

Vermenigvuldigen door delen II ... De macht van het getal

Een landelijk onderzoek naar de inrichting en eigenschappen van intergemeentelijke ICT-Inkoopcombinaties

In opdracht van:
Vereniging van Nederlandse Gemeenten
De heer ir. N. Zuiderveen Borgesius

© Zenc, november 2007
Auteurs:
Drs. Dennis Havermans
Drs. Barry Woudenberg



Vermenigvuldigen door delen II ... De macht van het getal

Een landelijk onderzoek naar de inrichting en eigenschappen van intergemeentelijke ICT-Inkoopcombinaties

In opdracht van

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Auteurs

Drs. C.J.D. (Dennis) Havermans (Zenc)

Drs. B.M. (Barry) Woudenberg (Zenc)

Met medewerking van

M. (Marjolein) Heinsius (Zenc)

N. (Nina) Sunier (Zenc)

Drs. D.C.J.W. (Désir) van Enthoven (Zenc)

Verwijzing

Zenc (2007), Havermans C.J.D. & B.M. Woudenberg, Vermenigvuldigen door delen II ... De macht van het getal, Een landelijk onderzoek naar de inrichting en eigenschappen van intergemeentelijke ICT-Inkoopcombinaties

November 2007

Versie 1.0

Online beschikbaar via:

<http://zenc.nl/publicaties/index.php>

Inhoudsopgave

Management Samenvatting	4
1. Inleiding.....	7
1.1. Samenwerking in het publieke domein.....	7
1.2. Het publieke domein; de bedrijfsmatige ICT-samenwerking.....	9
1.2.1. De aanleiding tot ICT-samenwerking ... nut óf noodzaak	10
1.3. De ICT-Inkoopcombinaties	12
1.4. Opdrachtformulering en doelstelling.....	13
1.5. Onderzoeksaanpak.....	14
1.5.1. Conceptuele fase	14
1.5.2. De keuze voor de dataset.....	14
1.5.3. Operationalisering en analysemethode	15
1.6. Respons	16
1.7. De doelgroep van deze rapportage.....	17
1.8. Leeswijzer.....	17
2. ICT-Inkoopcombinaties en de kengetallen.....	19
2.1. ICT-Inkoopcombinaties ... het landschap in kaart gebracht	19
2.2. Aantal deelnemers per ICT-inkoopcombinatie	21
2.3. Groei van het aantal ICT-inkoopcombinaties per jaar	22
2.4. Jaarlijks inkoopbedrag van ICT-inkoopcombinaties	23
2.5. Gemeentegrootte en lidmaatschap ICT-inkoopcombinatie	24
3. De inrichting en eigenschappen	27
3.1. Specialisatie	27
3.2. Besluitvorming, Sturing en coördinatie	28
3.3. Functies & Competenties	35
3.4. Juridisch aspecten & organisatievorm.....	36
3.5. Financiering, bekostiging en waardering	38
3.6. Organisatie van kennis	39
3.7. Formalisatie & Standaardisatie	41
3.8. Strategie, doelen en taken	42
3.9. Aanleiding en Motieven.....	44
3.10. Effectiviteit van de ICT-inkoopcombinaties.....	45
3.11. Integratie.....	47
4. Reflecties en Aanbevelingen voor VNG en gemeenten	55
Literatuurlijst en referenties	61
Bijlage I Vragenlijst ICT-inkoopcombinaties.....	63
Bijlage II Overzicht Kenmerken en Eigenschappen ICT-inkoopcombinaties	1
Bijlage III Overzicht aantal gemeenten ingedeeld naar categorie en inwoneraantal	1
Bijlage IV Deelnemende gemeenten ICT-inkoopcombinaties	2

Overzicht van figuren

Figuur 1 De response gemeentegrootte gemeten op het niveau van gemeenten die deelnemen in een ICT-inkoopcombinatie in percentage (N= 43)	17
Figuur 2 Grootte van de inkoopcombinatie (N=29).....	22
Figuur 3 aantal ICT-inkoopcombinaties naar jaar van oprichting 2001 – 2007 (N = 29)	23
Figuur 4 Het jaarlijkse inkoopbedrag van ICT-inkoopcombinaties (N= 29).....	23
Figuur 5 Specialisatie; Taken van gezamenlijke inkoop of dienstverlening (N=29)	28
Figuur 6 De mate van coördinatiemechanismen tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente (N=46)	29
Figuur 7 De mate van scheiding van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap tussen de ICT-inkoopcombinatie en de gemeente (N = 46)	30
Figuur 8 Mate van integraal management tussen gemeente en ICT-inkoopcombinatie (N=46)....	31
Figuur 9 Mate van uitgewerkte Service Level Management tussen ICT-inkoopcombinatie en de gemeente (N= 46)	32
Figuur 10 Mate waarin de gemeente directe sturing kan uitoefenen op de ICT-inkoopcombinatie (N=46)	33
Figuur 11 De mate waarin op bestuurlijk- en/of managementniveau binnen de organisatie steun en dekking is voor de ICT-inkoopcombinatie (N=46).....	34
Figuur 12 De actoren die actief betrokken zijn bij de ICT-inkoopcombinatie in % (N=46).....	36
Figuur 13 ICT-inkoopcombinaties verdeeld naar juridische vorm (N = 29).....	37
Figuur 14 De bekostiging en financiering van de ICT-inkoopcombinatie (N=29)	39
Figuur 15 De wijze waarop kennisuitwisseling tussen de Inkoopcombinatie en gemeenten is georganiseerd (in %) (N=29)	40
Figuur 16 Schriftelijke documentatie binnen de ICT-inkoopcombinatie (N = 46)	42
Figuur 17 Onderwerpen die aan bod komen in de strategische documenten van de ICT-inkoopcombinatie (N=29).....	43
Figuur 18 Motieven en aanleiding voor deelname of start ICT-inkoopcombinatie (N=46).....	45
Figuur 19 De effectiviteit van de ICT-inkoopcombinatie (N =29)	46
Figuur 20 Afweging van de voor- en nadelen van ICT-inkoopcombinaties (N =46).....	47
Figuur 21 De integratie van (werk)processen tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente (N=46)	48
Figuur 22 De integratie van gegevens tussen de ICT-inkoopcombinatie en gemeente (N=46).....	49
Figuur 23 De integratie van de bedrijfsculturen tussen de ICT-inkoopcombinatie en gemeente (N=46)	50
Figuur 24 De betrokkenheid van proceseigenaren bij de gezamenlijke ICT-inkoop (N=46)	51
Figuur 25 De mate van afstemming over strategische vraagstukken tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente (N=46)	51
Figuur 26 De mate waarin het ambtelijk functioneren van de ICT-inkoopcombinatie zelfstandig is ten opzichte van de gemeentelijke organisatie (N=46).....	52
Figuur 27 Mate waarin de ICT-inkoopcombinatie een Vendor Lock-In creëert (N=46).....	53

Overzicht van tabellen

Tabel 1 Overzicht van het aantal ICT Inkoopcombinaties en aantal deelnemers	19
Tabel 2.a Lidmaatschap gemeenten van ICT-inkoopcombinatie in totaal en als percentage van het aantal gemeenten per grootteklasse	25
Tabel 3.b Lidmaatschap gemeenten van ICT-inkoopcombinatie in totaal en als percentage van het aantal gemeenten per provincie.....	26

Management Samenvatting

Deze rapportage vormt het eindresultaat van een landelijke studie naar intergemeentelijke samenwerkingsverbanden in relatie tot het fenomeen ICT-inkoopcombinaties. Doelstelling van deze rapportage is tweeledig. Ten eerste, het geven van inzicht in het landschap van intergemeentelijke ICT-inkoopcombinaties en de belangrijkste eigenschappen, kenmerken en variabelen daarvan. Ten tweede het verstrekken van input – aan de hand van stellingen en gegevens - die door de VNG en haar partners ingezet kunnen worden tijdens het proces van strategische beleidsformulering. Daartoe heeft onderzoeks- en adviesbureau Zenc in opdracht van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten dit onderzoek verricht.

De studie is uitgevoerd in de periode van eind mei tot en met medio november 2007. Om de intergemeentelijke ICT-inkoopcombinaties in kaart te brengen en relevante variabelen en informatie te verzamelen en beschrijven, heeft Zenc een onderzoeksplan ontwikkeld. Allereerst is daarbij de definitie voor het fenomeen inkoopcombinaties vastgesteld, waarbij Zenc is uitgegaan van een bredere definitie dan alleen het gezamenlijk inkopen van hard- en/of software. De definitie die Zenc daarvoor hanteert is; daar waar twee of meerdere (deel)gemeenten samenwerken op het terrein van gezamenlijke vraagbepaling dan wel het schrijven van gezamenlijke bestekken voor aanbesteding / mantelovereenkomsten, en/of een gezamenlijke inkoop van ICT (zoals hardware, software, diensten of telefonie) én waarbij sprake is van een structureel en permanent karakter (cf. blijvend en langdurig) van deze samenwerking - óf een intentie daartoe - kan worden gesproken van een intergemeentelijke ICT-inkoopcombinatie. Als tweede onderdeel van deze studie is een beknopte literatuurstudie verricht waarin de belangrijkste variabelen zijn geïdentificeerd, samengevat en uitgewerkt in een werkdocument / framework ten behoeve van de vragenlijst. Ten derde is een (online) vragenlijst uitgewerkt, die als doel heeft om gegevens te verzamelen onder de doelgroep.

De vragenlijst is uitgezet onder alle 443 Nederlandse gemeenten, waarbij alle gemeentesecretarissen een uitnodiging (schriftelijk en per email) van de VNG en Zenc hebben ontvangen om deel te nemen aan het onderzoek. In totaal hebben 221 Nederlandse gemeenten, ofwel 49,9 procent, gereageerd.

Het laatste hoofdstuk van deze rapportage wordt afgesloten met het presenteren van de belangrijkste bevindingen. Samengevat zijn deze:

- In totaal zijn 183 gemeenten lid van één of meerdere van de 29 in kaart gebracht ICT-Inkoopcombinaties. Dat is 41,3 procent van het totaal aantal Nederlandse gemeenten. Opvallend is dat vooral de kleinste gemeenten ondervertegenwoordigd zijn in de ICT-inkoopcombinaties;
- Meer dan de helft van de ICT-inkoopcombinaties is niet groter dan vijf deelnemende gemeenten (17 in totaal);
- Sinds 2002 is er een licht opgaande trend is waar te nemen in de groei van het aantal op te richten ICT-inkoopcombinaties;
- De meerheid van de ICT-inkoopcombinaties is volgens de respondenten in hoge mate effectief is (45%) waarbij de gewenste doelstellingen zijn bereikt;
- De aanleiding en motieven voor ICT-inkoopcombinaties zijn het realiseren van kostenreductie en schaalvoordelen (98%), de kwetsbaarheid verlagen (58%) en het vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening aan interne klanten (58%);
- De inkoop van hardware en netwerkdiensten door ICT-inkoopcombinaties staat bovenaan (79 procent), gevolgd door de inkoop van diensten (69 procent) en software (66 procent). Data en telecom komen in ongeveer de helft van de gevallen voor (55 procent);
- Topmanagement en middenmanagement (in casu afnemers) hebben een hoge betrokkenheid. Bestuurders zijn in de helft van de gevallen betrokken, waardoor de mogelijkheid bestaat dat er in de helft van de gevallen niet voldoende (bestuurlijk) *commitment* is;
- Bijna de helft van de respondenten (45%) geeft aan dat hun ICT-inkoopcombinatie geen juridische vorm heeft, maar vrijblijvend of zonder een formele juridische basis georganiseerd is;
- De uitwisseling van kennis tussen de ICT-inkoopcombinaties en haar afnemers geschiedt via het gebruik van informele kennisnetwerken (52%) of is niet georganiseerd (14%). Slechts 27% geeft aan formele mechanismen in te zetten;
- In meer dan de helft van de gevallen staan in de strategische documenten niet de elementaire zaken zoals gewenste resultaat, de aanleiding en de kosten beschreven. Ook hebben de strategische documenten weinig tot geen aandacht voor de lange termijn, het evaluatiekader óf afspraken over winst en verliezen. Met andere

woorden, de strategische documenten zijn veelal uitgewerkt op operationeel, soms tactisch niveau.

- Het belang van een homogene vraagbundeling in een heterogene samenwerking neemt toe. Wij zien hierin dan ook een rol voor de VNG weggelegd die enerzijds generieke standaarden zou kunnen stimuleren en anderzijds zou kunnen zorgen dat de realisatie van een gestandaardiseerde informatiearchitectuur mogelijk wordt. Bovendien zou de VNG een informerende rol kunnen hebben na de betreffende ICT-inkoopcombinaties en haar leden en te blijven zorgen voor bestuurbare ICT-inkoopcombinaties die een evenwichtige markt creëren, waar vraag én aanbod samenkomt en marktwerking niet verstoord wordt.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat het belang van samenwerking is in het publieke domein in het algemeen (paragraaf 1.1) en de bedrijfsmatige ICT-samenwerking in het bijzonder (paragraaf 1.2). Kort gezegd; het theoretische kader. Vervolgens wordt in paragraaf 1.3 het fenomeen ICT-Inkoopcombinatie uitgewerkt en een definitie geformuleerd. De opdrachtformulering en doelstelling van de studie zijn uitgewerkt in paragraaf 1.4. Vervolgens wordt in paragraaf 1.5 de onderzoeksaanpak en methode van analyse uitgewerkt en geoperationaliseerd. Paragraaf 1.6 beschrijft de respons, waarna vervolgens in 1.7 de doelgroep van deze rapportage is vermeld. Tot slot, treft u in paragraaf 1.8 de leeswijzer aan.

1.1. Samenwerking in het publieke domein

Gemeenten werken op het gebied van ICT op grote schaal met elkaar samen. Dit was één van de belangrijkste conclusies uit het grootschalig onderzoek naar ICT-samenwerking 'Vermenigvuldigen door delen' (*Havermans & Woudenberg, 2007*). Eind 2006 geeft bijna vijftig procent van de Nederlandse gemeenten aan samen te werken op het vlak van ICT. ICT-samenwerking is daarmee geen hype, maar eerder een trend en heeft op de management- en bestuursagenda's van gemeenten, rijksoverheid en overige publieke organisaties een vaste plaats gekregen.

Niet alleen Vermenigvuldigen door delen signaleert de toename van samenwerking in de publieke sector of het belang ervan voor publieke organisaties. Zo concluderen meerdere gerespecteerde onderzoeksbureaus dat er een toename van samenwerking is in de publieke sector op de verschillende beleidsterreinen en in de uitvoering. Te denken valt ondermeer aan Intergemeentelijke Sociale Diensten (ISD), ketensamenwerking in de gezondheidszorg, de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), de Omgevingsvergunning, Centrumgemeente of een *Shared Service Centre* op gebied van ondermeer ICT, Personeel, Facilitaire Zaken. Maar ook thema's als opsporing en handhaving vragen steeds meer om samenwerking tussen instanties.

Nu de toename van samenwerkingsverbanden in de publieke sector toeneemt zal ook de vraag gesteld moeten worden op welke wijze 'samenwerking tussen (publieke)organisaties' kan bijdragen aan het oplossen van vraagstukken in het publieke domein (Havermans en Azouz; 2007). Het feit dat overheden kiezen voor samenwerking, hoeft immers niet te betekenen dat samenwerking ook de (beste) oplossing biedt voor het vraagstuk.¹ Anders, dan in private sector, stelt ondermeer de hoogleraar Keith Provan dat samenwerking tussen publieke organisaties in veel gevallen een voor de hand liggende oplossing is. Provan (2007) betoogt dat de oorzaak hiervan ligt in het feit dat publieke dienstverlening veelal buiten de eigen grenzen van organisaties wordt geleverd door de zogenaamde '*wicked problems*' waarvoor publieke organisaties staan: problemen die complex, lastig en niet vanuit één invalshoek of organisatie kunnen worden opgelost. Publieke organisaties dienen volgens Provan (2007) daartoe niet zelfstandig te opereren maar deze maatschappelijke vraagstukken in netwerken aan te pakken, zodat zij antwoord kunnen bieden aan de knelpunten die zij individueel ervaren. Namelijk de schaarste aan kennis en middelen die voor iedere individuele organisatie voorhanden zijn, de gefragmenteerde dienstverlening, cliënten die een Multi-dimensionale aanpak vragen,² geografische spreiding van dienstverleners³ en de sectorale en programmatische indeling van begroting en budgetten (Provan; 2007). Daaraan toegevoegd; het gemeenschappelijk publiek belang, een efficiënte inzet van middelen en optimale deling daarvan, de interdependentie van informatiehuishouding en organisatiestructuren (zoals basisregistraties) en de politieke wens om integraal een hogere kwaliteit van dienstverlening te realiseren.

¹ Mede ingegeven door onze visie op samenwerking stellen wij in 'Vermenigvuldigen door delen (deel I)', dat samenwerking louter mag starten op basis van een duidelijk omschreven behoefte vanuit de eigen organisatie en dat de te kiezen organisatievorm om deze te behoefte te organiseren zelf maken (*make*), uitbesteden (*buy*) of samenwerking (*cooperate*) kan zijn.

² Als voorbeeld geeft Provan o.m. de case van een drugsverslaafde. Het eenzijdig aanpakken van een drugsverslaafde door alle instanties betekent dat deze ieder vanuit hun eigen perspectief en doelstellingen de verslaafde helpen in een sequentieel aanpak die geen rekening houdt met andere organisaties. Zo zal de verslavingzorg de patiënt helpen om van de verslaving af te komen, onder voorwaarde dat deze geen drugs meer gebruikt. Anderzijds zal de psychiater de patiënt helpen door deze rustig te krijgen met lichte vormen van drug. Ieder vanuit hun perspectief goede oplossingen, doch strijdig als tegelijkertijd de behandeling plaatsvindt. Een multi dimensionale aanpak zorgt ervoor dat er een case wordt opgestart waarin de publieke organisatie gezamenlijk hun doelstellingen realiseren en de cliënt door het hele proces heen helpen, met als eindresultaat een afgekickte patiënt die volwaardig deelneemt aan het maatschappelijk proces met werk en onderdak.

