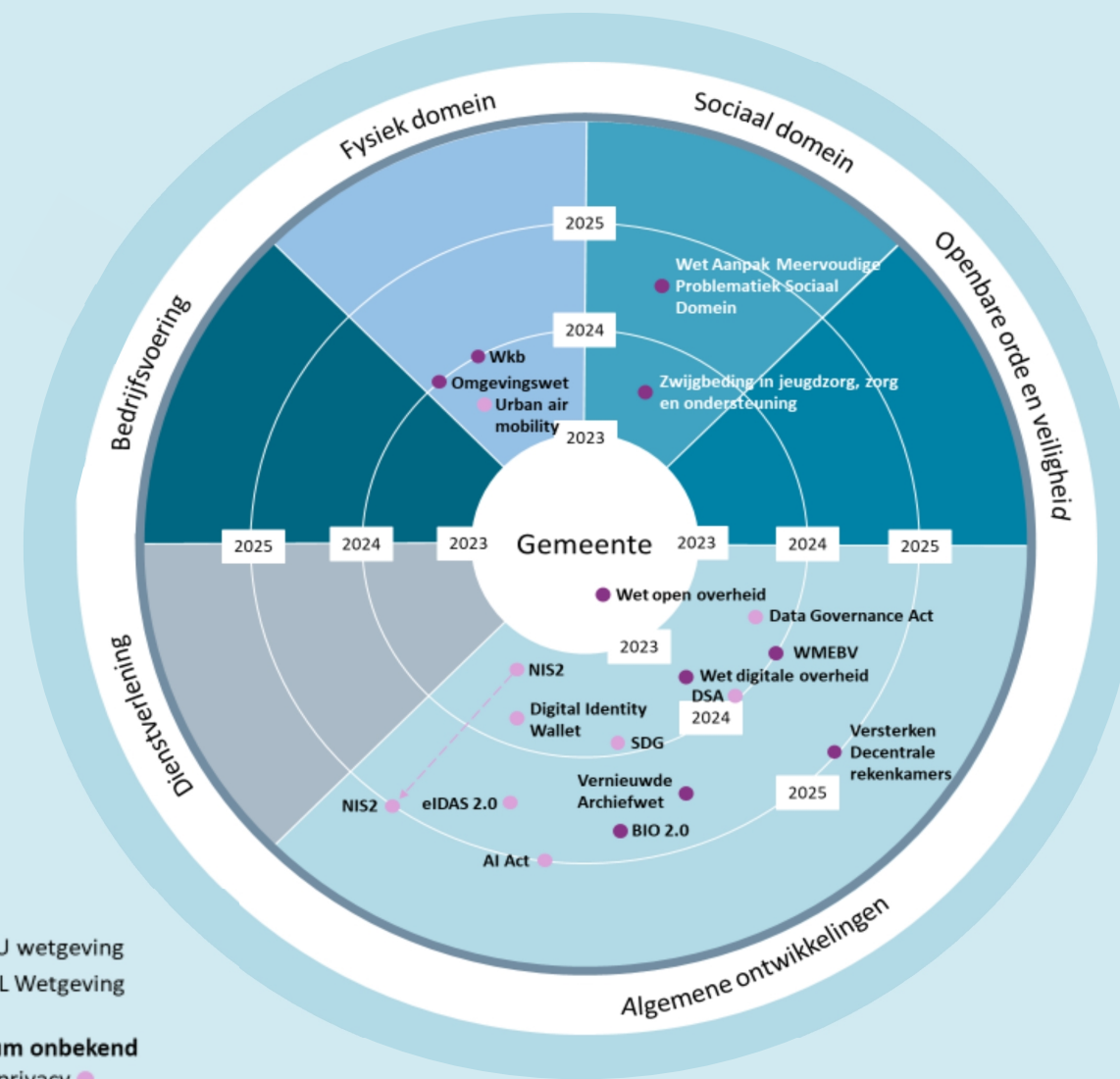
Zaakgericht werken

# 5.1 Wet- en regelgeving

Het belang van het voldoen aan wet- en regelgeving is groot, omdat inwoners van gemeenten verwachten dat de zaken bij de gemeente op orde zijn en dat burgers bijvoorbeeld kunnen participeren en op tijd op de hoogte gebracht worden. Omdat dit zo belangrijk is zijn hier kaders voor opgesteld in de vorm van wet- en regelgeving. Voldoen aan wet- en regelgeving is voor veel gemeenten een 'verplichting', maar als we kijken naar de effecten, dan zorgen alle hier genoemde wet- en regelgeving voor verdere digitalisering en professionalisering. Gemeenten worden op deze manier dus gedwongen mee te bewegen in de alsmaar verder digitaliserende wereld. Digitalisering is niet vrijblijvend meer.

Er komen erg veel informatiewetten op gemeenten af die zowel aandacht vragen van de vakafdeling als van de IT- en informatieafdeling. Deze wetten staan meestal op zichzelf en zijn gericht op één of meerdere doelstellingen die bijdragen aan overkoepelende publieke waarden. Soms botsen waarden uit deze informatiewetten ook met elkaar, denk bijvoorbeeld aan de Woo en de privacywetgeving. Hierbij is het aan de gemeente om hier een afweging in te maken\*. Dit vraagt om een integrale aanpak binnen de gemeente om de verschillende wet- en regelgevingen te implementeren op bijvoorbeeld een waarde gerichte manier.

Door de hoeveelheid en omvang van de aankomende en recent ingevoerde wet- en regelgeving zullen gemeenten blijvend veel tijd *moeten* besteden om hieraan te kunnen voldoen. Ook worden er steeds meer softwareoplossingen in gebruik genomen die ondersteuning bieden of verplicht zijn volgens de wet. Deze oplossingen zijn blijvend met als consequentie dat de kosten en benodigde projecttijd zullen toenemen.



- EU wetgeving
- NL Wetgeving

#### Datum onbekend

- E-privacy
- Data verordening
- Herziening Who
- European data spaces

## 5.2 Datagedreven werken

Datagedreven werken voor gemeenten omvat het gebruik van verzamelde informatie en analyse uit diverse bronnen. Het idee van de inzet van data is dat hiermee besluitvorming beter, sneller en efficiënter ondersteund kan worden. Hierdoor wordt een organisatie in staat gesteld processen te optimaliseren, maatschappelijke opgaven effectiever (gerichter) aan te pakken, met als gevolg meer maatschappelijke impact, betere dienstverlening, hogere medewerker- en burger tevredenheid, lagere kosten en hogere organisatorische wendbaarheid.

Gemeenten investeerden afgelopen jaren beperkt in datagedreven werken, ondanks de potentie die gezien wordt. In de benchmark zagen we tot en met 2021 zowel de personele omvang als de softwarekosten niet groeien. In 2022 zien we op beide onderdelen een stijging. Er wordt weinig ingehuurd voor invulling van functies binnen een BI-team. Dit in tegenstelling tot de trend van meer inhuur die we in 2023 zagen in de benchmark. De kosten voor BI-software stijgen gestaag.

Daarnaast zien we dat datagedreven werken steeds meer belegd wordt bij de vakafdeling. Denk aan medewerkers die zelf dashboards maken, analyses uitvoeren en rapportages maken met behulp van een BI-applicatie en data. Hierdoor wordt datagedreven werken steeds breder uitgevoerd.

De verwachting is dat de investeringen in datagedreven werken de komende jaren zullen toenemen. De omvang van het BI-personeel zal verder groeien en gemeenten zullen de komende jaren BI verder professionaliseren. Dit betekent ook dat het volwassenheidsniveau rondom datagedreven werken in de gehele organisatie zal moeten toenemen. Dit zegt niet per definitie dat het BI-team verder moet groeien, maar vooral dat de kennis breder verspreid zal moeten worden binnen de gemeente (data geletterdheid).