³ Zo kent Nederland bijvoorbeeld een aantal brandwonden centra of TBS-klinieken, waarmee lokale dienstverleners op afstand contact onderhouden.

Over de vraag waarom samenwerking tussen (publieke)organisaties kan bijdragen aan het oplossen van vraagstukken in het publieke domein, lijkt steeds meer consensus te bestaan. Ook in Nederland zien we dat de organisaties in het (semi) publieke domein, het denken van oplossingen in ketens en samenwerking hoog op hun politieke en management agenda hebben staan. Met andere woorden, zowel het *awareness* als de *motivation* om samen te werken is er. Maar hoever moet men gaan met het werken in netwerken en/of samenwerkingsvormen? Is het voldoende om alleen samen te werken op 'beleidsmatige' terreinen of daarnaast ook op het 'bedrijfsmatige' terreinen zoals ICT, personeel, administratie of inkoop. Wellicht dat samenwerking op het beleidsmatige terrein direct de weg naar samenwerking op bedrijfsmatig terrein intensiveert, of vice versa. De critici zullen aangeven; 'dat is geen samenwerking, maar een overname, fusie of zoals in gemeenteland wordt gesproken; een herindeling.

Hoewel deze studie geen (directe) poging doet om deze vraag te beantwoorden, is het essentieel dat diegenen die in netwerken en samenwerkingsverbanden werken, denken of overwegen dat te gaan doen, zich realiseren wat de context van het ontstaan van deze samenwerkingsbehoefte is. Zonder deze context is een samenwerkingsverband (hoe vrijblijvend of intensief dit ook moge zijn) een farce, waarmee de afzonderlijke én gezamenlijke doelstellingen van de partners niet behaald kunnen worden. Met andere woorden, zelfkennis en een duidelijke behoefte vanuit de organisatie is essentieel in een traject van samenwerking.

1.2. Het publieke domein; de bedrijfsmatige ICT-samenwerking

Ook vanuit een 'bedrijfsmatige' kant kan worden gekeken op welke wijze samenwerking tussen publieke organisaties kan bijdragen aan het oplossen van vraagstukken in het publieke domein. Bedrijfsmatige samenwerking tussen publieke organisaties is niet direct bedoeld om een politiek vraagstuk op te lossen, maar heeft betrekking op de bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld de gezamenlijk implementatie van de Basisregistraties Personen, Adressen en Gebouwen voor gemeenten, het opzetten van een wervings- en rekruteringscampagne voor 'Werken bij het Rijk', een *Shared Service Centre* voor ICT-diensten voor Waterschappen, het opzetten van Postbus51 voor burgers en ondernemers die (1^e lijns) overheidsinformatie opvragen óf het inrichten van een procedure die binnenkomende vragen van burgers afhandelt voor een aantal ministeries

(Digitale Burgervragen tussen Ministeries). Allen bedrijfsmatige oplossingen, die het intern functioneren van 'De Overheid' doen verbeteren én ingezet om de interne bedrijfsmatige doelstellingen te realiseren; kostenvoordelen, kwaliteit van de dienstverlening verbeteren en/of kwetsbaarheid verlagen door continuïteit te garanderen. Natuurlijk met als doelstelling om de publieke dienstverlening aan burgers en bedrijven zo goed mogelijk te leveren.

Deze studie beschrijft de '*bedrijfsmatige*' kant van samenwerking op het gebied van ICT tussen gemeenten, waarbij de focus ligt op het fenomeen de ICT-inkoopcombinatie als samenwerkingsvorm. Zelf vergelijken wij bedrijfsmatige vormen van samenwerken met hygiënefactoren voor politieke doelstellingen. Een goed functionerende bedrijfsvoering betekent niet dat politieke doelstellingen behaald worden. Daarentegen zal een slecht functionerende bedrijfsvoering zeker niet bijdragen tot het behalen van de politieke doelstelling.

1.2.1. De aanleiding tot ICT-samenwerking ... nut óf noodzaak

Op het gebied van gemeentelijke ICT groeit het besef en de behoefte om samen te werken en over de eigen grenzen heen te kijken. De aanleiding voor ICT-samenwerking wordt veelal aangeduid door de velen ontwikkelingen op het gebied van ICT die de ELO-agenda⁴ aan gemeenten voorschrijft en die gemeenten (wettelijk) dienen te realiseren. Denk daarbij ondermeer aan het stelsel van Basisregistraties, Omgevingsvergunning, E-formulieren, DIGID, Burger Service Nummer. Van Duijvenboden en Rietdijk (2005) stellen reeds in hun onderzoek 'Puzzelen met Prioriteit' dat deze ICT-ontwikkelingen, gecombineerd met het beperkte absorptievermogen van de gemeentelijke organisatie, gemeenten de nodige 'kopzorgen' geeft. Door het beperkte absorptievermogen en de beperkte capaciteit aan mensen en middelen, is een grote meerderheid van de gemeenten niet in staat, de afzonderlijke ICT-projecten op eigen kracht en tijdig te implementeren.

⁴ De afkorting staat voor **E**lectronische **O**verheid en is het totaal van wensen en eisen waaraan de Andere Overheid op het gebied van Informatie en Communicatie Technologie aan moet voldoen.

Mede vanuit dit perspectief is in het bestuursakkoord met het Rijk vastgesteld dat gemeenten zelf moeten onderzoeken op welke terreinen samenwerking wenselijk en nuttig is. Om de gewenste doelstellingen (vanuit een bedrijfsmatige invalshoek) te kunnen realiseren, wordt ook door gemeenten zelf gemeentelijke samenwerking (naast herindeling) vaak als een oplossing genoemd. Immers, het delen van mensen, middelen en kennis vergroot de slagkracht van gemeente (Havermans & Woudenberg; 2007) alsmede de bestuurskracht van lokale bestuurders (van Twist et al; 2007). Een aanzienlijk deel van gemeenten werken dan ook samen vanuit het gezamenlijk belang de bedrijfsvoering en daarmee onder meer de samenhangende dienstverlening aan burger en bedrijven te verbeteren (Havermans & Woudenberg; 2007). Toch geeft het merendeel van de gemeenten aan een samenwerking te starten met als hoofddoel een financiële besparing.

Daarmee kan dan ook de vraag gesteld worden hoe het proces om te komen tot samenwerking vorm gegeven kan worden. Begin 2006 concludeerde Zenc dat; *bestuurders, managers en I-professionals van de gemeentelijke organisatie vaak in onvoldoende mate over de juiste kennis beschikken om ondermeer ICT-samenwerking vorm te geven. Dientengevolge blijven samenwerkingsverbanden uit en/of mislukken deze*" (Havermans & Woudenberg, 2006).⁵ Daaropvolgend is het grootschalig onderzoek naar ICT-samenwerking 'Vermenigvuldigen door delen' gestart (Havermans & Woudenberg, 2007), waarin bijna vijftig procent van de Nederlandse gemeenten hebben aangegeven samen te werken op het gebied van ICT. Dit op zowel automatisering-, informatisering- als organisatie gebied. ICT-samenwerking is daarmee geen hype, maar eerder een trend die op de management- en bestuursagenda's van gemeenten, rijksoverheid en overige publieke organisaties een vaste plaats heeft gekregen.

Het onderzoek 'Vermenigvuldigen door delen' laat zien dat ICT-samenwerking vooral op de terreinen van automatisering en informatisering leeft. Ook lopen de motieven, doelstellingen en uitgangspunten voor samenwerking sterk uiteen én is er een wildgroei aan verschillende vormen van samenwerkingen. Het ICT-samenwerkingslandschap vertoont daarmee een grote diversiteit.

⁵ Daartoe is door Zenc in 2006 gestart met het onderzoek 'Vermenigvuldigen door Delen' waarin inzicht wordt geven in de ontwikkelingen rondom gemeentelijke ICT-samenwerking, het proces om te komen tot samenwerking en aantal concrete handvatten en bouwstenen aangereikt om het proces van samenwerking in te richten (Havermans & Woudenberg, 2007).

1.3. De ICT-Inkoopcombinaties

De inkoopcombinatie in algemene zin is een ‘*bedrijfsmatige*’ vorm van samenwerking waar de deelnemers vooraf afspreken wat en op welke wijze zij gezamenlijk willen inkopen. Voorbeelden in de publieke sector zijn onder meer VNG-dochter Centraal Inkoop Bureau (CIB) óf SRE Regionale milieudiensten , DIVOSA in het kader van SOZA. De inkoopcombinatie is niet exclusief voorbehouden aan de publieke sector, maar is een veelvoorkomende vorm van samenwerking in de private sector. Bijvoorbeeld de inkoopcombinatie INTRES voor Retailers of United Consumers voor consumenten. Doelstellingen van deze inkoopcombinaties zijn veelal gericht op het bundelen van vraag, zodat schaalgrootte ontstaat en daarmee tegen scherpe tarieven kan worden ingekocht; het zogenaamde inkoopvoordeel.

Met het gegeven dat inkoopcombinaties voornamelijk gericht zijn op het creëren van inkoopvoordelen door schaalgrootte, zijn inkoopcombinaties op het gebied van ICT een logische afgeleide voor de automatisering, informatisering en organisatie van ICT. De inkoopvoordelen liggen vooral op het gebied van gezamenlijke inkoop van hardware en software en het voorbereiden van een gezamenlijke aanbesteding. Een aantal bekende voorbeelden van gemeentelijke ICT inkoopcombinaties zijn o.a. WeGo4IT, Andez, Dimpact en GovUnited.

De definitie die Zenc voor ICT-inkoopcombinaties gedurende dit onderzoek hanteert is;

daar waar twee of meerdere (deel)gemeenten samenwerken op het terrein van gezamenlijke vraagbepaling dan wel het schrijven van gezamenlijke bestekken voor aanbesteding / mantelovereenkomsten, en/of een gezamenlijke inkoop van ICT (zoals hardware, software, diensten of telefonie) én waarbij sprake is van een structureel en permanent karakter (cf. blijvend en langdurig) van deze samenwerking - óf een intentie daartoe - kan worden gesproken van een intergemeentelijke ICT-inkoopcombinatie.

1.4. Opdrachtformulering en doelstelling

Het belang van ICT inkoopcombinaties groeit en daarmee ook de interesse en vraag vanuit gemeenten. Vanuit het perspectief van de VNG neemt het belang in het inzichtelijk maken van het aantal ICT inkoopcombinaties en de samenstelling daarvan toe. Voorts wil de VNG het fenomeen ICT-inkoopcombinaties beter leren begrijpen om in haar beleidsplannen doelstelling en acties te formuleren die kunnen leiden tot een effectieve inzet van ICT-inkoopcombinaties. Bovendien wil de VNG een overzicht van alle intergemeentelijke ICT-inkoopcombinaties die als het ware in een landkaart gepresenteerd kunnen worden.

In kader van deze ontwikkelingen heeft de VNG onderzoeks- en adviesbureau Zenc de opdracht gegeven onderzoek te verrichten en de intergemeentelijke ICT-inkoopcombinaties in Nederland in kaart te brengen en de voornaamste kengetallen, kenmerken en eigenschappen van de ICT-inkoopcombinaties te presenteren die als referentie kunnen dienen voor de beleidsformulering van de VNG. Daarnaast stelt de VNG dat haar leden een overzicht dienen te krijgen dat ter ondersteuning kan dienen tijdens het besluitvormingsproces en de oriëntatie op mogelijke ICT-inkoopcombinaties. Daartoe heeft Zenc een overzicht samengesteld van de verscheidene kenmerken, achtergrondvariabelen en inrichtingsprincipes van de bestaande ICT-inkoopcombinaties, zodat gemeenten in één oogopslag inzichtelijk hebben wat welke ICT-inkoopcombinatie doet en hoe deze is georganiseerd. Overigens ligt daarbij de focus op de eigenschappen, structurele kenmerken en inrichtingsprincipes en niet zozeer op de proceskenmerken tot het komen van een ICT Inkoopcombinatie.

Het bovenstaande is verwoord in de volgende probleemstelling:

Breng de intergemeentelijke ICT-inkoopcombinaties in Nederland in kaart en presenteer de voornaamste kenmerken en eigenschappen van de ICT-inkoopcombinaties die als referentie kunnen dienen voor de beleidsformulering van de VNG.

1.5. Onderzoeksaanpak

In deze paragraaf wordt de gehanteerde onderzoeksaanpak beschreven en gemotiveerd. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen een conceptueel kader, de keuze voor de dataset en de operationalisering en analyse methodiek.

1.5.1. Conceptuele fase

In de eerste fase is een beknopt literatuuronderzoek verricht waarin de belangrijkste thema's als variabelen zijn geïdentificeerd, samengevat en uitgewerkt in een werkdocument. Te denken valt aan de juridische vorm, de wijze van financiering, de aanwezigheid van een structureel karakter, de wijze waarop de samenwerking op bestuurlijk- of management niveau is 'gedekt'⁶ en het aanbod van producten en diensten⁷. Hierbij is gekeken naar de relevante organisatieliteratuur over kenmerken, eigenschappen en indelingen van organisatie waarbij het onderscheid tussen structuur en cultuur is gemaakt. Tevens is gebruik gemaakt van de onderzoeksresultaten uit *Vermenigvuldigen door Delen*. Voorts is in de tweede fase met vertegenwoordigers van de VNG, EGEM en Zenc het werkdocument besproken om te beoordelen of de gekozen variabelen volledig, representatief en betrouwbaar zijn, wat tot gevolg had dat het werkdocument met een aantal variabelen is aangevuld⁸.

1.5.2. De keuze voor de dataset

Zoals gezegd heeft Zenc reeds onderzoek verricht naar het proces van intergemeentelijke samenwerking op het gebied van ICT; *Vermenigvuldigen door delen*. Hierdoor is een dataset met kengetallen en gegevens over 349 gemeenten en intergemeentelijke samenwerking opgebouwd. Aan de hand van deze dataset is allereerst verkend of het mogelijk is om middels secundaire data-analyse de ICT-inkoopcombinaties in kaart te brengen en te beschrijven. Echter, tijdens een pré-scan op de dataset uit het onderzoek 'Vermenigvuldigen door Delen' is naar voren gekomen dat - om deze gegevens te verrijken en valideren - er aanvullende vragen gesteld zouden moeten worden aan de respondenten van het onderzoek (circa 600 deelnemers).

⁶ Denk bijvoorbeeld aan de verschillende rollen, met daarin aandacht voor de gemeentesecretaris.

⁷ Belangrijk is bij Producten en diensten geen te gedetailleerd onderscheid te maken, maar eerder aandacht te houden voor de hoofd categorieën zoals telefonie, hardware, software et cetera.

⁸ Met andere woorden, het werkdocument is zowel op inductieve (fase 1) als deductieve wijze (fase 2) opgesteld.

Daarnaast was de dataset bij aanvang van het onderzoek reeds zeven maanden oud en zijn de vragen vooral gericht op het proces en samenwerking en niet zozeer op de kenmerken van ICT-inkoopcombinaties. Tot slot zou het hergebruiken van deze data mogelijkerwijs kunnen leiden tot methodologische knelpunten tijdens het analyseren.

Om deze reden is gekozen voor het opbouwen van een nieuwe dataset en zijn de gemeenten nogmaals benaderd, waarbij met behulp van de bestaande dataset gezocht is naar de aanwezigheid van het fenomeen ICT-combinatie. De nieuwe dataset bevat gegevens van de respondenten die aangeven deel uit te maken van een ICT-inkoopcombinatie.⁹

1.5.3. Operationalisering en analysemethode

Nadat het theoretisch kader en de operationalisering daarvan gereed waren én was besloten dat de bestaande dataset niet zou worden ingezet, is door Zenc de online vragenlijst uitgewerkt. Van 18 juni tot 12 juli 2007 is de vragenlijst via www.zenc.nl/vragenlijst/ beschikbaar gesteld. De vragenlijst bevat maximaal 21 vragen voor die gemeente die aangeven samen te werken.¹⁰

Er zijn diverse respons verhogende activiteiten geweest. Allereerst is een persoonlijke uitnodiging (cf. brief) aan alle 443 Nederlandse gemeentesecretarissen verzonden om deel te nemen aan dit onderzoek. Ten tweede is een database opgesteld bestaande uit de info email accounts van alle gemeenten (443 gemeenten) en de bij Zenc bekende respondenten uit het onderzoek 'Vermenigvuldigen door Delen' (363 personen).¹¹ Deze hebben alleen een uitnodiging ontvangen om deel te nemen aan het onderzoek. Daarnaast is een elektronische reminder verzonden en zijn de branche-, belangen en netwerkorganisaties gevraagd om hun leden te bewegen deel te nemen aan het onderzoek. In diverse media is dan ook aandacht geweest voor het onderzoek, zoals

⁹ NB tijdens het onderzoek 'Vermenigvuldigen door Delen' is onderscheid gemaakt in de doelgroepen; I-professionals, managers en bestuurders. Voor dit onderzoek is besloten geen onderscheid te maken in de categorieën van respondenten, aangezien op het niveau van ICT-inkoopcombinatie en/of gemeente geanalyseerd is en niet op groepen van individuen.

¹⁰ Overigens ligt de focus van dit onderzoek op die gemeenten die aangeven een ICT-Inkoopcombinatie te hebben, waardoor niet is gezocht naar achterliggende redenen voor gemeenten die geen ICT-inkoopcombinatie hebben.

¹¹ NB er is alleen gebruik gemaakt van die email accounts van respondenten die hebben aangegeven dat hun NAWET-gegevens openbaar gemaakt kunnen worden.

Overheidsmanagement, EGEM Nieuwsbrief, VNG Persberichten, Gemnet, InAxis Nieuwsbrief, E-overheid Nieuwsberichten en Gemeente.nu.

Hoewel de uitnodiging verzonden is aan alle gemeentesecretarissen, is aan deze groep gevraagd om de uitnodiging tot de vragenlijst tevens door te geleiden naar de verantwoordelijke voor ICT en samenwerking binnen zijn organisatie. Dit heeft ervoor gezorgd dat zowel bestuurders, MT-leden als I-professionals gegevens over hun ICT-inkoopcombinaties hebben aangeleverd.

De data-analyse is met behulp van analyse hulpmiddelen MS Excel en SPSS verricht. Allereerst is op het niveau van ICT-inkoopcombinatie gekeken of gemeenten op enigerlei wijze een ICT-inkoopcombinatie exploiteren en met wie zij deze inkoopcombinatie voeren. Daarbij zijn de kenmerken van de ICT-inkoopcombinatie samengevat in een overzicht. Vervolgens zijn de variabelen geanalyseerd op het niveau van respondenten.

1.6. Respons

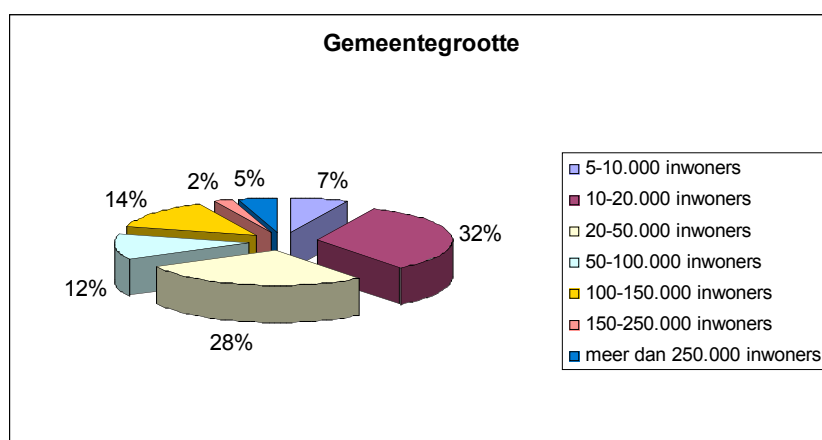
In totaal hebben 287 personen (respondenten) de elektronische enquête geheel of gedeeltelijk ingevuld.¹² Op het niveau van gemeenten hebben 221 van de 443 gemeenten gereageerd. Dit betekent een response op het totale aantal gemeenten van 49,9 procent, wat tot gevolg heeft dat de betrouwbaarheid, generaliseerbaarheid en representativiteit van de gegevens hoog is.

Het responsoverzicht betreft de vragenlijsten die geheel of gedeeltelijk door de respondenten zijn ingevuld. In onderstaande figuur (figuur 1) is het responsoverzicht uitgewerkt in totaal en als percentage van het aantal gemeenten ingedeeld per grootte.

¹² In totaal hebben 297 respondenten de vragenlijst ingevuld. Vervolgens is er een handmatige controle verricht voor;

- de doublures; in totaal 1 respondent
- de dummies of niet bruikbare antwoorden ; in totaal 1 respondent
- Tegenstrijdig 'NEEN', waarin meerdere respondenten binnen één en dezelfde gemeente conflicterende uitspraken hebben op aanwezigheid van een ICT-inkoopcombinatie. In die gevallen is het antwoord telefonisch gecontroleerd met de respondenten binnen de gemeente en is er één consistent antwoord voor de betreffende gemeente geformuleerd. Bovendien is gekeken naar de gezaghebbendheid van de bron. De antwoorden van de individuele respondenten zijn verder niet meegenomen in de verdere analyse op het analyse niveau van 'de gemeente'. In totaal 8 respondenten.

Figuur 1 De response gemeentegrootte gemeten op het niveau van gemeenten die deelnemen in een ICT-inkoopcombinatie in percentage (N= 43)



1.7. De doelgroep van deze rapportage

Deze rapportage is gericht aan iedereen die betrokken is bij de inrichting van intergemeentelijke ICT-inkoopcombinaties. Daarbij denken wij ondermeer aan: de beleidsmakers van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, leden van het College van Burgermeester en Wethouders, Gemeentesecretarissen en overige leden van het Management, Projectleiders en programmamanagers ICT, I&A coördinatoren en overige (beleids)ambtenaren die vanuit hun functie betrokken zijn bij een mogelijke realisatie van een ICT-inkoopcombinatie.

Het onderzoek biedt informatie die kan worden ingezet bij het voorbereiden van de besluitvorming of nemen van beslissing om een ICT-inkoopcombinatie in te richten of een bestaande te professionaliseren.

1.8. Leeswijzer

In deze rapportage worden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld. Hoofdstuk 2 geeft een overzicht het landschap van ICT-inkoopcombinatie, zoals het aantal gemeenten dat een ICT-inkoopcombinatie heeft, het aantal ICT-inkoopcombinaties en de groei in aantal. In hoofdstuk 3 worden de thema's Specialisatie, Besluitvorming, Sturing en coördinatie, Competenties, Juridische kader & vorm,

Financiering en bekostiging / waardering, Organisatie van kennis, Formalisatie en Standaardisatie, Strategie, doelen en taken, Effectiviteit, Aanleiding en Motieven, Integratie van de inkoopcombinaties behandeld. De conclusies en aanbevelingen, komen in hoofdstuk 4 aan bod. Een verantwoording van de gestelde vragen kunt u vinden in bijlage 1 (Vragenlijst). In bijlage 2 is een overzicht opgenomen waarin per ICT-inkoopcombinatie de eigenschappen en kenmerken staan gepresenteerd. Bijlage 3 bevat een overzicht van het aantal gemeenten ingedeeld naar categorie en inwoneraantal. Tot slot bevat bijlage 4 een overzicht van de deelnemende gemeenten in de ICT-inkoopcombinaties.

2. ICT-Inkoopcombinaties en de kengetallen

De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig. Allereerst het komen tot een overzicht van het aantal (inter)gemeentelijke ICT-inkoopcombinaties, waarna ten tweede de karaktereigenschappen en kenmerken van de ICT-inkoopcombinaties beschreven worden. Dit hoofdstuk brengt de kengetallen van gemeentelijke ICT-inkoopcombinaties in kaart.

2.1. ICT-Inkoopcombinaties ... het landschap in kaart gebracht

Vanuit gemeenten bestaat er veel belangstelling voor ICT-inkoopcombinaties. In totaal hebben 183 gemeenten aangegeven lid te zijn van één of meerdere van de 29 ICT-Inkoopcombinaties.¹³ Dat is 41,3 procent van het totaal aantal gemeenten.¹⁴ Tabel 1 geeft aan welke ICT Inkoopcombinaties er zijn, welke gemeenten deelnemen en wat het aantal deelnemers is. Opvallend is dat bij een aantal ICT-Inkoopcombinaties naast gemeenten ook expliciet 'externe' partners zoals de Brandweer, het Gewest, GGZ en ziekenhuizen worden genoemd.

Tabel 1 Overzicht van het aantal ICT Inkoopcombinaties en aantal deelnemers

Naam ICT inkoopcombinatie	Deelnemende gemeenten	Aantal deelnemers
ANDEZ-1	Alphen aan den Rijn, Nieuwegein, Delft, Ede, Zoetermeer	5
BIZOB	Asten, Bergeijk, Bladel, Cranendonck, Deurne, Eersel, Gemert-Bakel, Heeze-Leende, Laarbeek, Nuenen, Oirschot, Reusel - De Mierden, Someren, Son en Breugel, Waalre	15
Breedband West Noord Brabant	Roosendaal, Etten Leur, Woensdrecht (Ziekenhuizen Roosendaal en Bergen op Zoom, GGZ)	4
Dimpact	Enschede, Hellendoorn, Oldenzaal, Heusden, Zwolle en Emmen	6
DOORSZ	Dalfsen, Ommen, Olst - Wijhe, Raalte, Staphorst en Zwartewaterland	6

¹³ Waarvan 1 intra-gemeentelijke samenwerking (gemeente Amsterdam)

¹⁴ Deze meting is verricht aan de hand van de vragenlijst die is uitgezet. In november 2007 is een handmatige correctie door Zenc verricht, waarbij binnen het aantal bekende ICT Inkoopcombinaties een hertelling van het aantal leden is verricht. Eventuele nieuwe ICT Inkoopcombinaties dit zijn ontstaan tussen het uitzetten van de vragenlijst en de handmatige correctie zijn hierin niet opgenomen.

Equalit	Oosterhout, Oisterwijk, Baarle Nassau, Hilvarenbeek	4
GemCC	Delfzijl, Appingedam, Loppersum	3
Gooi en vechtstreek	Bussum, Naarden, Weesp, Hilversum, Huizen (het Gewest en Wijdemeren)	5
GovUnited	Aalsmeer Almere Amsterdam Arnhem Bussum Den Haag Dordrecht Gilze en Rijen Haarlem Heemstede Hilversum Hoogezand-Sappemeer Leiden Leiderdorp Leidschendam-Voorburg Middelburg Vlissingen Lansingerland Zutphen Zwijndrecht Sliedrecht Papendrecht Overbetuwe Waterland Roosendaal Groningen Steenwijkerland Vught Etten-Leur Uden Aa en Hunze Heerenveen Lochem Oegstgeest Alblasserdam Hendrik Ido Ambacht Midden-Drenthe Nijmegen Renkum Rheden Rotterdam Spijkenisse Uithoorn Utrecht Westerveld Winterswijk Zaanstad Appingedam Bedum Ten Boer Tynaarlo Winschoten Berkelland Bellingwedde De Marne Delfzijl Eemsmond Haren Loppersum Menterwolde Pekela Reiderland Zuidhorn Scheemda Slochteren Stadskanaal Veendam Vlagtwedde Winsum Teylingen (en het eilandgebied Bonaire)	70 ¹⁵
Hoogezand-Sappemeer en slochteren	Hoogezand-Sappemeer en Slochteren (aspirant lid Haren)	2
ICT samenwerking Beek, Nuth, Stein	Beek, Nuth, Stein	3
ICTSAV	Graafstroom, Giessenlanden, Liesveld en Nieuw-Lekkerland	4
Inkoop Noord Oost Brabant	Bernheze, Boekel, Boxmeer, Boxtel, Cuijk, Grave, Haaren, Heusden, Landerd, Lith, Maasdonk, Mill en sint-Hubert, Oss, Schijndel, Sint Anthonis, Sint-Michielsgestel, Sint-Oedenrode, Uden, Veghel, Vught	20
Inkoopplatform A15/A16	Regiogemeenten Drechtsteden (Dordrecht, Zwijndrecht, Papendrecht, Sliedrecht, Alblasserdam en Hendrik-Ido-ambacht) en Regiogemeenten Alblasserwaard en Vijfheerenlanden (Giessenlanden, Gorichem, Graafstroom, Hardinxveld-Giessendam, Leerdam, Liesveld, Nieuwlekkerland, Zederik)	16
Inkoopplatform Stedendriehoek	Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Lochem, Olst-Wijhe, Voorst, Zutphen	8
ISZF	Bolsward, Gaasterlan-Sleat, Nijefurd, Littenseradiel, Wünseradiel en Lemsterland	6

¹⁵ Het totaal aantal leden van Govunited 71, waarvan 70 Nederlandse gemeenten en het eilandgebied Bonaire.

Mantelcontract Licenties voor KA software, Mantelcontract inhuur externe adviseurs voor ICT dienstverlening, mantelcontract hardware, pc's	Diensten en stadsdelen binnen de gemeente Amsterdam	1
Middelsee gemeenten	Menaldumadeel, Leeuwarderadeel, het Bildt en Ferwerderadiel	4
Naamloos 1	Schagen, Zijpe	2
Naamloos 2	Beemster, Zeevang	2
Naamloos 3	Hoorn, Enkhuizen	2
naamloos 4	Hoorn, Niedorp	2
Naamloos 5	Olst-Wijhe, Deventer	2
Netwerkstad Twente	Enschede, Hengelo, Oldenzaal, Borne en Almelo	5
Regio Rivierenland	Buren, Culemborg, Geldermalsen, Lingewaal, Maasdriel, Neder-Betuwe, Neerijnen, Tiel, West Maas en Waal, Zaltbommel	10
Regionaal overleg Inkoop	Winterswijk, Ouden IJsselstreek, Aalten, Doetinchem, Oost-Gelre, Berkelland, Bronckhorst, Montferland	9
Regionale inkoop samenwerking Gooi- en Vechtstreek	Wijdmeren, Hilversum, Weesp, Huizen, Bussum, Naarden (en Gewest Gooi- en Vechtstreek)	6
Regiooverleg Inkoop Drechtsteden	Dordrecht, Zwijndrecht, Barendrecht, Ridderkerk, Hendrik-Ido-Ambacht, Alblasterdam, Papendrecht, Sliedrecht, Graafstroom, Nieuw-Lekkerland, Leerdam, Hardinxveld-Giessendam, Gorinchem, Liesveld, Zederik en Giessenlanden	16
RIO	Papendrecht, Ridderkerk, Zwijndrecht, Graafstroom en Liesveld	5

2.2. Aantal deelnemers per ICT-inkoopcombinatie

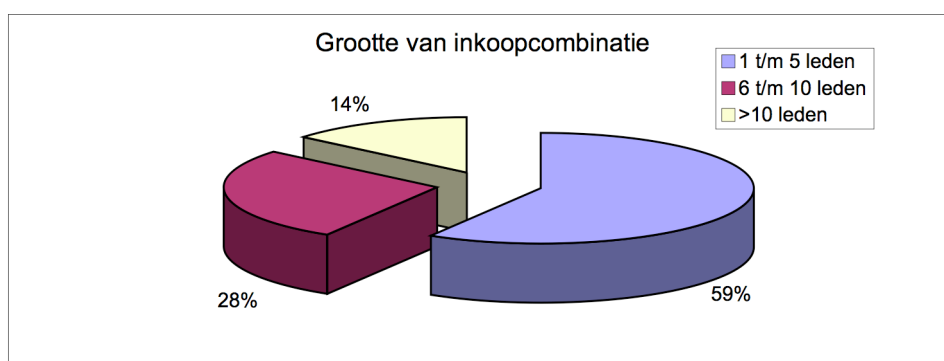
In onderstaande figuur (figuur 2) wordt de omvang van de ICT-inkoopcombinatie in aantal deelnemers weergegeven. De kleinste ICT-inkoopcombinatie heeft twee deelnemers, waarvan er in totaal zes zijn.¹⁶ De grootste ICT-inkoopcombinatie is GoVUnited met in totaal 70 deelnemende gemeenten, ofwel 5.002.026 inwoners.¹⁷ Dat is bijna één derde van het totaal aantal inwoners in Nederland.

¹⁶ De intra organisatorische ICT-inkoopcombinatie van de gemeente Amsterdam wordt in deze niet beschouwd als een ICT-inkoopcombinatie tussen gemeenten.

¹⁷ Bron <http://govunited.nl/> op 1 november 2007. Bij het sluiten van de onderzoekenquête zijn in totaal 53 deelnemende gemeenten geteld. Toch zijn het totaal aantal leden van GoVUnited waar relevant meegenomen in dit onderzoek. NB het aantal genoemde leden is 71, waarvan 70 gemeenten én de eilandengroep Bonaire.

Meer dan de helft van de ICT-inkoopcombinaties bestaat uit niet meer dan vijf gemeenten. Deze meerderheid (17 inkoopcombinaties in totaal) laat zien dat gemeenten ervoor kiezen om in een kleinschalig verband hun ICT-inkoop te organiseren. Vanuit het perspectief van het bundelen van een homogene vraag een logische redenering. Immers, naarmate het aantal gemeenten binnen een ICT-inkoopcombinatie toeneemt, zullen ondermeer de transactiekosten, het managen en afstemmen van de gebundelde vraag en de afstemming van de processen, applicaties en standaarden disproportioneel toenemen. Met andere woorden, een ICT-inkoopcombinatie met een groot aantal leden heeft een heterogene samenstelling van deelnemers, waarmee de kans om te komen tot een gebundelde homogene vraag afneemt.

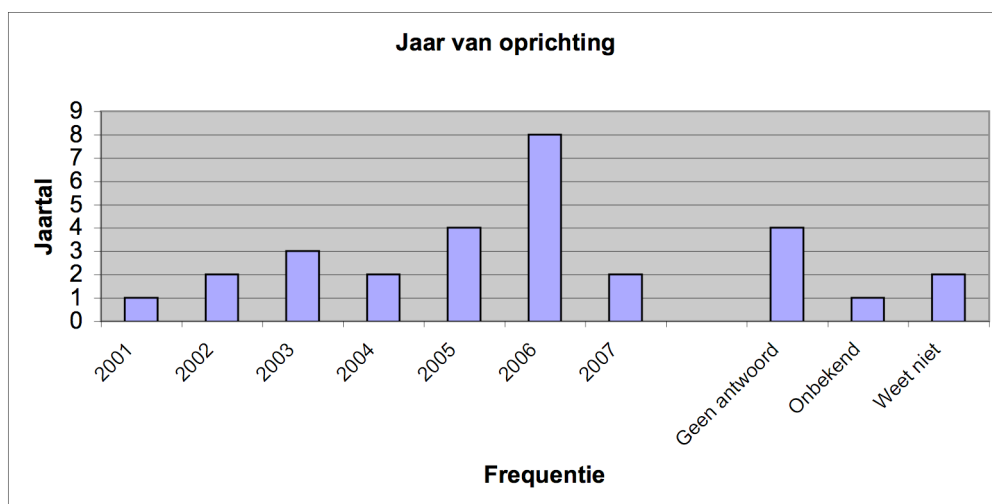
Figuur 2 Grootte van de ICT-inkoopcombinatie in aantal deelnemers (N=29)



2.3. Groei van het aantal ICT-inkoopcombinaties per jaar

De populariteit van ICT-inkoopcombinaties groeit gestaag. In onderstaande figuur (figuur 3) staan de oprichtingsdata van de waargenomen ICT-inkoopcombinaties opgesomd. Vrijwel het grootste aantal ICT-inkoopcombinaties zijn opgericht in 2006 (8) en 2005 (4). Het verschil met de overige jaren 2001 tot 2005 is aanmerkelijk. In deze jaren zijn in totaal 8 ICT-inkoopcombinaties opgericht verspreid over een periode van 4 jaar. Opvallend is dat van 3 ICT-inkoopcombinaties geen oprichtingsdatum bekend is. Op basis van onderstaande figuur kan worden afgeleid dat er sinds 2002 een licht opgaande trend is waar te nemen in de groei van het aantal op te richten ICT-inkoopcombinaties. De lijn laat een gestage groei zien van het aantal ICT-inkoopcombinaties, hoewel voor (tot medio) 2007 een terugval in het aantal is waar te nemen.