## 5.3 Informatiebeveiliging

De afgelopen jaren is het belang van informatiebeveiliging toegenomen. Gemeenten verwerken enorme hoeveelheden informatie die beschermd moet worden tegen onbevoegde toegang, wijziging, verlies of ander misbruik. Door toenemende mate van digitalisering wordt de dreiging steeds groter en wordt het treffen van de juiste maatregelen steeds belangrijker.

Veel gemeenten zien het belang van informatiebeveiliging steeds meer in. Door de toenemende dreiging en consequenties wordt steeds meer ingezet op het voldoen aan de geldende wet- en regelgeving om zo de continuïteit van de bedrijfsvoering te kunnen garanderen.

Uit de benchmark blijkt dat de meeste projecten, projecten zijn rondom de implementatie van de BIO en het implementeren van een SIEM/SOC of netwerkmonitoring. Opvallend is dat deze projecten vaak opgeknipt worden in veel kleinere projecten. Door de verSaaSing verschuift een deel van de (technische) informatiebeveiliging naar de leveranciers.

De verwachting is dat de kosten voor informatiebeveiliging zullen blijven stijgen. Zo komen er een aantal nieuwe of vernieuwde wetten waarin informatiebeveiliging een (hoofd)rol speelt, zoals de BIO2.0 en NIS2. Dit zorgt voor de aanschaf van nieuwe systemen, zoals een Information Security Management System (ISMS) en een SIEM/SOC.

Daarnaast worden er ook kosten gemaakt door leveranciers bij bijvoorbeeld SaaS- of IaaS-oplossingen. Deze kosten zijn niet altijd direct zichtbaar voor gemeenten, maar zijn er wel degelijk en worden vaak in een generieke prijsstijging doorberekend.



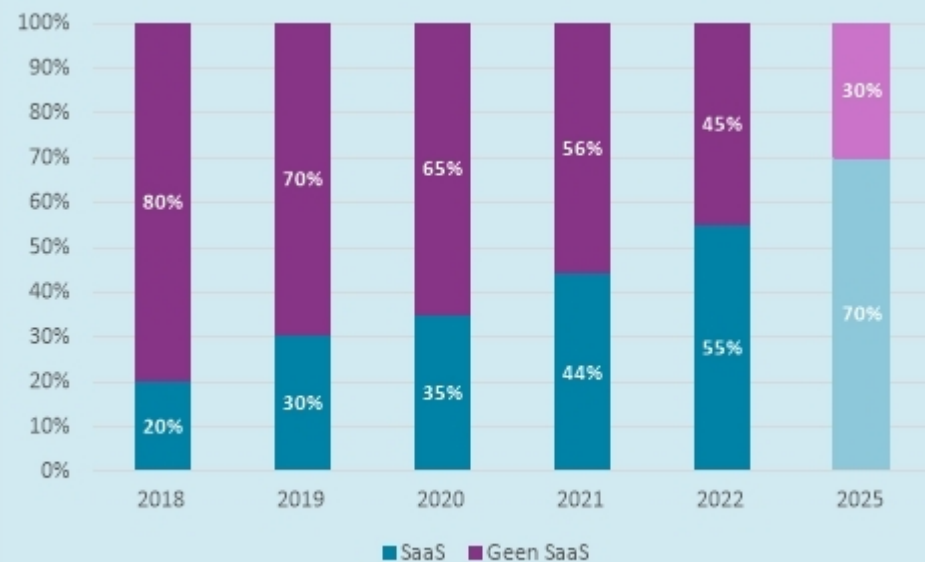
## 5.4 Sourcing, Cloud en SaaS

De gang naar de Cloud is ingezet. Softwareleveranciers maken in grote getalen de oversrap naar Cloud oplossingen. De Cloud is daarmee niet meer weg te denken en raakt ook de ICT ontwikkelingen van gemeenten. In de ICT benchmark 2023 zagen we voor het eerst dat gemeenten meer geld aan SaaS-gebaseerde applicaties besteden dan aan applicaties die lokaal (on-premise) draaien. Het percentage nam de afgelopen jaren snel toe. Deze toename was voorheen vooral zichtbaar op software voor bedrijfsvoering en kantoorautomatisering. Opvallend is de stijging in het aandeel van SaaS bij de primair proces software door verSaaSing van een aantal grote leveranciers. Het is dus niet meer de vraag of een applicatie naar de Cloud kan, maar wanneer dit van de leverancier moet.

In de benchmark zien we dat de softwarekosten stijgen naarmate gemeenten meer SaaS-applicaties hebben. De personeelskosten blijven daarentegen gelijk. Gemeenten met meer SaaS applicaties hebben minder personeel, maar daar staat tegenover dat deze gemeenten hoger ingeschaald personeel hebben. Dit is het gevolg van een verschuiving van automatiseringspersoneel naar informatisering personeel. Ook de kosten voor de infrastructuur blijven gelijk naarmate meer SaaS applicaties gebruikt worden. Gemeenten lijken hun infrastructuur niet af te schalen bij het meer gebruiken van SaaS-applicaties of ze stellen hogere eisen aan de infrastructuur, waardoor de daling in omgeving gecompenseerd wordt door hogere kosten voor kwaliteit. Doordat de softwarekosten toenemen en de personeelskosten niet afnemen, is het gebruik van SaaS kostenverhogend.

Het niet (tijdig) meegaan in deze beweging kan grote gevolgen hebben voor gemeenten. Zo kunnen gemeenten niet meer voldoen aan de aansluitvoorwaarde van een ICT samenwerking of functioneren een of meerdere (vak)applicaties niet meer. Dit is geen doemscenario en de gemeente kan zich hier goed op voorbereiden, maar de beweging naar de cloud is niet meer een vrijblijvende.

Figuur ...: Aandeel SaaS-Applicaties o.b.v. kosten



## 5.5 Digitale volwassenheid

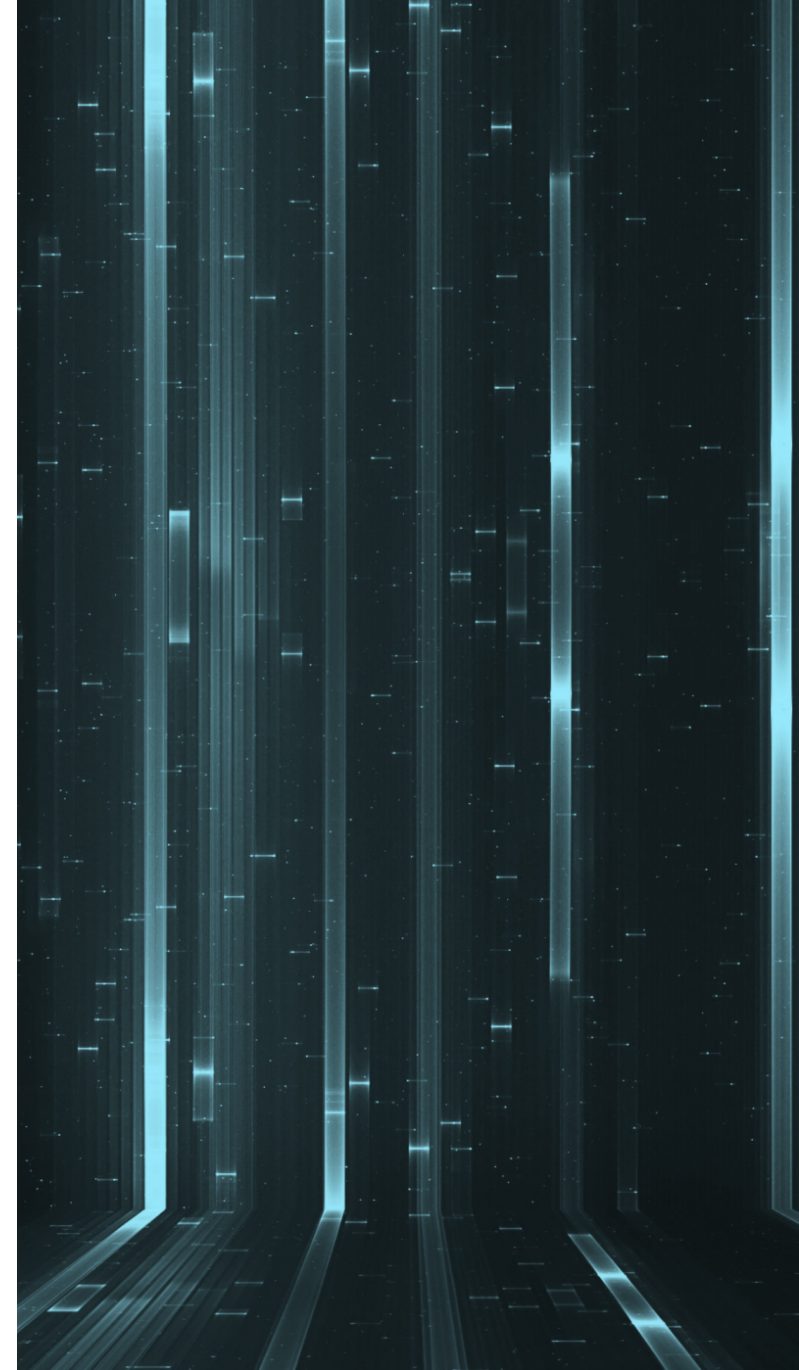
Onder de digitale volwassenheid van een organisatie verstaan we het gemak en de snelheid waarmee een organisatie nieuwe mogelijkheden en inzichten op het gebied van ICT weet om te zetten in betere producten en/of diensten. Daarbij gaat het niet alleen om digivaardigheid, maar ook om zaken als visie, scherp weten wat je wil, organisatie, governance, verankering, eigenaarschap, houding en gedrag.