Figuur 3 aantal ICT-inkoopcombinaties naar jaar van oprichting 2001 – 2007 (N = 29)

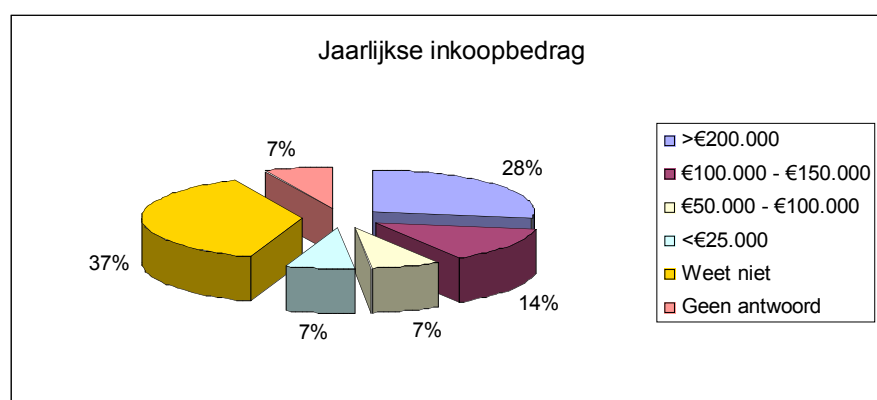


Opm: de grafiek laat het aantal opgerichte ICT-inkoopcombinaties tot juni 2007 zien.

2.4. Jaarlijks inkoopbedrag van ICT-inkoopcombinaties

Uit onderstaande figuur is af te leiden dat 28% van de ICT-inkoopcombinaties meer dan 200.000 euro op jaarbasis gezamenlijk inkoop. Het aantal ICT-inkoopcombinaties dat aangeeft minder dan 150.000 euro op jaarbasis gezamenlijk inkoop is eveneens 28%, waarvan 7% minder dan 25.000 euro inkoop. In totaal hebben gemeenten een I&A budget van gemiddeld 670.645 euro (SGBO; ICT- Trendnota 2006). Afgezet tegen het jaarlijks inkoopbedrag van ICT-inkoopcombinaties kan geconstateerd worden dat een klein deel van het I&A budget gezamenlijk wordt ingekocht.

Figuur 4 Het jaarlijkse inkoopbedrag van ICT-inkoopcombinaties (N= 29)



Tot slot is er een grote groep die aangeeft niet te weten wat hun jaarlijks inkoopbedrag is (37%). Dat is opvallend aangezien in hoofdstuk 3 bij de aanleiding en motieven (paragraaf 3.9) naar voren komt dat gemeenten een groot belang toekennen (meer dan 90 %) aan de doelstelling kostenreductie. Echter uit bovenstaande figuur blijkt dat de deelnemers niet kunnen aangeven wat de hoogte van het jaarlijkse inkoopbedrag is. De veronderstelling zou daarmee gemaakt kunnen worden dat als onduidelijk is wat de hoogte van het inkoopbedrag is in euro's ook de financiële voordelen in termen van kosten – baten niet zichtbaar gemaakt kunnen worden.

2.5. Gemeentegrootte en lidmaatschap ICT-inkoopcombinatie

Een belangrijke indicator voor samenwerking is de grootte van de gemeente. Zo stellen ondermeer van Duivenboden en Rietdijk in Puzzelen met prioriteit (2005) dat vooral kleine gemeenten een beperkt absorptievermogen hebben om de landelijke e-overheid ontwikkelingen uit te voeren. Bovendien geeft het kabinet aan dat juist kleine gemeenten zouden moeten overgaan tot samenwerking. In Vermenigvuldigen door Delen is reeds geconstateerd dat de praktijk niet laat zien dat kleine gemeenten meer of minder samenwerken in vergelijking tot grote gemeenten (2007; pp 22).

Uit onderstaande tabel (tabel 2) valt op te maken dat de grote gemeenten (100.000 plus) oververtegenwoordigd zijn ten opzichte van de kleinste gemeenten (kleiner dan 10.000). In absolute aantal zijn voornamelijk de gemeenten in de grootte van 10.000 tot 50.000 inwoners sterk (74,9%) vertegenwoordigd. Aan de hand van onderstaande gegevens mag geconcludeerd worden dat de kleinste gemeenten ondervertegenwoordigd zijn in ICT-inkoopcombinaties.

Tabel 2 Lidmaatschap gemeenten van ICT-inkoopcombinatie in totaal en als percentage van het aantal gemeenten per grootteklasse

Gemeentegrootte in aantal inwoners	Totaal aantal gemeenten ingedeeld naar grootte	% gemeenten per klasse to.v. van het totaal aantal gemeenten	Aantal gemeenten in ICT inkoopcombinatie	% gemeenten per klasse dat lid is van de inkoopcombi t.o.v. eigen categorie	% gemeenten per klasse dat lid is t.o.v. het totaal aantal gemeenten dat lid is
0 – 5.000	8	1,8 %	0	0 %	0%
5.000 - 10.000	44	9,9 %	13	29,5 %	7,1%
10.000 – 20.000	137	30,9 %	60	43,8 %	32,8 %
20.000 – 50.000	188	42,4 %	77	41 %	42,1 %
50.000 – 100.000	41	9,3 %	15	36,6 %	8,2 %
100.000 – 150.000	13	2,9 %	9	69,2 %	4,9 %
150.000 – 250.000	8	1,8 %	5	62,5 %	2,7 %
> 250.000	4	0,9 %	4	100%	2,2 %
Totaal	443		183		

2.6. Geografische spreiding van ICT-inkoopcombinaties

Tot slot is de geografische spreiding van ICT-inkoopcombinaties uitgewerkt door per provincie het aantal ICT-inkoopcombinaties in kaart te brengen. In onderstaande tabel (tabel 3) valt op dat onder andere 24,1% van de gemeenten in de provincie Noord-Brabant participeert, terwijl in provincie Flevoland slechts 0,5% van de gemeenten participeert. Aan de hand van onderstaande tabel kan afgelezen worden dat participatiegraad van gemeenten per provincie verschilt.

Tabel 3 Lidmaatschap gemeenten van ICT-inkoopcombinatie in totaal en als percentage van het aantal gemeenten per provincie

Provincie	Totaal aantal gemeenten per provincie	Aantal gemeenten in ICT inkoopcombinatie per provincie	% gemeenten per provincie dat lid is van ICT-inkoopcombi t.o.v. het totaal aantal
Drenthe	12	5	2,7%
Flevoland	6	1	0,5%
Friesland	31	11	6,0%
Gelderland	56	30	16,4%
Groningen	25	22	12,0%
Limburg	40	3	1,6%
Noord-Brabant	68	44	24,1%
Noord-Holland	60	19	10,4%
Overijssel	25	15	8,2%
Utrecht	30	3	1,6%
Zeeland	13	2	1,1%
Zuid-Holland	77	28	15,4%
Totaal	443	183	

3. De inrichting en eigenschappen

Dit hoofdstuk gaat in op de cultuur, de inrichting en karakteristieken van de ICT-inkoopcombinaties in relatie tot de (opdrachtgevende) gemeente(n). Deze informatie heeft alleen betrekking op de situatie van inkoopcombinaties waarin sprake is van een structureel en permanent karakter óf de intentie daartoe. Dat betekent dat bijvoorbeeld de *ad hoc* samenwerkingen hierin niet zijn meegenomen.

3.1. Specialisatie

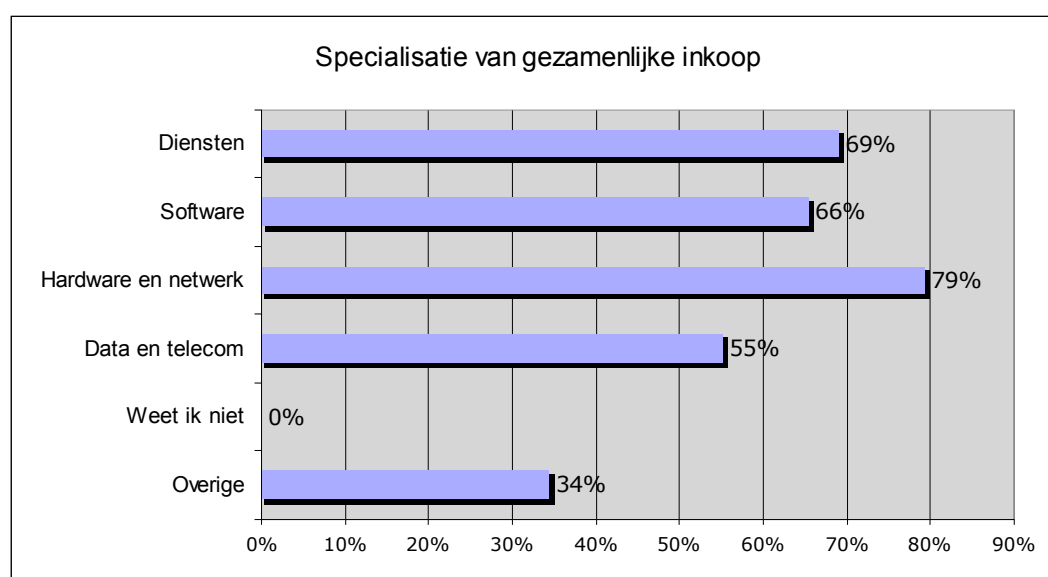
Een belangrijke indicator voor de gezamenlijke inkoop of dienstverlening van de onderzochte ICT-inkoopcombinaties is de mate van specialisatie. Onder specialisatie verstaan we de mate waarin taken van de inkoopcombinatie zijn opgesplitst in afzonderlijke (werk)taken. Daarbij wordt niet gekeken naar de samenstelling van het personeel, maar naar het producten- en dienstenaanbod als indicator voor de mate van specialisatie. Hierdoor kunnen uitspraken gedaan worden over welke producten en diensten worden geleverd door de ICT-inkoopcombinatie aan de moederorganisaties én de mate waarin de moederorganisatie bereid is om uit te besteden aan de ICT-inkoopcombinatie. De mate van specialisatie is een referentie voor een groot deel van de uitspraken in dit rapport; welke type diensten en producten levert een ICT-inkoopcombinatie.

In figuur 5 wordt de specialisatie op het gebied van gezamenlijke inkoop of dienstverlening weergegeven. De inkoop van hardware en netwerkdiensten staat bovenaan (79 procent), gevolgd door de inkoop van diensten (69 procent) en software (66 procent). Data en Telecom komen in ongeveer de helft van de gevallen voor (55 procent). Het is logisch dat inkoop samenwerking voor hardware en netwerk eerder voor de hand ligt dan bijvoorbeeld de inkoop van software. Het is immers eenvoudiger om hardware en netwerken tussen verschillende gemeenten af te stemmen, aangezien de standaarden daarvan 'vastliggen'. Zodoende zijn de problemen rondom interoperabiliteit minimaal, in vergelijking met bijvoorbeeld gezamenlijke inkoop van software. Overigens schetst onderstaand figuur een vergelijkbaar beeld met de onderzoeksresultaten uit het onderzoek 'Vermenigvuldigen door Delen', waarbij de meerderheid van de

samenwerkingsverbanden zich focust op de vlakken van Informatisering en Automatisering en minder op dat van de Organisatie.

Een tweede constatering is, dat gemeenten bereid zijn om meer dan één taak aan de ICT-inkoopcombinaties over te dragen gelet op het gegeven dat op alle onderdelen een score te vinden is (figuur 5). Opvallend is dat onder de respondenten een duidelijk beeld bestaat over datgene dat de ICT-inkoopcombinatie levert. Alle respondenten geven immers antwoord op de vragen, waarbij de keuzemogelijkheid 'Weet ik niet' niet ingevuld is.

Figuur 5 Specialisatie; Taken van gezamenlijke inkoop of dienstverlening (N=29)



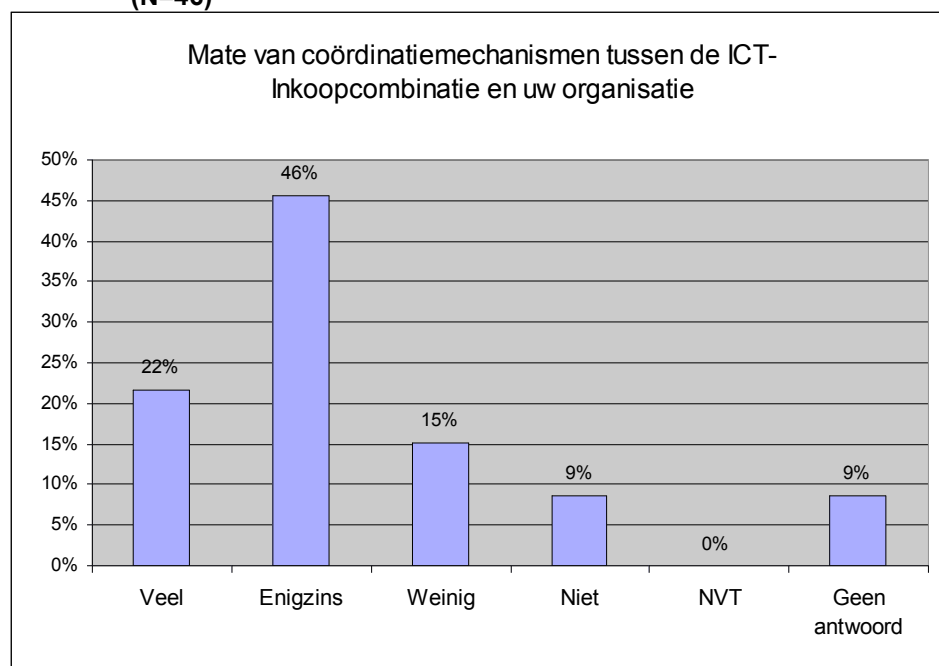
3.2. Besluitvorming, Sturing en Coördinatie

Vanuit gemeenten bestaat er veel belangstelling voor de manier waarop de besluitvorming, sturing en coördinatiemechanisme voor een samenwerkingsverband worden vormgegeven. Voor veel gemeenten komt hier de discussie rondom het opgeven van autonomie in beeld en de angst en onzekerheid om controle kwijt te raken. Tevens speelt hierin ook een rol dat gemeenten willen dat aandacht en prioriteit wordt gegeven aan hun eigen bestuurlijke- en organisatorische keuzen. In het onderzoek Vermenigvuldigen door Delen I hebben we dit uitgebreid beschreven.

De variabelen besluitvorming, sturing en coördinatie zijn in deze context gedefinieerd als de wijze waarop vanuit de moederorganisatie(s) vorm gegeven wordt aan de interne en externe besluitvorming, de operationele aansturing, de strategische beleidsvorming en de coördinatiemechanismen. Hiervoor wordt onder meer gekeken naar de relatie opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap en de wijze waarop dat op integrale wijze gemanaged wordt. Ook is de aanwezigheid van service level management, de wijze waarop de samenwerking op bestuurlijk- of management niveau is 'gedekt' binnen de moederorganisatie en anderszins controlemechanismen en verantwoording uitgewerkt.

Deze stellingen – 7 in totaal – zijn voorgelegd aan de respondenten die aangeven te participeren in een ICT-inkoopcombinatie en uitgewerkt in onderstaande figuren. Daarbij hebben de respondenten de volgende antwoordmogelijkheden; veel, enigszins, weinig, niet, niet van toepassing (afgekort NVT) óf geen antwoord.

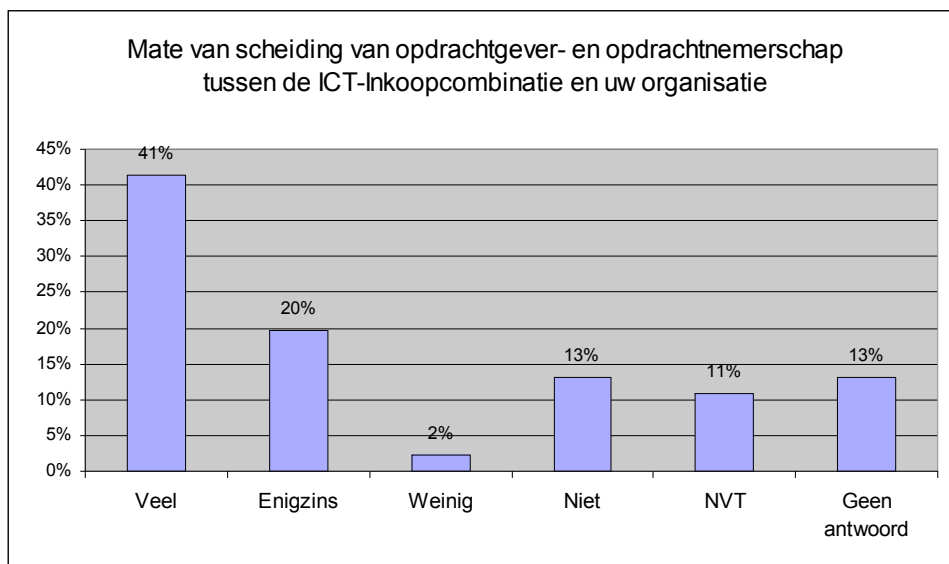
Figuur 6 De mate van coördinatiemechanismen tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente (N=46)



In figuur 6 is te zien of er sprake is van coördinatiemechanismen zoals management rapportages of periodieke verantwoordingsmomenten tussen de ICT-inkoopcombinatie en de gemeentelijke organisatie en in welke mate dat aanwezig is. Aan de hand van deze gegevens valt af te leiden dat in 83% gevallen er sprake is van weinig (15%), enigszins (46%) of veel (22%) coördinatiemechanisme. Een kleine groep van de respondenten (9%) geeft aan geen coördinatiemechanisme te hebben. Binnen de groep

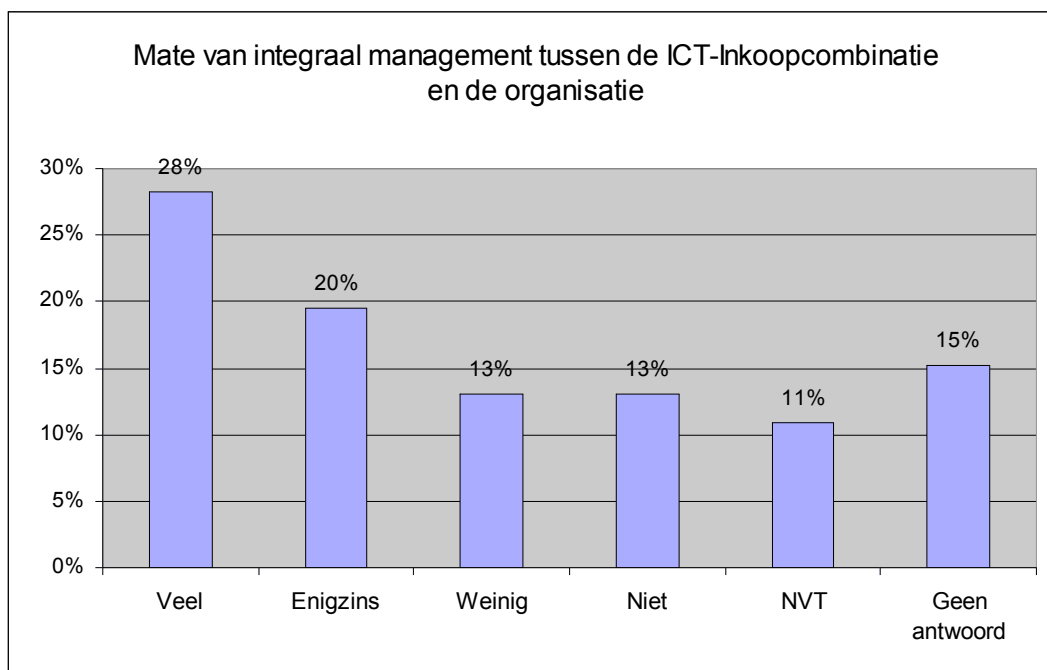
van respondenten die aangeeft dat er sprake is van coördinatiemechanismen valt geen consensus over de mate waarin coördinatiemechanismen worden ingezet af te leiden door een grote spreiding in de antwoorden: van veel tot weinig.