Uit allerlei onderzoek en praktijkervaringen (ook internationaal) blijkt dat digitaal volwassen organisaties meer rendement halen uit ICT en investeringen in ICT en ook beter in staat zijn ICT-leveranciers aan te sturen en succesvol van ICT en leverancier(s) te switchen. Daarnaast blijkt al jaren dat digitaal volwassenere organisaties de investeringen die nodig zijn om digitaal volwassen te worden grotendeels terugverdienen.

In de benchmark ICT kosten gemeenten 2023 zagen we dat er vooral projecten werden uitgevoerd op het gebied van dienstverlening, door het beter informeren van inwoners, maar ook door het maken van efficiëntieslagen in de bedrijfsvoering, zoals het gebruik van templates, inzet van Robotic Proces Automation (RPA) en het opleiden van medewerkers.

De komende jaren worden gemeenten wettelijk verplicht om hun digitale volwassenheid te verbeteren door bijvoorbeeld de eisen in de nieuwe archiefwet en de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer. Inwoners verwachten hierdoor meer digitale mogelijkheden. Daarom zal digitale volwassenheid een blijvend aandachtspunt zijn voor gemeenten. Deze ontwikkelingen zien we in de kosten terug op twee plekken:

1. De kosten voor primaire processoftware nemen toe in het sociale domein en het fysieke domein;
2. De uitgaven aan het zaakstelsel zagen we in de benchmark van 2023 dalen. De jaren ervoor bleven deze kosten redelijk stabiel. Wat wel heel duidelijk in de cijfers naar voren kwam is dat er minder uitschieters zijn qua kosten op dit onderdeel. Eerder waren er nog gemeenten die met een uitgebreid zaakstelsel tot 9 euro per inwoner hieraan besteden. Dit is inmiddels ook verleden tijd.



## 5.6 Digitale werkplek

Een digitale werkplek omvat alles wat nodig is om op afstand (bv thuis) te kunnen werken: van communicatiemiddelen en samenwerkingstools tot de beveiliging die daarvoor nodig is.

Een goede digitale werkplek bevordert efficiëntie en samenwerking tussen medewerkers, wat leidt tot verhoogde productiviteit en snellere besluitvorming. Het vergroot de flexibiliteit en mobiliteit van het personeel, waardoor de organisatie beter kan inspelen op veranderende behoeften en een breder scala aan talent kan aantrekken. In een markt waar personeel schaars is, is het voor gemeenten van belang een interessante werkgever te zijn.

Een belangrijk onderdeel van de werkplek is de kantoorautomatisering. Een grote ontwikkeling hierop komt vanuit Microsoft die Office 365 is aan gaan bieden. De kosten voor kantoorautomatisering stijgen hierdoor in 2022 met ongeveer 1,5 euro naar 6 euro per inwoner. Er zijn ook nog wat gemeenten niet (volledig) over. Zij zullen hoogstwaarschijnlijk de komende jaren volgen. De kosten voor spraak en beeld daalden licht, mogelijk doordat veel gemeenten de videobeloplossingen beter zijn gaan benutten.



## 5.7 Zaakgericht werken

Zaakgericht werken voor gemeenten is een gestructureerde benadering waarbij alle informatie, communicatie en activiteiten rondom specifieke zaken of cases worden georganiseerd en gemonitord. Gemeenten werken zaakgericht voor een efficiëntere dienstverlening en betere samenwerking binnen de gemeentelijke processen. Het legt de nadruk op het volgen en beheren van de levenscyclus van individuele zaken, van aanvraag tot afronding, om transparantie en effectiviteit te bevorderen. Zo wordt het voor inwoners bijvoorbeeld gemakkelijker de status van een aanvraag (zaak) in te zien.

Zaakgericht werken is daarnaast een vereiste voor de invoering van de omgevingswet. Dit is tevens een vereiste voor een goede informatiehuishouding voor uitvoering van zowel de Woo, de vernieuwde archiefwet en de omgevingswet. Dit vraagt dat gemeenten gebruik maken van een zaakgerichte applicatie, omdat het een georganiseerde aanpak biedt voor het beheer van informatie en processen, waardoor zowel openbaarheid als omgevingsgerelateerde zaken effectiever kunnen worden behandeld en gemonitord. Het verbetert transparantie en traceerbaarheid, waardoor naleving van zowel wetgeving wordt vergemakkelijkt en een efficiënte dienstverlening wordt ondersteund. Bovendien faciliteert zaakgericht werken de vereiste digitalisering en samenwerking tussen afdelingen voor een soepele implementatie van beide wetten. Belangrijke noot hierbij is dat zaakgericht werken ook professioneel informatiebeheer vraagt

Een trend die we al langer zien is dat er steeds vaker wordt gekozen voor domein specifieke applicaties die geoptimaliseerd zijn voor dienstverlening en met eigen dossierfuncties in plaats van het gebruiken van een uitgebreid zaaksysteem. Daardoor wordt de rol van het klassieke zaaksysteem verder beperkt tot vooral de processturing. De informatie/data zit in de domein specifieke applicaties. Dit is een brede ontwikkeling die te zien is in alle delen/domeinen.