Figuur 7 De mate van scheiding van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap tussen de ICT-inkoopcombinatie en de gemeente (N = 46)



Figuur 7 geeft aan in hoeverre er sprake is van een scheiding van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap tussen de gemeentelijke organisatie en de ICT-inkoopcombinatie. In veruit de meerderheid van de gevallen is er sprake van een sterke scheiding (41%) dan wel in enigermate (20%). Een kleine groep respondenten geeft aan dat er sprake is van weinig (2%) of geen (13%) scheiding.

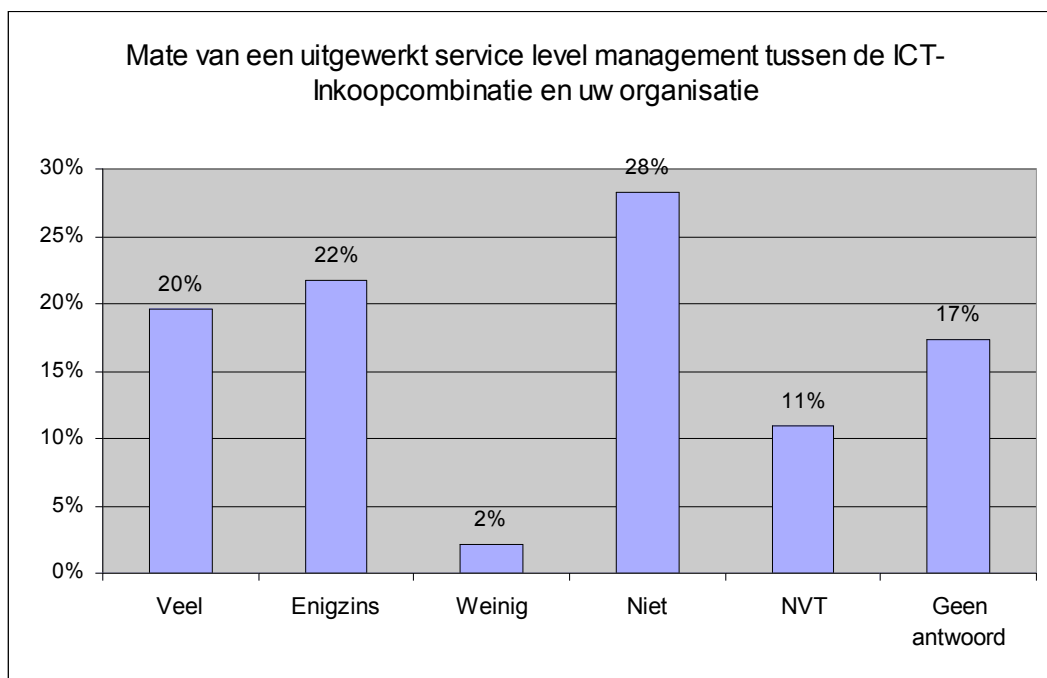
Figuur 8 Mate van integraal management tussen gemeente en ICT-inkoopcombinatie (N=46)



In hoeverre is er sprake van integraal management tussen de ICT-inkoopcombinatie en uw organisatie? Met integraal management wordt in deze context bedoeld de mate waarin de gemeenten hun gezamenlijke ICT-inkoopactiviteiten concentreren en/of centraliseren en afstemmen met de 'eigen organisatie'. Immers, om ervoor te zorgen dat de afzonderlijke gemeenten geen koninkrijkes op zich worden, is afstemming tussen het management van de afzonderlijke gemeenten en het management van de ICT-inkoopcombinatie noodzakelijk; integraal management. Immers, integraal management (zo veronderstellen wij) leidt tot een betere afstemming van vraag en aanbod en decentrale activiteiten, zodat kansen benut worden en optimale afstemming tussen ICT en organisatie (*strategic alignment*) gerealiseerd kan worden.

Deze stelling levert een spreiding van de antwoordmogelijkheden op, weergegeven in figuur 8. Hoewel meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat er sprake is van respectievelijk veel (28%), enigszins (20%) of weinig (13%) integraal management, bestaat er geen consensus over de mate waarin integraal management wordt toegepast. Overigens geeft 13% van de respondenten aan dat er geen sprake is van integraal management. Opvallend is dat de antwoordmogelijkheden NVT (11%) en Geen antwoord (15%) voor deze stelling vaker zijn ingevuld ten opzichte van andere stellingen.

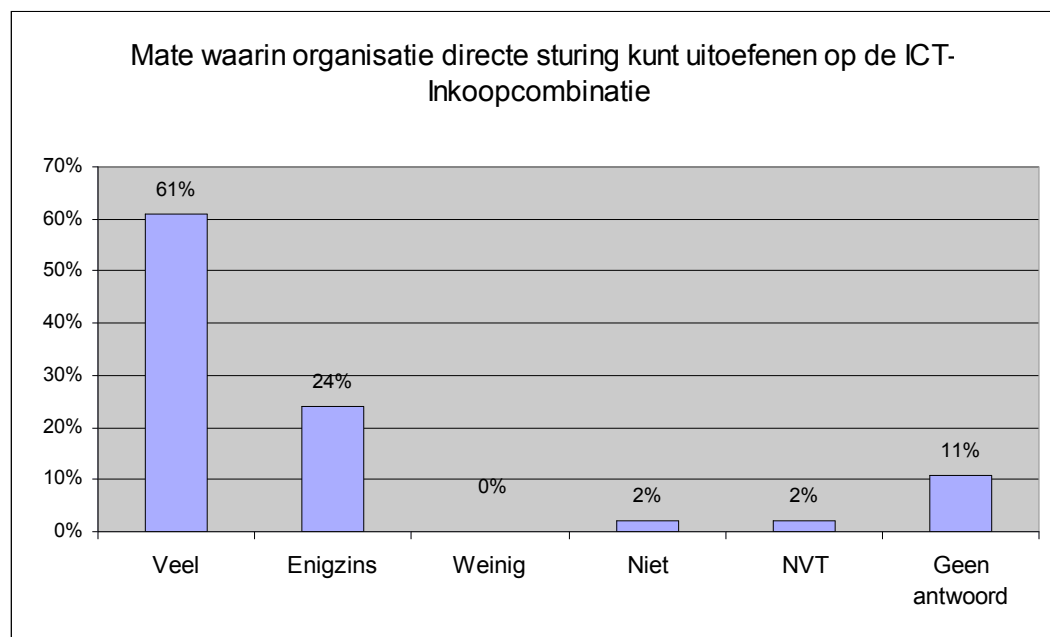
Figuur 9 Mate van uitgewerkte Service Level Management tussen ICT-inkoopcombinatie en de gemeente (N= 46)



Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre er sprake is van een uitgewerkte vorm van Service Level Management (afgekort SLM) tussen de gemeente als 'gebruiker' en de ICT-inkoopcombinatie als leverancier. Het Service Level Management legt zich toe op het maken van (werk)afspraken op tactisch niveau met de bedrijfsonderdelen van de gebruikers - gemeenten. Deze afspraken hebben betrekking op de concrete dienstverlening die is overeengekomen in de *Service Level Agreement* (SLA), ofwel het contract tussen ICT-leverancier en afnemer. Ook wel Dienst Verleningovereenkomst genoemd (DVO). Het SLM is erop gericht na te zien of de overeengekomen afspraken in de SLA worden uitgevoerd en kwalitatief van waarde zijn en dat nagegaan kan worden hoe de dienstverlening door de gebruiker ervaren wordt. Uit het oogpunt van kwaliteitsbeheersing dient dan ook bij het uitwerken van het SLM gewerkt te worden met meetbare resultaten; SMART doelstellingen. Kort gezegd, de resultaten gekwantificeerd in termen van onder meer aantallen, antwoordtijden, doorlooptijden, reactietijden, et cetera.

Uit bovenstaande figuur (figuur 9) is af te leiden dat bijna de helft van de respondenten aangeeft dat er veel (20%), enigszins (22%) of weinig (2%) sprake is van SLM. Het aantal respondenten dat heeft aangegeven dat zij niet beschikt (28%) over een SLM is verhoudingsgewijs groot ten opzichte van het aantal respondenten dat beweert er wel over te beschikken. Temeer als geconstateerd wordt dat het merendeel van de groep respondenten die aangegeven heeft wel over SLM te beschikken, dit enigszins (22%) tot weinig (2%) heeft. Op basis daarvan zou gesteld kunnen worden dat SLM weinig aandacht heeft. Een vergelijkbaar beeld wordt geschetst in het onderzoek Vermenigvuldigen door Delen, waar respondenten hebben aangegeven dat bedrijfsvoeringmaatregelen en interventies binnen een samenwerking zeer beperkt worden ingezet in vergelijking met interventies (binnen gemeenten).

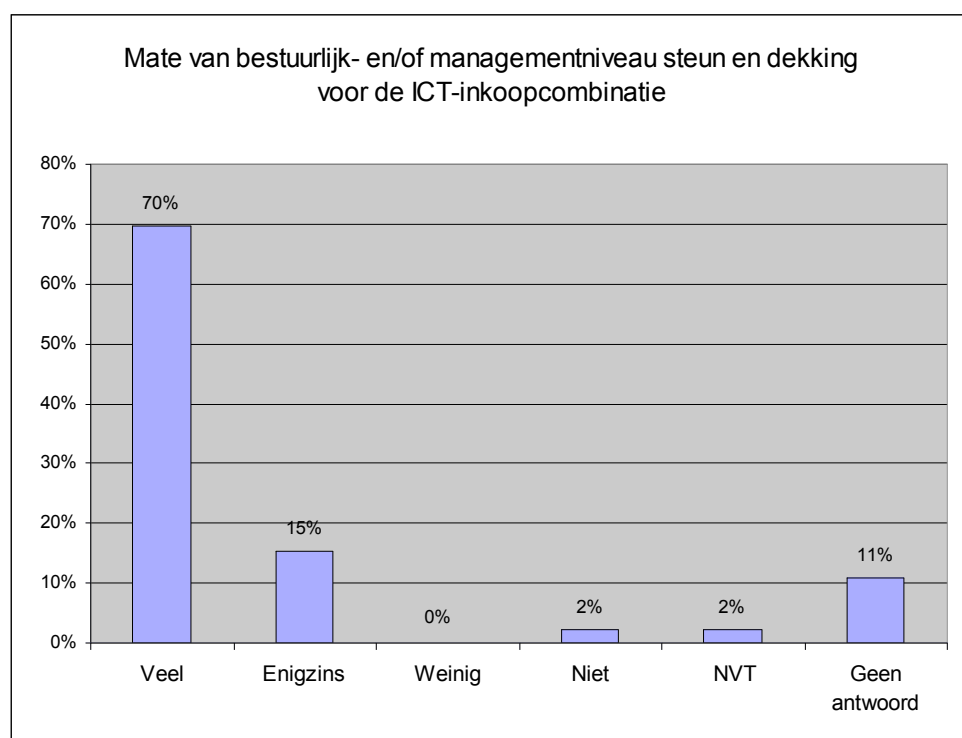
Figuur 10 Mate waarin de gemeente directe sturing kan uitoefenen op de ICT-inkoopcombinatie (N=46)



De volgende stelling gaat na in hoeverre de gemeentelijke organisatie directe sturing kan uitoefenen op de ICT-inkoopcombinatie. In 61% van de gevallen geven de respondenten aan dat de gemeentelijke organisatie veel sturing kan uitoefenen. In 24% van de gevallen geven zij aan deze dat enigszins kan. Slechts 2% van de respondenten geeft aan dat de gemeentelijke organisatie geen directe sturing kan uitoefenen.

In de voorgaande grafieken is veelal een grote spreiding naar voren gekomen, waaruit afgeleid kan worden dat de respondenten vinden dat zij niet altijd beschikken over voldoende coördinatiemechanismen en sturingsmogelijkheden. Desalniettemin blijkt uit bovenstaande figuur (figuur 10) dat de respondenten vinden dat zij veel tot voldoende directe sturing kunnen uitoefenen op de ICT-inkoopcombinatie. Daarmee lijken de antwoorden op eerdere stellingen in tegenspraak met deze stelling. Immers, de vraag rijst hoe sturing kan worden uitgeoefend als men vindt dat er niet voldoende coördinatiemechanismen en sturingsmogelijkheden zijn? Betekent dit dat er zonder (formele) coördinatiemechanismen en sturingsmogelijkheden toch sturing gegeven kan worden en daarmee resultaten behaald worden?

Figuur 11 De mate waarin op bestuurlijk- en/of managementniveau binnen de organisatie steun en dekking is voor de ICT-inkoopcombinatie (N=46)



De laatste stelling (figuur 11) - In welke mate is op bestuurlijk- en/of managementniveau binnen uw organisatie steun en dekking voor de ICT-inkoopcombinatie? – onderzoekt de aanwezigheid van bestuurlijke en manageriele dekking. Veruit de meerderheid van de respondenten geeft aan dat de ICT-inkoopcombinatie respectievelijk veel (70%) en enigszins (15%) door het bestuur en management gesteund en gedekt wordt. Een kleine groep respondenten (2%) geeft aan dat er geen sprake is van steun of dekking.

3.3. Functies & Competenties

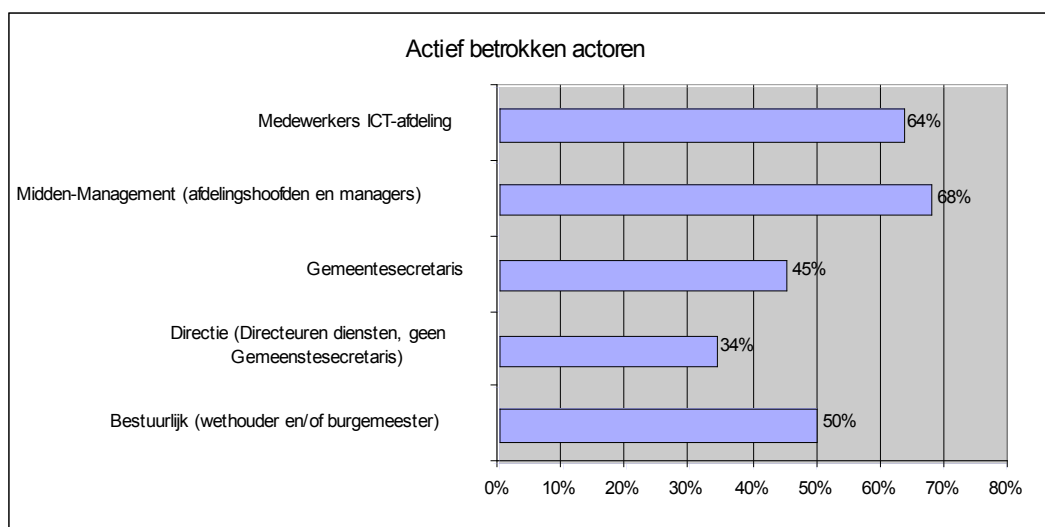
Binnen samenwerkingsverbanden zijn er verschillende taken, functies, bevoegdheden en actoren te onderscheiden. In onderstaande figuur (figuur 12) wordt aangegeven welke actoren op actieve wijze vanuit de gemeente betrokken zijn bij de ICT-inkoopcombinatie.¹⁸ De functie van een actor kan operationeel óf strategisch zijn. Operationeel wil zeggen de medewerkers (van ICT-afdelingen) en het middenmanagement, strategisch wil zeggen de gemeentesecretaris, de directie en de leden van het college van Burgemeesters en Wethouders. Bovendien veronderstellen we dat voor iedere specifieke functie bepaalde competenties essentieel zijn; het geheel van kennis en vaardigheden. De betrokkenheid van specifieke functies geeft daarmee ook inzicht in de in te zetten competenties binnen een ICT-inkoopcombinatie. Voor een optimale inzet van functies en competenties dienen beide niveaus aanwezig te zijn. Kraemer & King (1984) stellen bijvoorbeeld dat ICT-ontwikkelingen pas een strategische component krijgen, zodra ICT op het niveau van bestuurders en top managers komt. Anders zou ondermeer lange termijn visie ontbreken, *committent* afwezig zijn, echte innovaties niet tot stand komen en is er sprake van onvoldoende *strategic alignment*. In de praktijk betekent dit dat er altijd een bestuurder én topmanager betrokken bij zal moeten zijn.