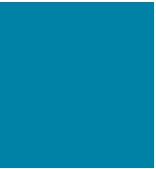
# Bijlagen

A: Resultaten ICT Benchmark Gemeenten

B: Resultaten Ixpedities gemeente Doesburg

A

## Resultaten ICT Benchmark Gemeenten



# ICT-Benchmark Gemeenten



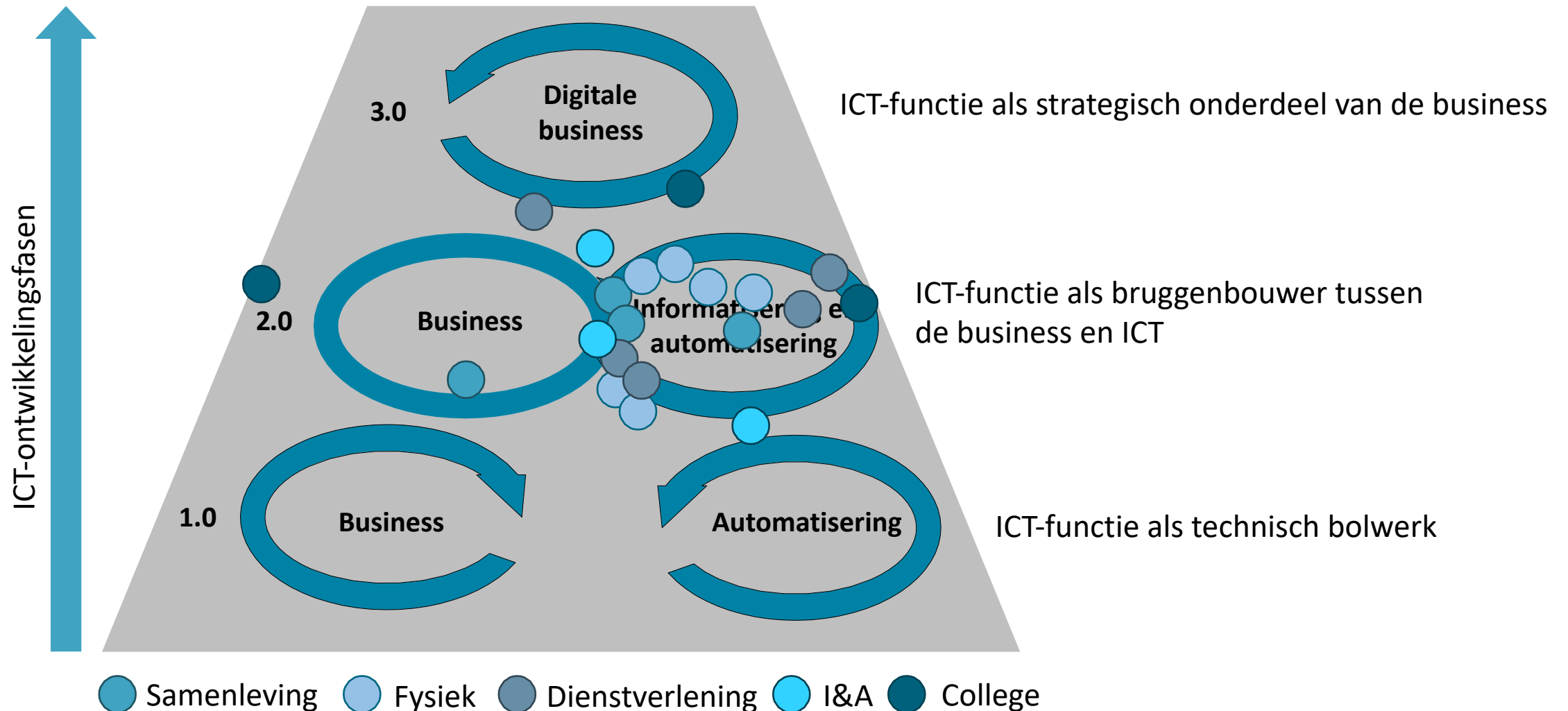
Bijlage B

## UITKOMSTEN WORKSHOP DIGITALISERING EN DIGITALE VOLWASSENHEID ICT

ICT in perspectief

## Samenwerken met ICT: CIO 1.0, 2.0 en 3.0

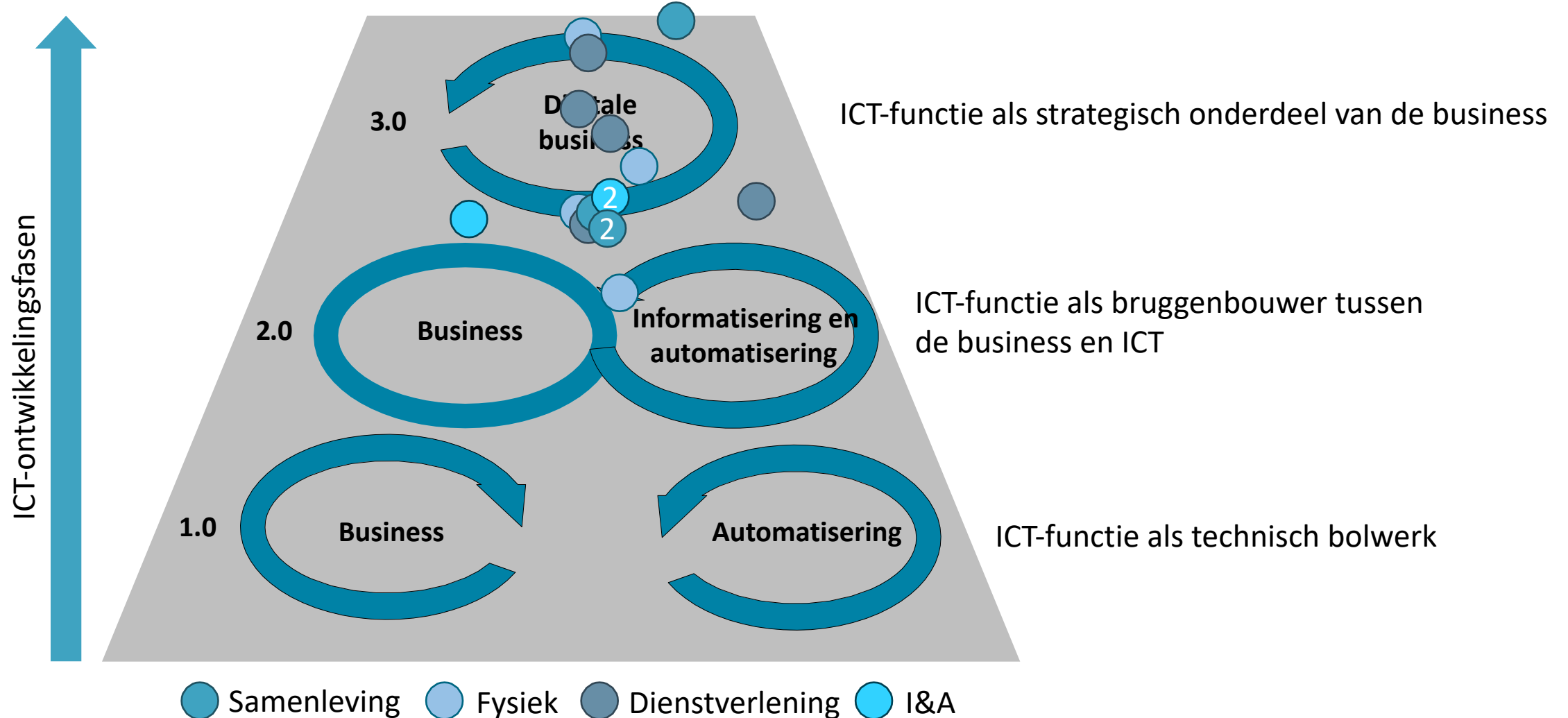
# 1 Waar staan we nu?



# 1 Waar staan we nu?

- In selfservice is de laatste jaren veel geïnvesteerd.
- Ten opzichte van andere gemeenten zijn kleine gemeenten al heel ver. Zo leveren burgers/ondernemers in Doesburg via een digitaal formulier gegevens aan. Bij andere grotere gemeenten gaat dit via de post.
- Veel webformulieren belanden nog in de mailbox, waardoor gegevens nog veel handmatig in systemen moeten worden overgezet.
- Het architectuurteam wordt bij de aanschaf van nieuwe applicaties pas later in het proces betrokken door de business.
- Er zijn systemen met beperkingen, zoals de applicatie voor de participatiewet.
- Professionals in het primaire proces (pijler samenleving) hebben weinig sturingsinformatie. In het sociaal domein wil je zien of de interventies die gedaan worden ook echt iets opleveren (bijv. zijn mensen minder ongelukkig), zodat je deze data ook kan aggregeren naar het college, collega's etc.
- Integraal werken met externe partners wordt beperkt door de AVG. OZO-verbindzorg kan de samenwerking bevorderen. Ook intern samenwerken is soms lastig vanwege de AVG.
- Er wordt te vaak naar de kosten van automatisering gekeken en onvoldoende naar de opbrengsten.
- In het verzamelen van de goede data zit nu heel veel tijd.
- De business en I&A bevragen elkaar onvoldoende, bijvoorbeeld bij de inrichting van applicaties.
- Gestandaardiseerde manier van werken wordt onvoldoende gehandhaafd.

# 1 Waar willen we staan?

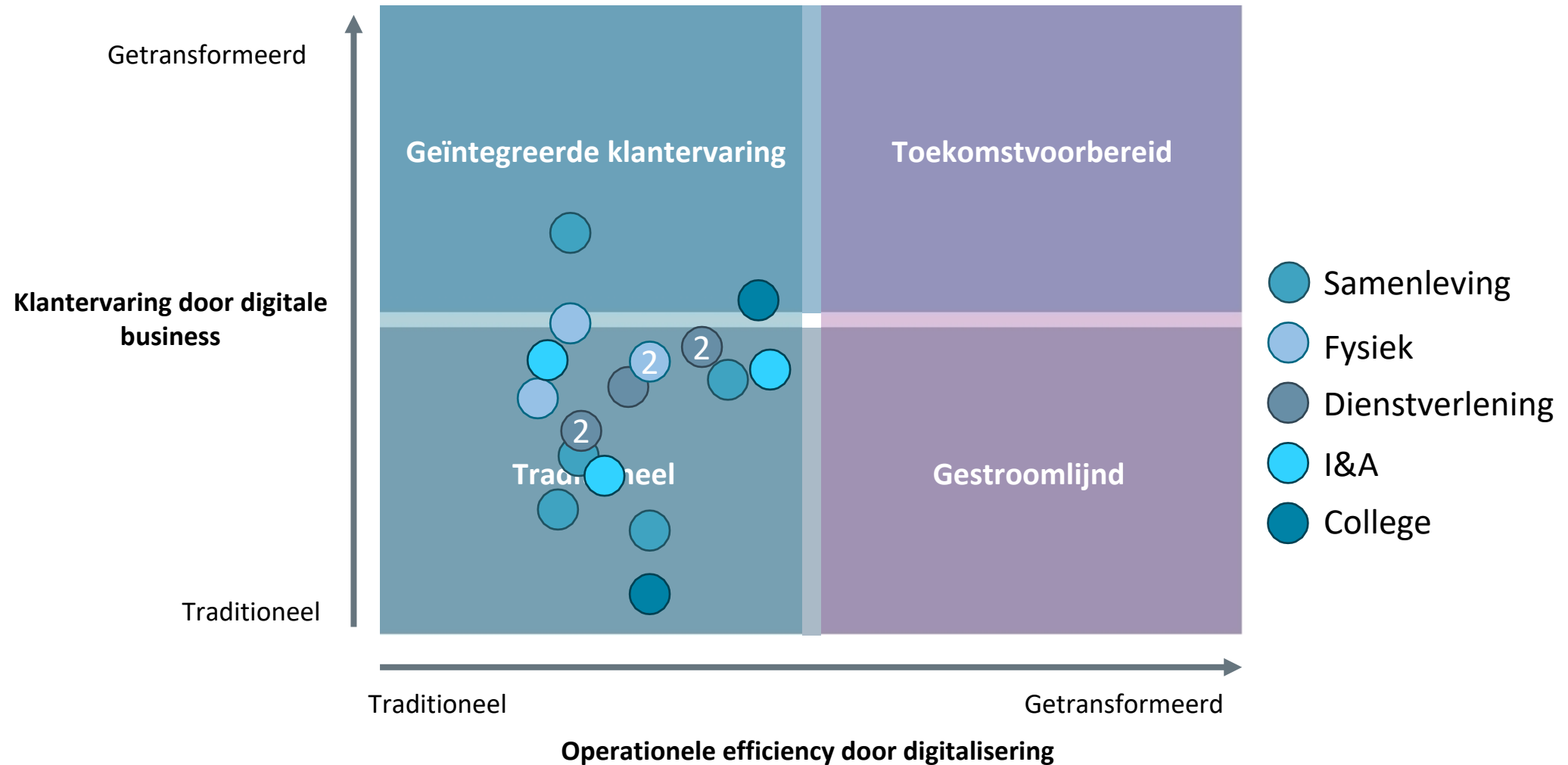


# 1 Waar willen we staan?

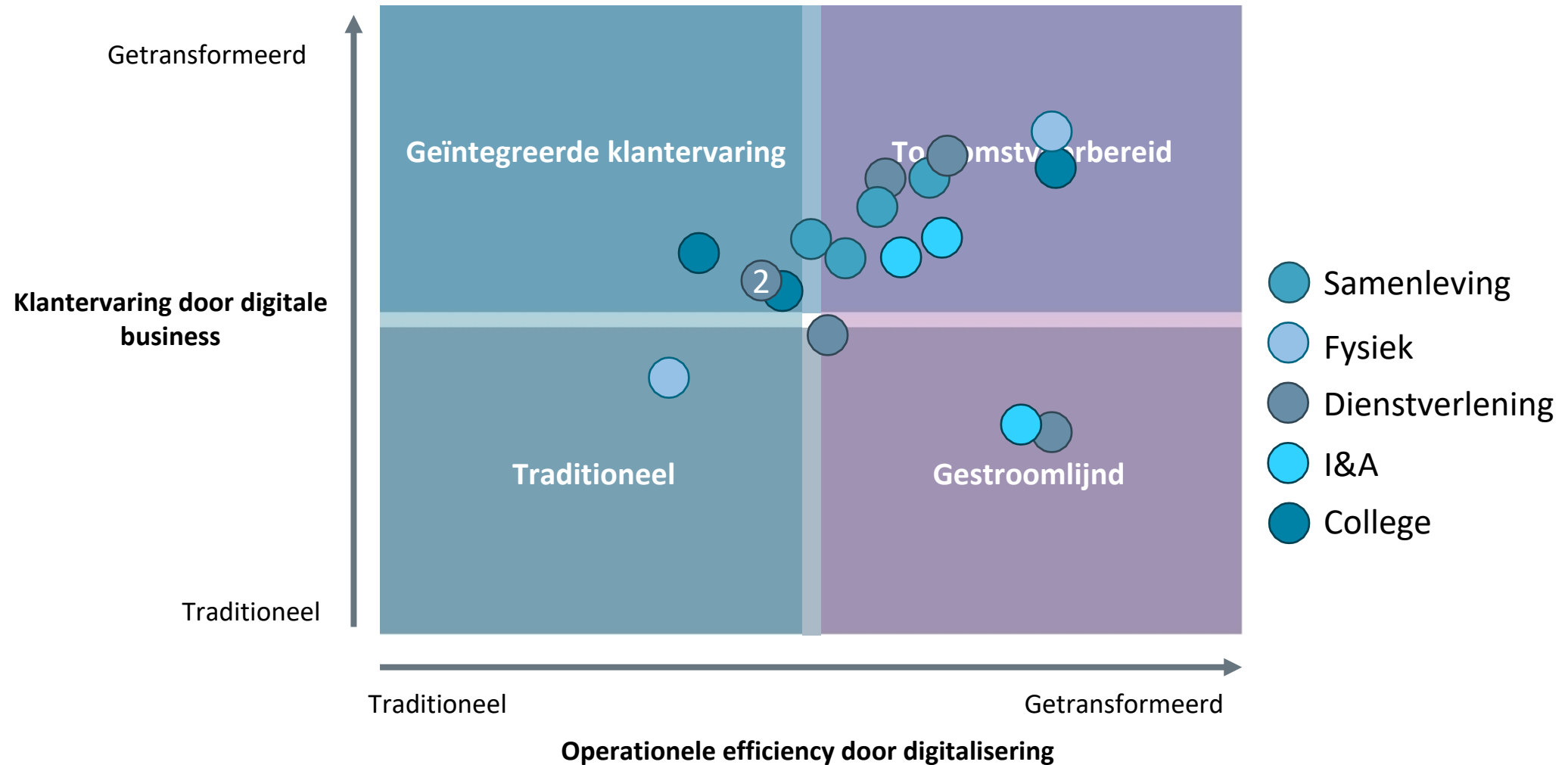
- Het is belangrijk dat het voor de klant goed is.
  - Het moeten realistische en haalbare stappen zijn, maar zonder ambitie kom je nergens.
  - Doesburg wil de slimme volger zijn.
  - De dingen die Doesburg nu doet moeten eerst worden verbeterd.
  - Veel ouderen zijn nog niet digitaal vaardig genoeg voor CIO 3.0. Telefonie en fysieke formulieren mogen niet verdwijnen of je moet zoveel mogelijk digitaliseren en de mensen die niet digitaal vaardig genoeg zijn ondersteunen. Het moet menselijk blijven. De 'keukentafelgesprekken' moeten bijvoorbeeld blijven bestaan.
  - Eén iemand op adviesniveau (I&A/IV/ICT) moet vooraf worden betrokken als strategisch sparringpartner voor juiste managementbeslissingen.
  - Voor digitale verandering moet je medewerkers enthousiast maken om te voorkomen dat je medewerkers onderweg kwijtraakt.
  - De business moet niet te hard gaan lopen of vanuit techniek vernieuwen zonder dat de business hierom vraagt. De cyclus van innoveren en borgen is hierbij belangrijk.
  - Integraliteit: je moet vanuit één omgeving meerdere dingen kunnen bekijken. Minder silo's leidt tot meer overzicht. In Join kan iedereen in, maar word onvoldoende gebruik van gemaakt.
  - Prioritering en focus is belangrijk om te voorkomen dat je enkel brandjes aan het blussen bent.
  - I&A wil meer naar de business toegroeien, waarbij de business dit ook zo ervaart.
- 
- Van oplossingsgestuurd werken naar meer de vraag stellen en gezamenlijk (ICT en pijlers) beslissen over de beste passende oplossing.
  - Meer mensen binnen I&A met andere kwaliteiten, bijvoorbeeld ambassadeurs die inzetten op softwareskills van de business.