Uit de onderstaande figuur (figuur 12) is af te leiden dat de respondenten (die aangeven te participeren in een ICT-inkoopcombinatie) aangeven dat de functies van medewerkers ICT-afdeling (64%) en het middenmanagement (68%) in circa tweederde van de gevallen actief betrokken zijn bij de ICT-inkoopcombinatie. Het topmanagement bestaande uit gemeentesecretaris en centrale directies en directeuren van diensten, zijn respectievelijk in 45% en 34% van de gevallen bij de ICT-inkoopcombinaties betrokken; 88% in totaal. De bestuurders (50%) zijn in circa de helft van de gevallen betrokken. Beredeneerd vanuit de stelling van Kraemer & King valt uit deze cijfers af te leiden dat er bij een groot aantal ICT-inkoopcombinaties een hoge betrokkenheid is van het Topmanagement (88%). Bezien vanuit de opstelling van Kraemer & King bestaat voor de helft van de ICT-inkoopcombinaties de mogelijkheid dat er niet voldoende (bestuurlijk) *commitment* is, waardoor een lange termijn visie en aanpak ontbreekt en er onvoldoende aansluiting is tussen de organisatie, strategie en de ICT-inkoop.

¹⁸ In het onderzoek is de actieve deelname uitgevraagd, waarmee we doelen op een betrokkenheid meer dan alleen het raadplegen en/of informeren van actoren.

Een tweede belangrijke groep zijn de afnemers van ICT, ofwel het middenmanagement (afdelingshoofden en managers). In Vermenigvuldigen en Delen (2007; pp 24 – 25) is geconcludeerd, dat succesvolle ICT samenwerking starten in de sector (ook wel business genoemd) en niet op de ICT-afdeling zelf. De hoge betrokkenheid van het middenmanagement (68%), laat zien dat afnemers betrokken worden bij de ICT-inkoopcombinatie, waardoor de kans op ‘hobbyisme’ en het niet vraaggericht werken van de ICT-afdeling afneemt.

Figuur 12 De actoren die actief betrokken zijn bij de ICT-inkoopcombinatie in % (N=46)



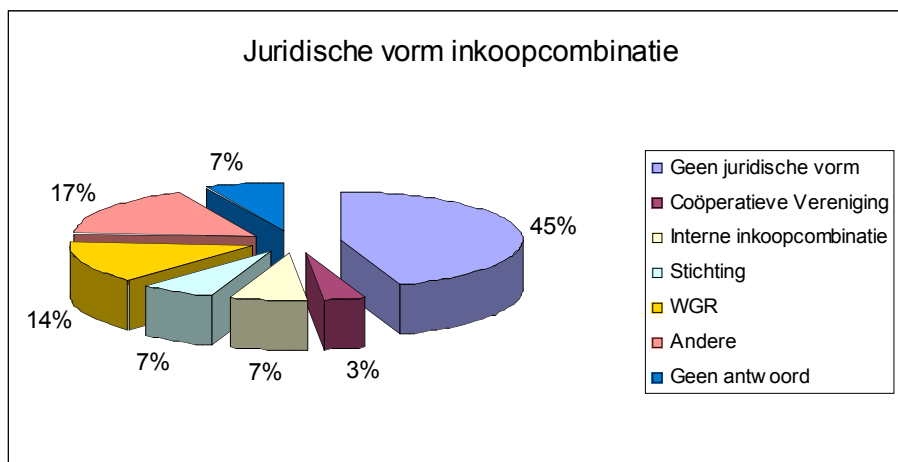
3.4. Juridische aspecten & organisatievorm

Deze paragraaf gaat specifiek over de juridische aspecten en de organisatievorm van ICT-inkoopcombinaties. Dat wil zeggen de juridische structuur van de organisatie die de rechten en plichten jegens elkander regelt, waarmee de feitelijke speelruimte van de samenwerkingsentiteit en de deelnemers (lees gemeenten) bepaald wordt. Immers, samenwerken is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. In Vermenigvuldigen door delen wordt dit benoemd als ‘één van de lastig te tackelen issues, nadat besloten is om samen te werken en bekend is met wie’ (2007; pp 26). In de regel zijn er twee manieren om een samenwerkingsverband juridisch te organiseren; de publiekrechtelijke en privaatrechtelijke weg.

Daarnaast bestaat de mogelijkheid om de ICT-inkoopcombinatie binnen de eigen organisatie óf deze buiten de eigen organisatie te plaatsen. Dan bedoelen we niet alleen fysiek in termen van een kantoor, maar organisatorisch binnen of buiten de eigen lijnorganisatie.

De juridische vormen van ICT-inkoopcombinaties worden gepresenteerd in onderstaande figuur (figuur 13). Bijna de helft van de respondenten (45%) geeft aan dat hun ICT-inkoopcombinatie geen juridische vorm heeft, maar vrijblijvend of zonder een formele juridische basis georganiseerd is. Daarnaast blijft de Wet Gemeenschappelijke Regelingen – afgekort WGR – populair (14%) en geeft 17% van de respondenten aan dat zij kiezen voor een andere vorm. De stichting (7%) en de coöperatieve vorm (3%) komen het minst voor. Bovendien geeft 7% van de respondenten aan dat zij een interne inkoopcombinatie hebben, ofwel een centrale inkoopafdeling binnen de gemeenten.¹⁹ Uit bovenstaande uitkomsten kan afgeleid worden dat de publiekrechtelijke vorm (ondermeer WGR) niet significant vaker wordt verkozen wordt boven de privaatrechtelijke vorm (ondermeer stichting en coöperatieve vereniging). Het is vooral het ontbreken van een juridische vorm waar gemeenten de voorkeur aan geven.

Figuur 13 ICT-inkoopcombinaties verdeeld naar juridische vorm (N = 29)



¹⁹ In praktijk beschikken grote gemeenten met o.m. deelgemeenten veelal over een centrale ICT inkoopafdeling dat als zodanig geformaliseerd en geïnstitutionaliseerd is. Denk o.a. aan een *Shared Service Centre* voor ICT.

3.5. Financiering, bekostiging en waardering

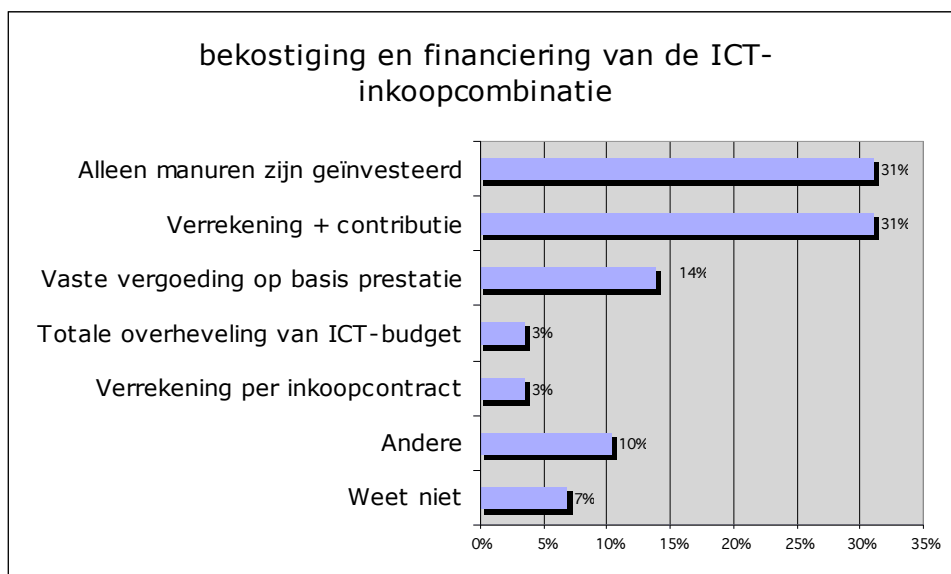
Figuur 14 presenteert de uitkomsten betreffende de mogelijkheden van financiering en bekostiging tussen ICT-inkoopcombinaties en gemeenten. Daarbij geldt het onderscheid tussen een formele (contractuele verplichtingen) en informele wijze (gesloten beurs) van bekostiging.

De formele wijze van financiering onderscheidt de volgende drie mogelijkheden. Ten eerste een contractuele verplichting waar per inkoopcontract een verrekening plaats vindt en er een vast lidmaatschap door contributieheffing vanuit de inkoopcombinatie is. Ten tweede is er de contractuele verplichting, waarin sprake is van een vaste vergoeding op basis van (vooraf) afgesproken prestaties en leveringen (het contract) tussen de gemeente(n) en ICT-inkoopcombinatie, waarin wanprestatie door de ICT-inkoopcombinatie niet wordt vergoed door de gemeente. Ten laatste en derde is er een contractuele verplichting waarin sprake is van een (totale) overheveling van het ICT-budget en waarbij de inkoopcombinatie binnen de vooraf afgesproken kaders moet inkopen. Bijvoorbeeld uitgewerkt in een *Service Level Agreement*.

Het alternatief is de informele wijze van financiering en onderscheid daarin de volgende twee mogelijkheden. Ten eerste het principe van de gesloten beurs. Dat wil zeggen dat er in de regel alleen manuren worden geïnvesteerd. Ten tweede is er de mogelijkheid dat er per inkoopcontract steeds een verrekening achteraf plaats vindt, zonder dat er sprake is van een vast lidmaatschap door bijvoorbeeld contributieheffing vanuit de inkoopcombinatie.

Uit figuur 14 valt af te leiden dat de meerderheid van de inkoopcombinaties betreffende de financiering kiezen voor formele en contractuele vorm. Bijna de helft van de respondenten (in totaal 48%) geeft aan een verrekening met contributie (31%), vaste vergoeding op basis van presentatie (14%) of totale overheveling van het ICT-budget (3%) te hebben. Daarentegen geeft in totaal 34% aan een informele wijze financiering te bezigen door alleen manuren te investeren (31%) óf een verrekening per contract zonder contributie (3%) te hebben.

Figuur 14 De bekostiging en financiering van de ICT-inkoopcombinatie (N=29)



De uitkomsten uit figuur 14 veronderstellen dat gemeenten die aangesloten zijn bij een ICT-inkoopcombinatie overwegend bindende afspraken hebben gemaakt rondom de financiering, ondanks het gegeven dat overwegend niet wordt gekozen voor een juridische vorm (zie figuur 13).

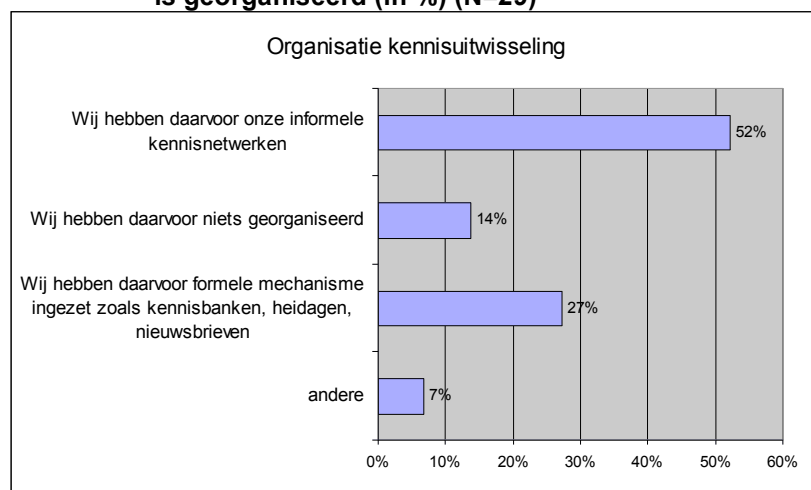
3.6. Organisatie van kennis

Kennis en kennismanagement is in de informatiesamenleving en de Nederlandse kenniseconomie een vast onderdeel dat op iedere agenda terugkomt. Gemeenten besteden veel aandacht aan kennis, kennismanagement en kennisborging. Met name kennisborging is belangrijk, omdat veel gemeenten verschillende projecten en programma naast elkaar hebben lopen en de opgedane kennis (en informatie) niet verloren dient te gaan. De organisatie en het management van kennis is daarmee essentieel.

Bij een samenwerking speelt kennismanagement wellicht een nog belangrijkere rol, omdat de opgedane kennis tijdens het samenwerken kan wegvloeien als het samenwerkingsverband wordt beëindigd. Bijvoorbeeld in situaties waarin de inkoper in dienst van de grootste gemeenten en namens de ICT-inkoopcombinatie inkoop. Bij beëindiging zal deze medewerker weer terugkeren naar de grote gemeenten, zodat de kennis verloren gaat voor de overige deelnemers als deze e.e.a. niet overdragen.

Kort gezegd, de organisatie van kennis is essentieel binnen een samenwerkingsverband. Dat wil zeggen de mate waarin kennis gebruikt, gecreëerd en verspreid wordt binnen inkoopcombinatie en de deelnemende gemeenten. De veronderstelling is dat zodra de ICT-inkoopcombinatie kennis opbouwt en deze niet deelt met de deelnemende gemeenten, de nieuwe entiteit een machtige positie kan opbouwen omwille van het netwerk en de kennis die zij bezit.²⁰ Het is dan ook een belangrijk gegeven in het functioneren van zowel de inkoopcombinatie als de gemeente om kennis te delen en organiseren. Daartoe is inzicht nodig in de mate waarin en de wijze waarop de ICT-inkoopcombinatie kennis opbouwt en uitwisselt (met de gemeente). Twee mogelijkheden om kennis te organiseren zijn de formele en informele mechanismen van kennismanagement. Op de vraag hoe uw gemeente de uitwisseling van kennis tussen de ICT-inkoopcombinaties en haar afnemers organiseert antwoordt de meerderheid (52%) van de ICT-inkoopcombinaties dat zij gebruik maken van informele kennisnetwerken. Aanzienlijk kleiner is de groep van ICT-inkoopcombinaties (27%) die aangeeft formele mechanismen zoals kennisbanken en heidagen in te zetten of andere (7%) mechanismen. Een substantieel deel van de ICT-inkoopcombinatie geeft aan helemaal niets georganiseerd te hebben. Het is onbekend hoe deze groep ICT-inkoopcombinaties de opgedane kennis overbrengt en borgt.

Figuur 15 De wijze waarop kennisuitwisseling tussen de Inkoopcombinatie en gemeenten is georganiseerd (in %) (N=29)



²⁰ Uit praktijkonderzoek, casestudies en adviestrajecten komt naar voren dat niet alle ICT-inkoopcombinaties een vertegenwoordiging hebben van gemeenteambtenaren in besturen, management of uitvoering. Daarmee is niet alleen expliciete kennis altijd even toegankelijk voor hen (te denken valt aan notulen, verslagen, projectplannen, et cetera), maar ook impliciete kennis van de organisatie.

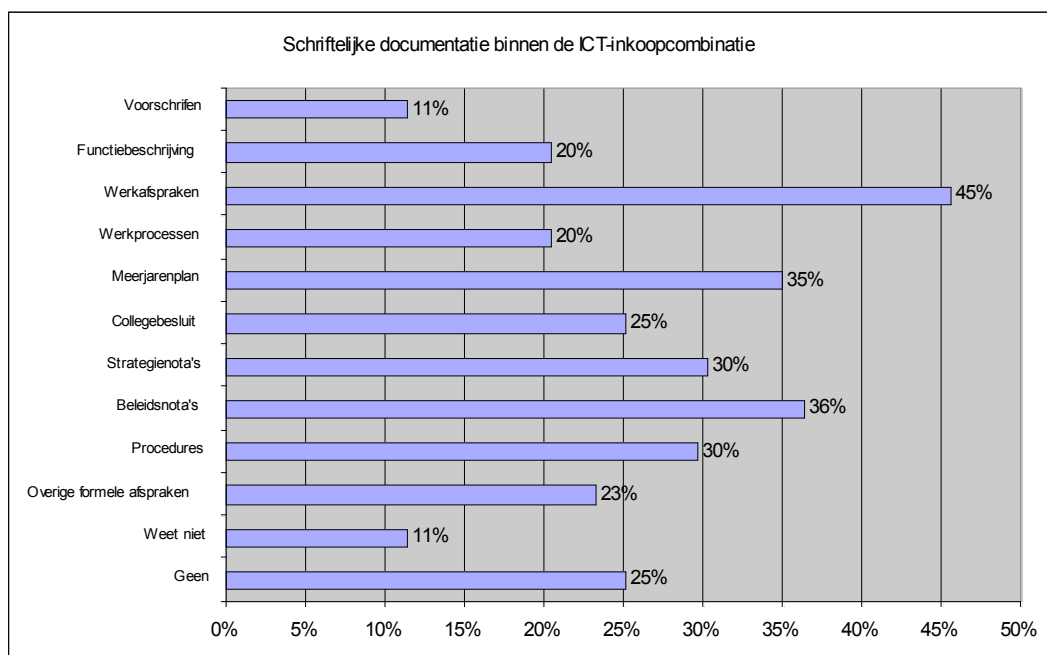
3.7. Formalisatie & Standaardisatie

In de traditionele organisatie- en management literatuur zijn formalisatie en standaardisatie (en de relatie daartussen) belangrijke karaktereigenschappen om organisaties te typeren. Zo stelt Mintzberg (1995) bijvoorbeeld dat een hoge mate van formalisatie en standaardisatie duidt op een bureaucratische organisatie. Gemeenten zouden volgens de typologie van Mintzberg getypeerd kunnen worden als bureaucratische organisatievormen met een hoge mate van standaardisatie en formalisatie. Onder formalisatie wordt verstaan; 'de hoeveelheid schriftelijke documentatie waarin gedrag en activiteiten vastgelegd zijn, zoals procedures, functiebeschrijvingen, voorschriften en beleidsnota's'. Standaardisatie kan uitgelegd worden als de mate waarin overeenkomstige werkzaamheden op dezelfde manier worden uitgevoerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van werkafspraken en procedures.