# Digitale volwassenheid

## 2 Digitale volwassenheid – huidig



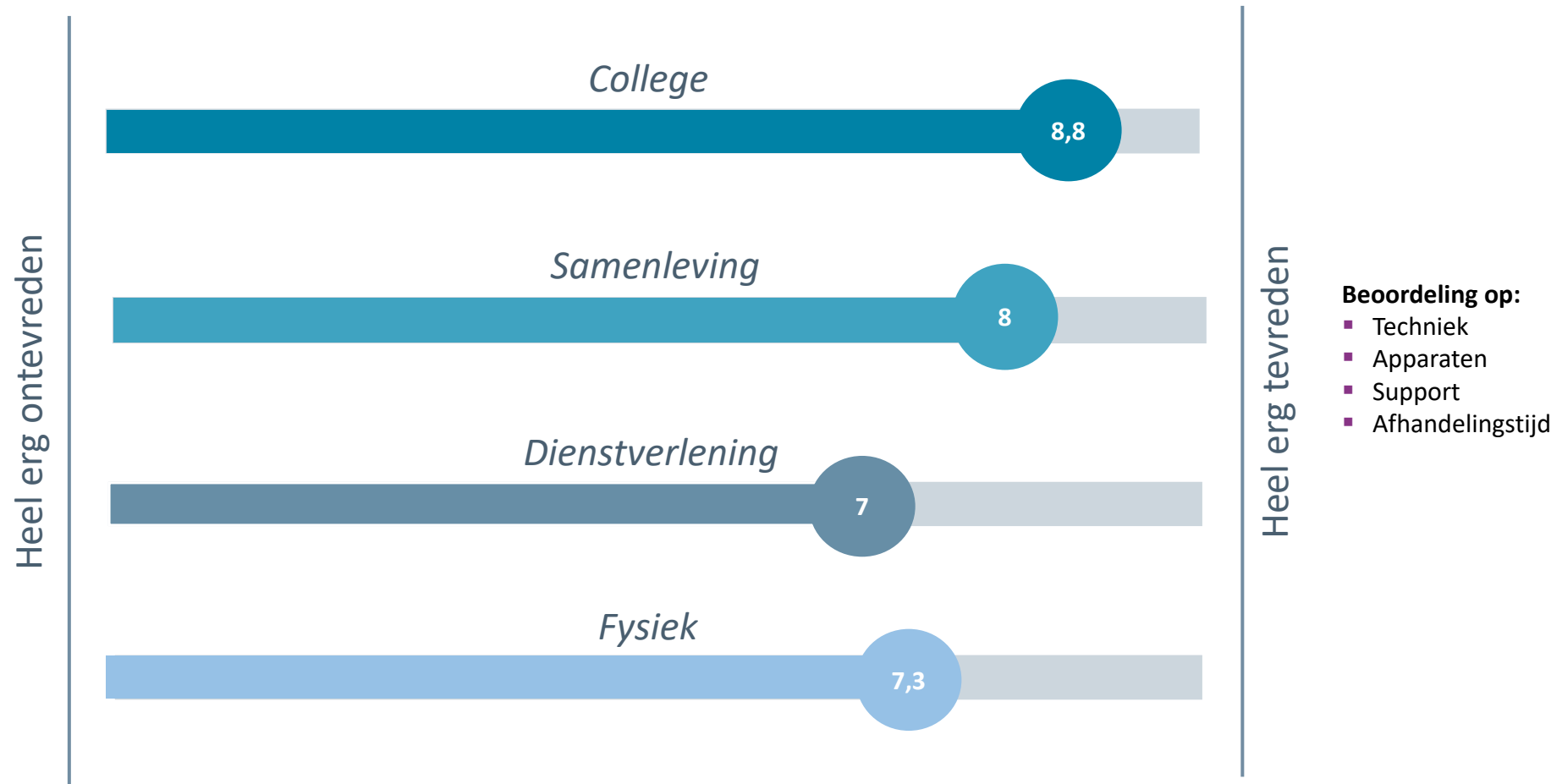
## 2 Digitale volwassenheid – ambitie



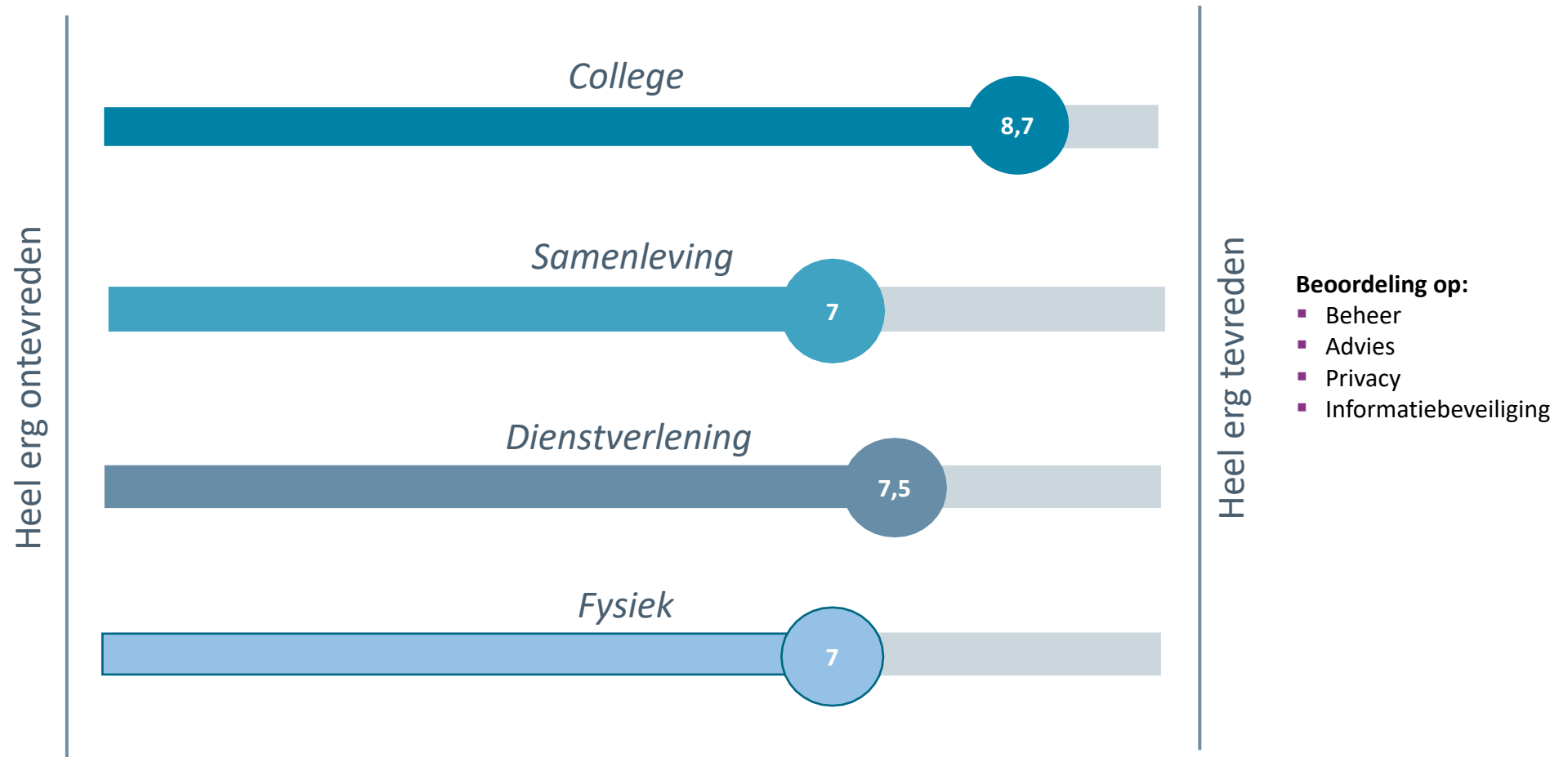
## 2 Digitale volwassenheid

- Klantervaring komt steeds meer centraal te staan. Eerst investeren in de frontoffice en daarna in de backoffice.
- Het efficiënter inrichten is ook belangrijk om de klantervaring te verbeteren. Om een burger een status te kunnen geven van zijn aanvraag, moet je deze processen goed hebben ingericht.
- Inzicht krijgen in de bedrijfskritieke processen is belangrijk. Op deze manier kunnen de processen naast elkaar worden gelegd en worden gekeken hoe het onderling op elkaar aansluit en wat wellicht weggelaten kan worden (basis op orde). Hierbij moet worden voorkomen dat 'basis op orde' een containerbegrip wordt. Per pijler moet worden gespecificeerd wanneer de basis op orde is (SMART-doelstellingen). Waarbij het belangrijk is om stil te staan dat deze doelstellingen ook kunnen veranderen.
- Om de juiste informatie, op de juiste plek, op het juiste moment te krijgen is het belangrijk om eerst te investeren in het vastleggen van processen.
- Begin met de laagste investering die het hoogste rendement heeft om zo aan te kunnen tonen wat de opbrengsten van ICT zijn. Het gaat daarbij niet om het besparen van ambtenaren, maar om de goede dingen te kunnen doen.
- Inwoners zullen vaker gaan vragen om gegevens in te zien; één portaal met alle gegevens i.p.v. meerdere omgevingen (een soort van inwonersdossier).
- Wanneer applicaties beter zijn gestroomlijnd is de (interne) klant ook tevredener.
- Er is iemand nodig die de ontwikkelingen van buiten naar binnen kan halen, zoals een strategisch informatiemanager.

## 3 Tevredenheid over ICT



### 3 Tevredenheid over I&A



## 3 Tevredenheid over ICT & I&A

### ICT

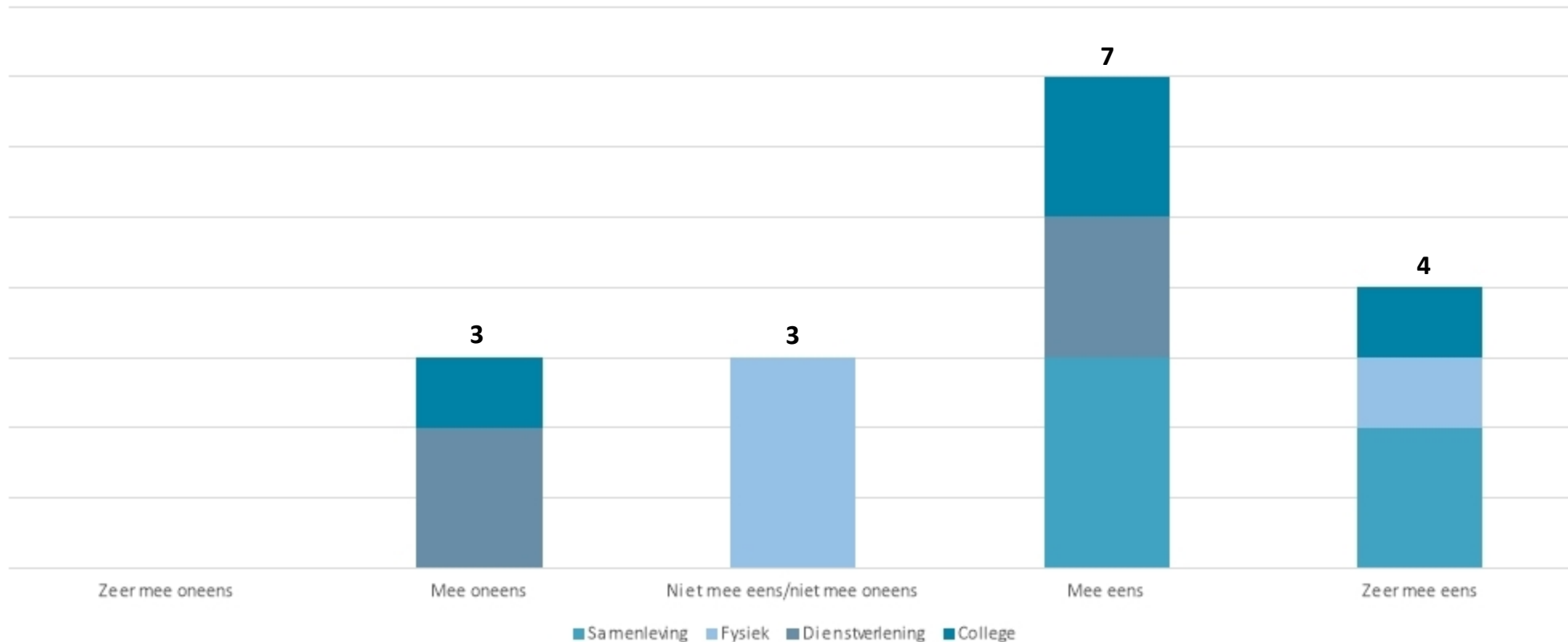
- Service is goed geregeld. De kleinschaligheid is het voordeel.
- Lastig hoe sommige systemen zijn ingericht, bijvoorbeeld JOIN en iBabs.
- De 'houtjes en touwtjes' worden steeds beter aan elkaar geknoopt, waardoor er minder vaak gebeld hoeft te worden bij lastigheden/problemen.

### I&A

- Bereidwillig, bij vragen wordt je gelijk geholpen.
- Benaderbaar, bij vragen kun je direct naar iemand toelopen.
- Soms lastig dat medewerkers kleine applicaties niet zelf kunnen downloaden vanuit IB&P oogpunt.
- De afspraken die zijn gemaakt over bijvoorbeeld de werkwijze is niet bij iedereen altijd even duidelijk.
- Veel informatie m.b.t. werkwijzen en werkprocessen is te vinden op Hanzenet, maar deze zijn lastig terug te vinden door de hoeveelheid aan informatie op Hanzenet. Het is niet zoals Google, dat je gericht naar dingen kan zoeken d.m.v. een zoekopdracht.
- Er zijn veel systemen en koppelingen, waardoor het voor nieuwe medewerkers even duurt om te begrijpen hoe alles werkt.
- Omdat vanwege IB dingen worden 'dicht getimmerd' gaan mensen dingen doen die niet moeten.
- IB wordt door leidinggevende onvoldoende doorvertaald naar de werkvloer. Dit komt ook door de onwetendheid waar de informatie staat.