Uit onderstaande figuur (figuur 16) valt af te lezen dat een minderheid (25%) van de respondenten die aangeven te participeren in een ICT-inkoopcombinatie aangeeft dat zij geen gebruik maken van dergelijke 'instrumenten'. Een klein deel (11%) van deze respondenten heeft er helemaal geen weet van. Een ruime meerderheid (64%) van de respondenten die aangeven te participeren in een ICT-inkoopcombinatie geeft aan gebruik te maken van 'instrumenten'. Op stip staan de werkafspraken genoteerd (45%), gevolgd door beleidsnota's (36%), meerjarenplannen (35%), strategienota's (30%) en procedures (30%).

Opvallend is dat deze 'instrumenten' zich vooral kenmerken door het strategische karakter. De meer operationele instrumenten zoals functiebeschrijvingen (20%), werkprocessen (20%) en voorschriften (11%) worden aanzienlijk minder genoemd. De uitkomsten veronderstellen dat ICT-Inkoopcombinatie een lange termijn focus hebben. Immers, het formaliseren en standaardiseren van de organisatie kost tijd, geld en middelen waardoor het een kostbaar proces is. Ook de variëteit van de inzet aan instrumenten laat zien dat op verschillende niveaus (collegebesluit en werkafspraken) concreet vorm gegeven wordt aan de samenwerking.

Figuur 16 Schriftelijke documentatie binnen de ICT-inkoopcombinatie (N = 46)



3.8. Strategie, doelen en taken

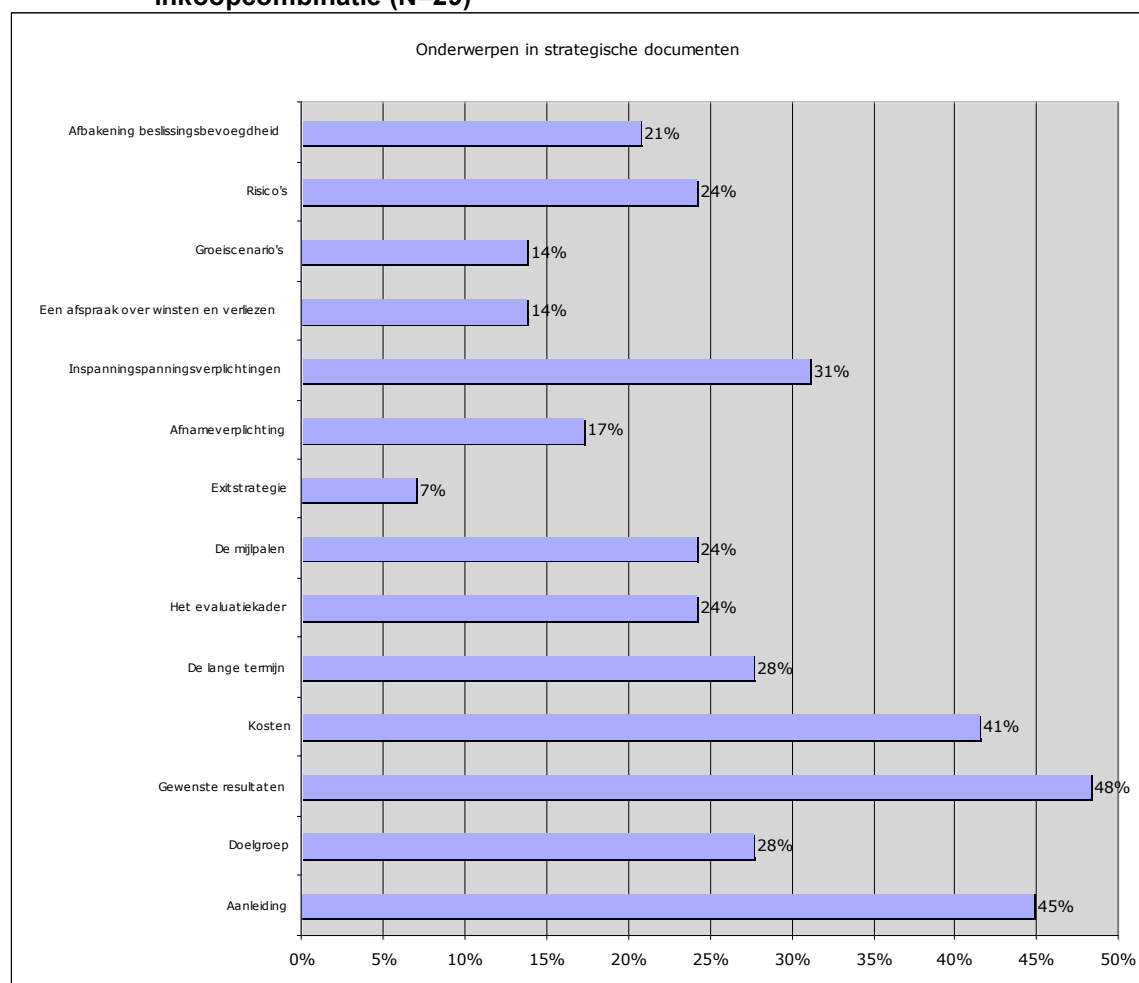
De strategie, doelstellingen en taken geven de kaders, richting en het speelveld van de inkoopcombinatie aan en de mate waarin de organisatie ervan eenduidig is afgebakend. Kort gezegd, de strategie is het actieplan (middelenverdeling, activiteiten) voor de verwezenlijking van het doel van een ICT-inkoopcombinatie. De taken zijn de operationele vertaling van strategie en doel uitgewerkt in verschillende documenten. Toch geeft alleen een constatering van de aanwezigheid van deze documenten geen zicht op de mate waarin de ICT-inkoopcombinatie de organisatie eenduidig heeft afgebakend middels een strategie of doelstelling, het lange termijn karakter van de inkoopcombinatie óf dat er een groeiscenario bestaat. Daartoe is aan de respondenten voorgelegd om aan te geven welke onderwerpen aan bod komen in de strategische documenten van de ICT-inkoopcombinatie (zie figuur 17).

Uit figuur 17 is af te lezen dat in bijna de helft van de strategische documenten het gewenste resultaat (48%), de aanleiding (45%) en de kosten (41%) staat beschreven. Dat betekent dat een substantieel deel van de strategische documenten deze elementaire informatie niet bevat. Opvallend is dat in de strategische documenten weinig tot geen aandacht is voor de lange termijn (28%), het evaluatiekader (24%) óf een

afpraak over winst en verliezen (14%). In slechts 7% van de strategische documenten wordt een exit-strategie uitgewerkt. Dat betekent dat een aanzienlijke meerderheid (93%) van de gemeenten in de strategische documenten geen afspraken heeft gemaakt hoe de ICT-inkoopcombinatie bekostigd wordt, wat de (financiële en organisationele) consequenties zijn en hoe de eventuele ontvlechting georganiseerd wordt.

Ook de mogelijkheid van een groeiscenario is bij een groot deel van de ICT-inkoopcombinaties niet opgenomen in de strategische documenten. Slechts 14% geeft aan daarover expliciet te schrijven in een strategische document. Dit lage cijfer is met name opvallend, omdat de kracht van een ICT-inkoopcombinatie te vinden is in de grootschalige gezamenlijke inkoop (cf. grote aantallen). Daartoe is een (kritische) massa noodzakelijk. De afwezigheid daarvan kan inkoopvoordelen in de weg staan.

Figuur 17 Onderwerpen die aan bod komen in de strategische documenten van de ICT-inkoopcombinatie (N=29)



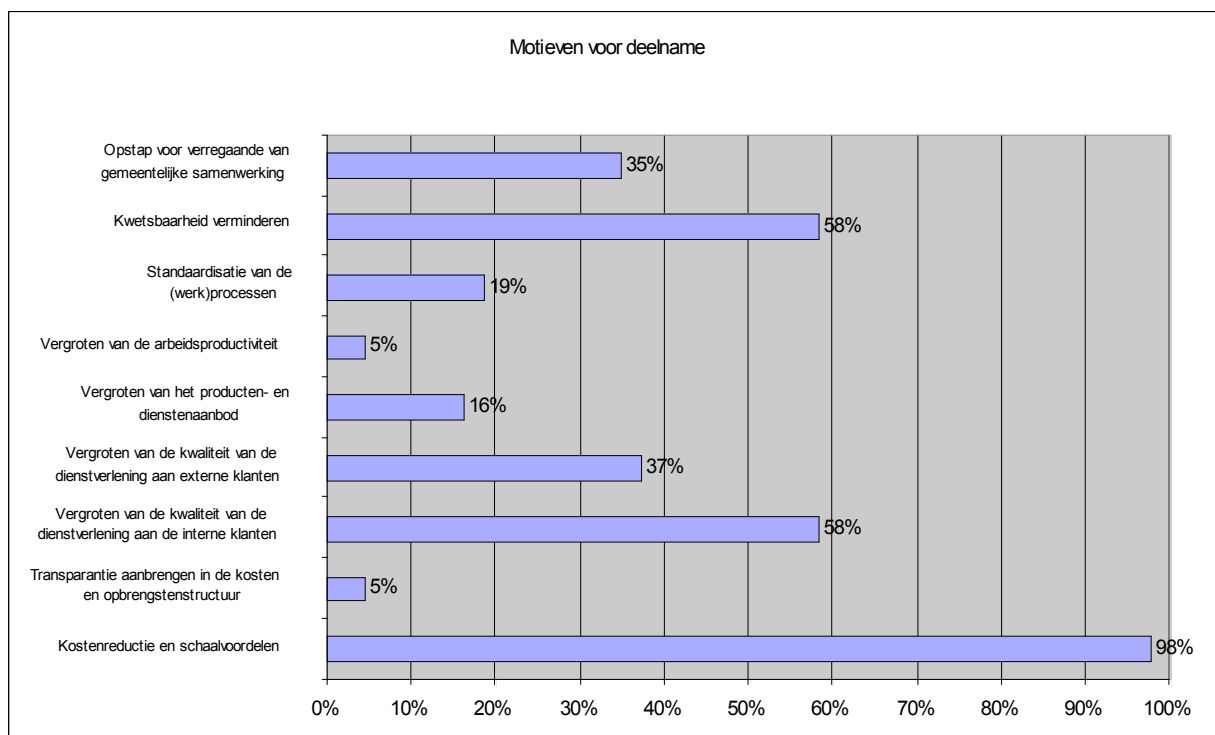
3.9. Aanleiding en Motieven

Gemeentelijke ICT-samenwerking is *hot*, dat concludeert het onderzoek Vermenigvuldigen door Delen (Havermans & Woudenberg; 2007). Dat wil zeggen dat bijna de helft van de Nederlandse gemeenten medio 2006 aangeeft dat zij in de één of meerdere vormen van samenwerking heeft op het vlak van ICT. De overwegingen om samen te werken lopen sterk uiteen, waarbij een groot deel van de gemeenten gaan samenwerken om financieel het hoofd boven het water te houden. Zowel in kosten als in capaciteit. Er wordt geconcludeerd dat samenwerking vooral gestart wordt vanuit (financiële) instrumentele noodzaak, in plaats van de wil om beter te worden of een gezamenlijke meerwaarde te creëren.

Daartoe is het ook ditmaal gewenst om inzicht te verschaffen in de specifieke motieven voor de deelname of start van een ICT-inkoopcombinatie. Dat wil zeggen, de aanleiding en motief om deel te nemen in de ICT-inkoopcombinatie in termen van financiële- óf kwaliteitsmotieven. Daarbij is er de veronderstelling dat ICT-inkoopcombinaties vooral een financieel motief hebben; kostenvoordelen door schaalgrootte.

Uit figuur 18 komt naar voren dat 98% van de respondenten die aangeven te participeren in een ICT-inkoopcombinatie aangeeft dat kostenreductie en schaalvoordelen daarin een zeer belangrijke rol in spelen. Dit is een aanzienlijk grote groep, die onze veronderstelling onderbouwd; ICT-inkoopcombinaties hebben voornamelijk financiële doelstellingen. Daarnaast geeft ruim de helft van de respondenten aan dat kwetsbaarheid verlagen (58%) en het vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening aan interne klanten (58%) belangrijke motieven zijn tot deelname óf start van een ICT-inkoopcombinatie. Slechts een kleine groep van 5% geeft aan dat zij de arbeidsproductiviteit wil vergroten of transparantie wil aanbrengen in de kosten en opbrengstenstructuur. Opvallend is dat deze onderzoekuitkomsten een vergelijkbaar beeld vormen met de uitkomsten uit het onderzoek Vermenigvuldigen door Delen. Hoewel het motief en aanleiding financieel gedreven is, blijkt uit figuur 4 dat niet iedereen zich ervan bewust wat de daadwerkelijke grootte is van het inkoopbedrag, waarmee logisch kan worden afgeleid dat niet duidelijk wordt in welke mate kosten gereduceerd worden en schaalvoordelen gerealiseerd.

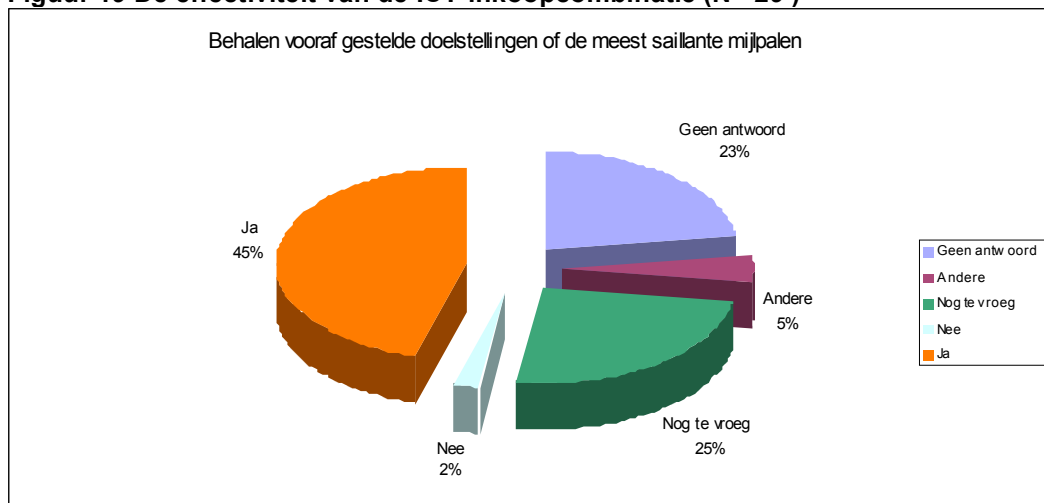
Figuur 18 Motieven en aanleiding voor deelname of start ICT-inkoopcombinatie (N=46)



3.10. Effectiviteit van de ICT-inkoopcombinaties

In de vorige paragraaf is ingegaan op de aanleiding en motieven voor gemeenten om deel te nemen in een ICT-inkoopcombinatie. Zonder twijfel zijn dat kostenreductie en schaalvoordelen (98%). Vervolgens is aan de respondenten gevraagd of deze doelstellingen c.q. saillante mijlpalen zijn behaald, zodat de effectiviteit van de ICT-inkoopcombinaties vastgesteld kan worden. In bijna de helft van de gevallen (45%) wordt aangegeven dat de ICT-inkoopcombinatie de vooraf gestelde doelstellingen en/of meest saillante mijlpalen heeft behaald. Slechts 2% van de ICT-inkoopcombinatie geeft aan dat dit niet het geval is, een marginale groep. Daarbij heeft 25% van de ICT-inkoopcombinaties aan dat het 'nog te vroeg is' is om gefundeerd uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit en dat dus ook nog niet doet. Op basis van deze uitkomsten kan gesteld worden dat de meerheid van de ICT-inkoopcombinaties aangeeft dat deze in hoge mate effectief is, tegen 2% die aangeeft dat de gewenste doelstellingen niet zijn bereikt.

Figuur 19 De effectiviteit van de ICT-inkoopcombinatie (N =29)

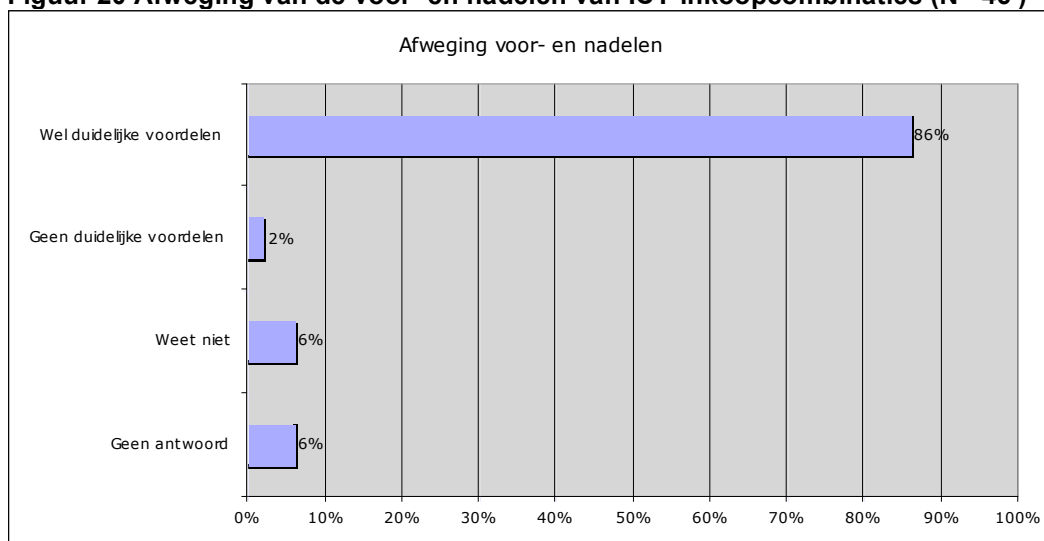


Uit figuur 19 blijkt dat de ICT-inkoopcombinatie in termen van beoogde doelstellingen en mijlpalen zeer effectief is. Deze zogenaamde beoogde effecten, geven echter geen zicht op de niet beoogde effecten of de (totale) *outcome* van de inzet en het beleid voor ICT-inkoopcombinaties. Hoogerwerf en Herweijer (1998; pp 127) stellen dat het beleid immers ook niet-beoogde effecten kan hebben. Zij stellen dat; “Zonder deze, positief of negatief gewaardeerde, neveneffecten van het beleid in de beschouwing te betrekken, kan men geen adequaat oordeel uitspreken over het beleid als geheel’. Zij pleiten dan ook voor een *‘goal-free evaluation’*, ofwel de effectenevaluatie.