## 3 Samenwerking met andere gemeenten

De gemeente Doesburg zou voor IV en ICT meer dan nu moeten samenwerken met andere gemeenten



**Toelichting:**

- Intensivering van de samenwerking kan tot kostenvoordelen en meer professionalisering leiden.
- Door intensivering van de samenwerking maak je de gemeente afhankelijker van andere gemeenten t.a.v. IV-ICT ondersteuning.

## 3 Samenwerking met andere gemeenten

### **Mee oneens**

- Het gebeurt nu al redelijk veel.

### **Niet mee eens / niet mee oneens**

- Er moet worden gekeken hoe de doelen het efficiënts bereikt kunnen worden. Soms kan het betekenen dat er dan samengewerkt moet worden met andere gemeente.

### **Mee eens / zeer mee eens**

- Doesburg doet voor 80% hetzelfde als andere gemeenten, waarom dan niet harmoniseren?
- Het wordt steeds specialistischer. Doesburg is een kleine organisatie, dus je moet wel samenwerken om de ontwikkelingen bij te kunnen houden.
- Doesburg heeft onvoldoende capaciteit om data te vertalen naar inzichten. Door samenwerking kun je met andere gemeenten gezamenlijk een dashboard ontwikkelen / data scientist inhuren om zo de dienstverlening te verbeteren.
- Doesburg moet niet een eigen bijzondere weg ingaan. Samenwerking is ook goed als Doesburg ooit moet gaan samenwerken met andere gemeenten.
- Het zou kostenbesparend kunnen werken als je op bepaalde domeinen gezamenlijk gaat werken.

# Relevante ontwikkelingen voor de gemeente Doesburg

Verzameling van noodzakelijke veranderingen en wensen per pijler

## 4 Pijler dienstverlening

### Ambities & uitdagingen

- Robotisering op het gebied van bezwarenbehandeling.
- Digitale input verbinden aan het zaaksysteem.
- Voor rechtmatigheidseisen zijn er in motion meer modules nodig voor inhuur.
- Meer ondersteuning op automatisering voor het declaratieproces en het proces van in- en uitdiensttreding.
- Koppeling tussen BRP en JOIN. Dit scheelt heel veel handwerk en fouten.
- Nieuwe applicatie voor belastingen, zodat je de afhandeling niet in zowel de vakapplicaties als het zaaksysteem hoeft te doen (dit komt eraan en wordt opgelost).
- Reserveringmodule en afspraakmodule; dubbele boekingen van ruimtes (in het nieuwe gebouw) en afspraken moeten worden voorkomen. Klanten zouden daarbij zelf afspraken moeten kunnen inplannen i.p.v. hiervoor te moeten bellen.
- Participatieplatform om burger mee te kunnen laten denken over keuzes (deze is er: 'buurt je mee?').

### Wat is er nodig?

- In kaart brengen waar en welke e-formulieren er nog in een mailbox terechtkomen.
- Geld, tijd en mensen. Doesburg is operationeel overbelast, hoe ga je daarnaast dan nog projecten draaien?

## 4 Pijler samenleving

### Ambities & uitdagingen

- Personeelstekorten in de zorg, zowel bij aanbieders als Doesburg zelf.
- Het soepel laten lopen van ICT draagt bij aan een aantrekkelijke gemeente om te blijven werken.
- De groep ouderen wordt steeds groter en de groep werkenden steeds kleiner (maatschappelijk probleem).  
Doesburg kan hierdoor niet de goede zorg/ondersteuning leveren aan haar inwoners. Data kan inzicht geven aan welke knoppen er dan gedraaid moeten worden. Discussie over geld.
- Integraler werken over de domeinen heen.
- Contractmanagement: welke opdracht wordt er aan de zorgaanbieders meegegeven?
- Inwoners beter inzicht geven waar nog ondersteuning beschikbaar is = burgerparticipatie; burgers zelf mee laten denken in het bedenken van oplossingen.
- Vroeg signaleren, bijvoorbeeld het in kaart brengen in welke buurten veel eenzaamheid is.
- Is er voldoende kennis en know how wat er op Doesburg afgaat komen en op innovaties in het sociaal domein.

### Wat is er nodig?

- Minder systemen of een betere koppeling van systemen.
- Meer inzicht geven in het voorliggend veld d.m.v. een platform (website sociale kaart).
- De sociale kaart koppelen aan de vraagbaak.
- Hulp bij het onderhoud en beheer van de website, zoals de vraagbaak.

## 4 Pijler fysiek

### Ambities & uitdagingen

- Energietransitie
- Burgerparticipatie
- Krijgen steeds meer samenwerkingsverbanden
- Omgevingswet
- Integraliteit is belangrijk. Denken nu heel productgericht. Bijvoorbeeld inspectie en onderhoud op elkaar afstemmen, zodat dit gelijktijdig kan i.p.v. na elkaar.
- Data gebruiken en beheren
- Krijgen steeds meer WOO verzoeken en dit kost veel tijd
- JOIN is niet gebruiksvriendelijk.

### Wat is er nodig?

- JOIN: het zou automatisch gelijk op de goede plek terecht moeten komen.
- Meer digitaal, vergunningaanvragen niet meer op papier.
- Parkeren beter doorgeleiden d.m.v. digitale borden in de stad.
- De stad doorlopen d.m.v. virtuele middelen (toerisme).
- Op de website een overzicht waar alle monumenten in de stad zitten.
- Meer inzicht door inzet van data. Bijvoorbeeld inzicht waar de meeste 75-plussers wonen in relatie tot waar de meeste bussen rijden.

**Ambities & uitdagingen**

- SaaS: de komende jaren moet er versaasd worden, waarvoor inzichtelijk gemaakt moet worden wat de strategie, prioritering en bijbehorende kosten zijn.
- Voldoen aan wettelijke verplichtingen, zoals de WOO, WMBEV, archiefwet.
- Klantportals, waarbij burgers bij het indienen van een vraag/dienst kunnen inzien wat ze hebben ingediend, wat de status, welke gegevens er bekend zijn bij de gemeenten etc.
- Verbeteren en het inzichtelijk maken van de werkprocessen om te kunnen monitoren waar het berichtenverkeer heengaat en vandaan komt.
- Aansluiten op NLX platform.
- Werken met open standaarden (common ground)
- VerSaasSing en common ground gaan niet altijd helemaal samen.

**Wat is er nodig?**

- Geld en personele inzet.
- Inkoopbeleid.
- Iets aanschaffen om werkprocessen te kunnen beschrijven.
- Medewerkers (managers/bestuurders) meenemen in waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn/worden.
- Projectmatig werken; nu zijn er veel eilandjes met verschillende projectleiders.

## 4 College

### Ambities & uitdagingen

- Datagedreven werken is een enorme effort voor een kleine gemeenten. Je moet de mensen hebben die daar wat mee doen (beleidsmatig).
- Digitale vaardigheden: er zijn veel laaggeletterde in gemeenten.
- Run/change/innovate
  - Run als uitgangspunt en change waar het beter en efficiënter kan. Innovate is lastig m.b.t. de omvang de gemeente.

### Wat is er nodig?

- Toegankelijkheid vergroten: je wilt dat mensen makkelijker hun weg naar informatie vinden en makkelijker formulieren invullen.
- Medewerkers ondersteunen om thuis goed te kunnen werken.
- Stroomlijnen, Doesburg is niet uniek t.o.v. andere gemeenten.
- Viel niet zelf uitvinden, maar zoeken naar schaalvoordelen. Wees een slimme volger.



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](http://www.mxi.nl).