Daarom zijn de ‘beleidseffecten’ voor de ICT-inkoopcombinatie onderzocht, zodat naast de effectiviteit ook uitspraken gedaan kunnen worden over de (neven)effecten. Dat wil zeggen dat volgens de respondenten die aangeven te participeren in een ICT-inkoopcombinatie de voordelen van de ICT-inkoopcombinatie opwegen tegen de nadelen. Uit figuur 20 is af te leiden dat een ruime meerderheid (86%) geeft aan dat de ICT-inkoopcombinatie duidelijke voordelen heeft en verklaart zich bovendien een voorstander van de organisatie vorm. Slechts 2% van de respondenten geeft aan dat er geen duidelijke voordelen zijn en 6% van de respondenten ‘weet het niet’. Opvallend is dat geen van de respondenten aangeeft dat de ICT-inkoopcombinatie alleen nadelen kent en geen voorstander is.

Naar de specifieke niet-beoogde effecten is niet gevraagd. Denk bijvoorbeeld aan de niet voorziene 'kosten' voor ondermeer het opzetten van een ICT-organisatie of de verborgen kosten. Uit het onderzoek Vermenigvuldigen door Delen I (2007; pp. 35) blijkt immers dat de helft van de respondenten aangeeft geconfronteerd te zijn met onvoorziene kosten. Desalniettemin kan op basis van bovenstaande uitkomsten gesteld worden dat een ruime meerderheid (86%) stelt dat de voordelen opwegen tegen de nadelen, waarmee de eventuele niet-beoogde effecten volgens de respondenten geen significante rol spelen.

Figuur 20 Afweging van de voor- en nadelen van ICT-inkoopcombinaties (N =46)

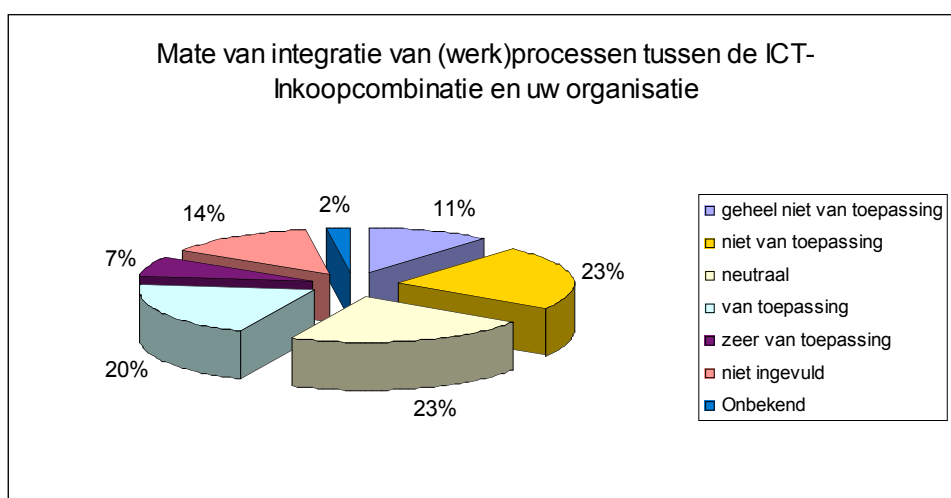


3.11. Integratie

Een laatste belangrijke indicator voor samenwerking op het gebied van ICT-inkoopcombinaties is de integratie onder andere de werkprocessen, gegevens en culturen. Bij een samenwerking tussen twee of meer organisaties betekent het immers dat tussen de taken die de gemeentelijke organisatie 'uitbesteed' en de ICT-inkoopcombinatie overneemt er afstemming moet komen over bijvoorbeeld de knip van de werkprocessen, gegevensdrager, basisregistraties coördinatiemechanismen, cultuur en de *strategic alignment*. Met andere woorden: hoe valt de samenwerking en coördinatie tussen de samenwerkingspartners te realiseren en te integreren? Daarbij geldt ook dat de zelfstandigheid in het ambtelijk functioneren ten opzichte van de moederorganisatie een indicator vormt betreffende de mate van integratie.

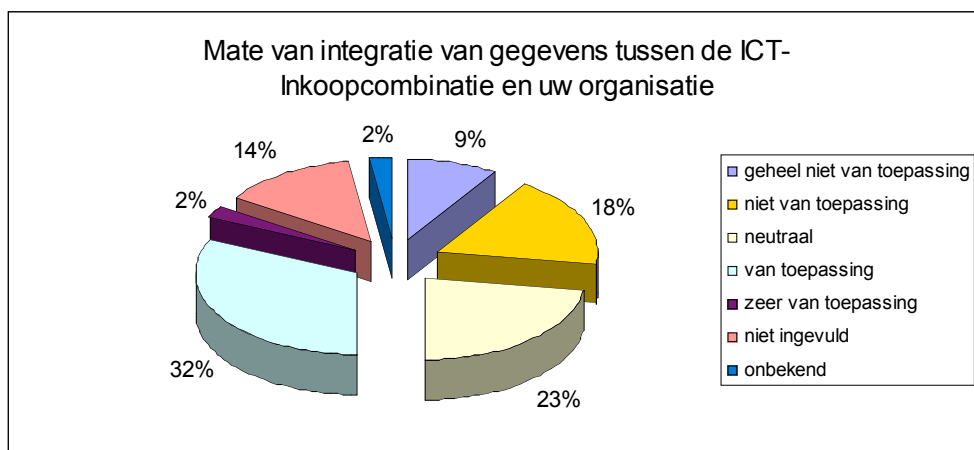
Aan de respondenten die aangeven te participeren in een ICT-inkoopcombinatie zijn dan ook een aantal stellingen voorgelegd die vanuit verscheidene invalshoeken de integratie benaderen. Aan de hand van deze uitkomsten kan de integratie tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente op een aantal onderwerpen bepaald worden. Zodoende is aan de respondenten gevraagd of zij op een schaal van 1 tot 5 kunnen aangeven of de stelling zeer van toepassing, van toepassing, neutraal, niet van toepassing of geheel niet van toepassing is. Overigens beantwoorden deze stellingen niet of de integratie effectief is dan wel welke inspanningen daarvoor zijn verricht.

Figuur 21 De integratie van (werk)processen tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente (N=46)



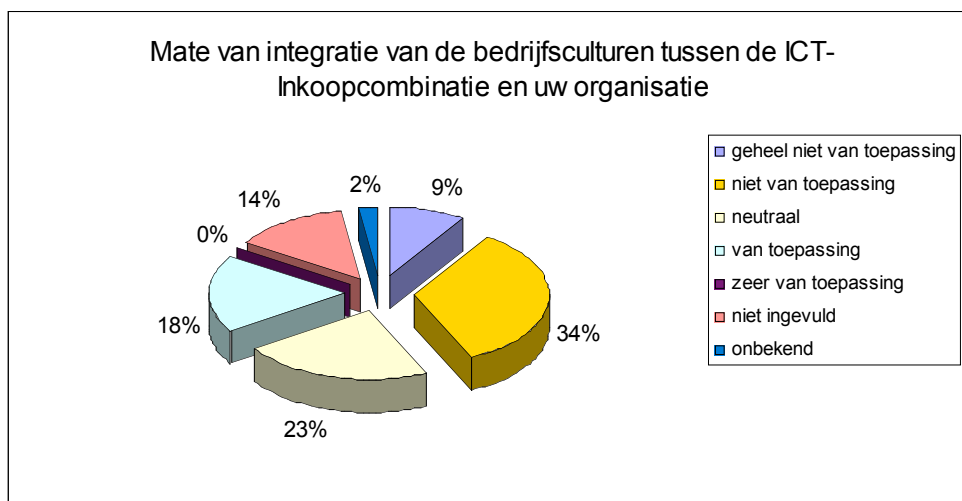
Uit bovenstaande figuur (figuur 21) blijkt dat 11% van de respondenten aangeeft dat het geheel niet en 23% dat het niet van toepassing is, ten opzichte 20% van toepassing en 7% zeer van toepassing is, met de stelling: 'de integratie op het gebied van (werk)processen tussen de ICT-Inkoopcombinatie en de gemeentelijke organisatie.' Hieruit blijkt dat de groep 'nee-zeggars' daarmee enigszins groter (7 absolute procent punten) is dan de groep 'ja-zeggars'. Bovendien beantwoordt 23% van de respondenten de stelling neutraal. Dit vormt een vergelijkbaar beeld met de uitkomsten uit het onderzoek Vermenigvuldigen door Delen. Daaruit is reeds naar voren gekomen dat samenwerking betekent dat werkprocessen afgestemd dienen te worden, zodat deze geen obstakel vormen voor de dagelijkse bedrijfsvoering.

Figuur 22 De integratie van gegevens tussen de ICT-inkoopcombinatie en gemeente (N=46)



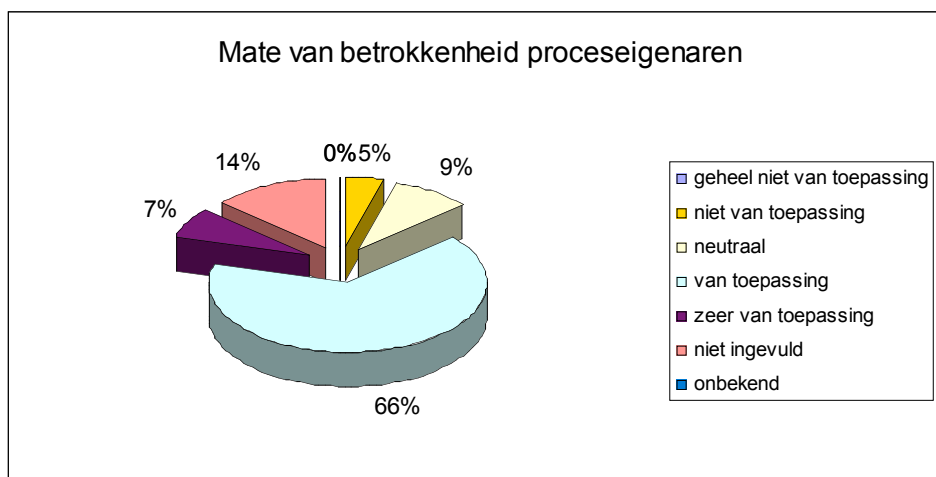
Een tweede belangrijke indicator is de integratie van gegevens(bestanden). Het programma Stroomlijning Basisgegevens beredeneerd onder andere: enkelvoudige uitvraag, meervoudig gebruik. Vanuit dit principe zou het voor zich spreken dat er geen administraties naast elkaar worden opgezet, gebruikt en onderhouden worden, waardoor doublures en fouten in de administratie kunnen optreden. Overigens geldt de kanttekening dat deze indicator eerder voorkomt bij ICT-inkoopcombinaties die een verregaande vorm van samenwerking hebben, waaronder totale uitbesteding van de ICT-inkoop. In figuur 22 wordt de integratie van gegevens weergegeven. Hieruit valt op te merken dat een grote groep respondenten aangeeft dat het van toepassing is (32%) dan wel zeer van toepassing is (2%). Daarentegen geeft 9% van de respondenten aan dat de stelling geheel niet van toepassing is en 18% niet van toepassing. Deze groep 'nee-zeggers' is ditmaal kleiner (7 absolute procent punten) dan de groep 'ja-zeggers'. Ook voor deze stelling geldt dat er een aanzienlijke groep (23%) is die 'neutraal' stemt.

Figuur 23 De integratie van de bedrijfsculturen tussen de ICT-inkoopcombinatie en gemeente (N=46)



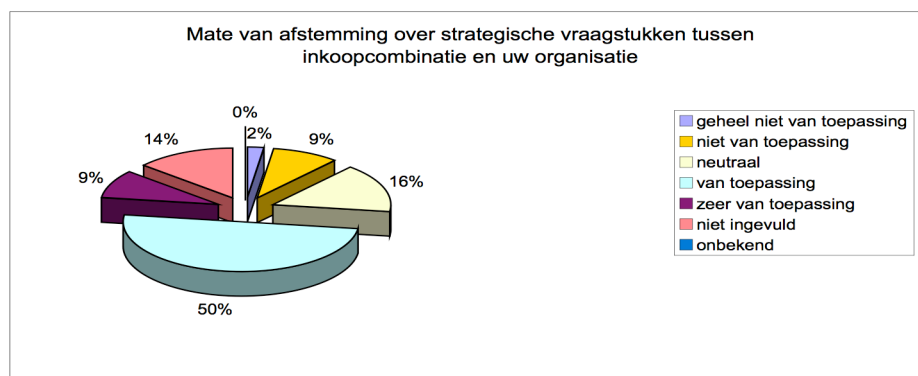
Aan de respondenten is de stelling voorgelegd in hoeverre er sprake is van integratie van de (verschillende) bedrijfsculturen tussen de ICT-Inkoopcombinatie en de eigen organisatie. Cultuur vorm veelal een bindende factor als partijen besluiten om te gaan samenwerken, vooral de operationalisering daarvan. Denk bijvoorbeeld aan cultuur en motieven rondom klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, verantwoordelijkheid voor de werkvloer of het wel of niet bedrijfsmatig werken. Figuur 23 laat zien dat een 18% van de respondenten aangeeft dat deze stelling van toepassing is. De meerderheid van de respondenten behoort tot de verzamelgroep 'nee-zeggers'. In totaal zegt 34% dat er geen sprake (cf. niet van toepassing) is van integratie van de bedrijfsculturen en 9% geheel niet van toepassing. Wederom geeft 23% van de respondenten aan neutraal te zijn.

Figuur 24 De betrokkenheid van proceseigenaren bij de gezamenlijke ICT-inkoop (N=46)



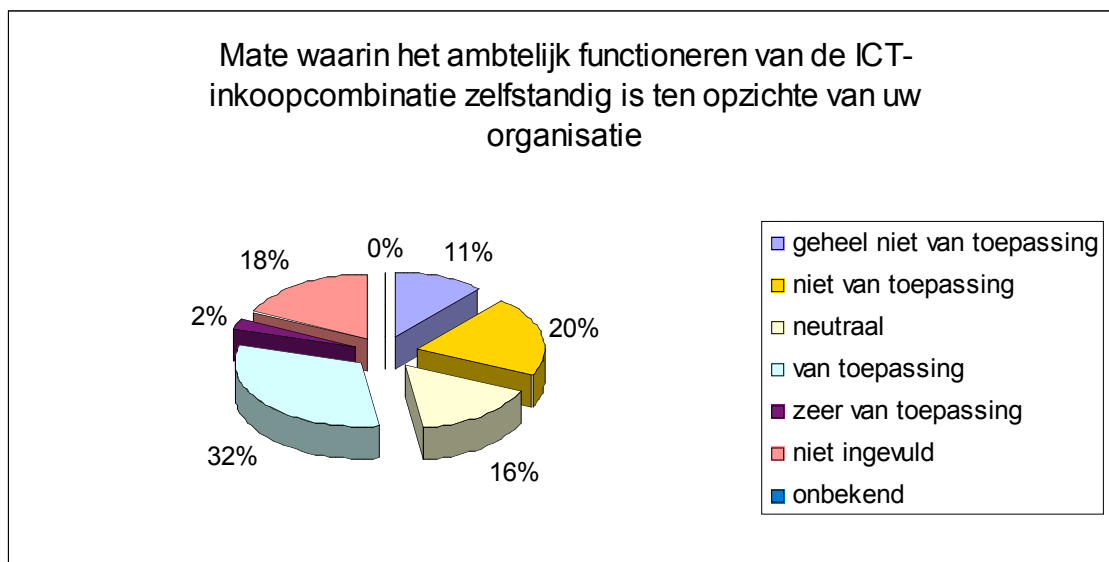
De vierde stelling, 'In hoeverre zijn de proceseigenaren betrokken bij de gezamenlijke ICT-inkoop?', heeft betrekking op de mate waarin de proceseigenaren van de afdelingen (ook wel business genoemd) kunnen aangeven wat hun pakket van eisen is ten aanzien van de inkoop. De business bepaalt immers de vraag, waarna de ICT-inkoopcombinatie deze vraag inkoop. We noemen dit vraaggerichte sturing vanuit de business. In veruit de meerderheid van de gevallen worden de proceseigenaren betrokken en is de stelling van toepassing (66%) dan wel zeer van toepassing (7%). Een marginale groep respondenten (5%) geeft aan dat de stelling niet van toepassing is. Wat opvalt is dat het aantal respondenten dat kiest voor neutraal bij deze stelling laag (9%) is en geheel niet van toepassing niet wordt gekozen. Aan de hand van deze uitkomsten kan geconcludeerd worden dat de proceseigenaren worden betrokken tijdens de ICT-inkoop.

Figuur 25 De mate van afstemming over strategische vraagstukken tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente (N=46)



Figuur 25 presenteert de uitkomsten van de vijfde stelling; 'In hoeverre is er sprake van afstemming over strategische vraagstukken tussen inkoopcombinatie en uw organisatie?'. Dat wil zeggen, houdt de ICT-inkoopcombinatie op strategisch niveau rekening met de wensen van de business. Wederom geeft een ruime meerderheid van de respondenten aan dat zij de stelling van toepassing (50%) of zeer van toepassing (9%) verklaren. Tevens geeft een substantieel deel van de respondenten aan dat zij de stelling geheel niet van toepassing (2%) dan wel niet van toepassing (9%) vinden. Ook de groep neutraal-gestemde (16%) is substantieel. Hoewel er afstemming over strategische vraagstukken is tussen de ICT-inkoopcombinatie en de gemeentelijke organisatie, blijkt op basis van de uitkomsten dat er 'room for improvement' is om te zoeken naar meer afstemming.

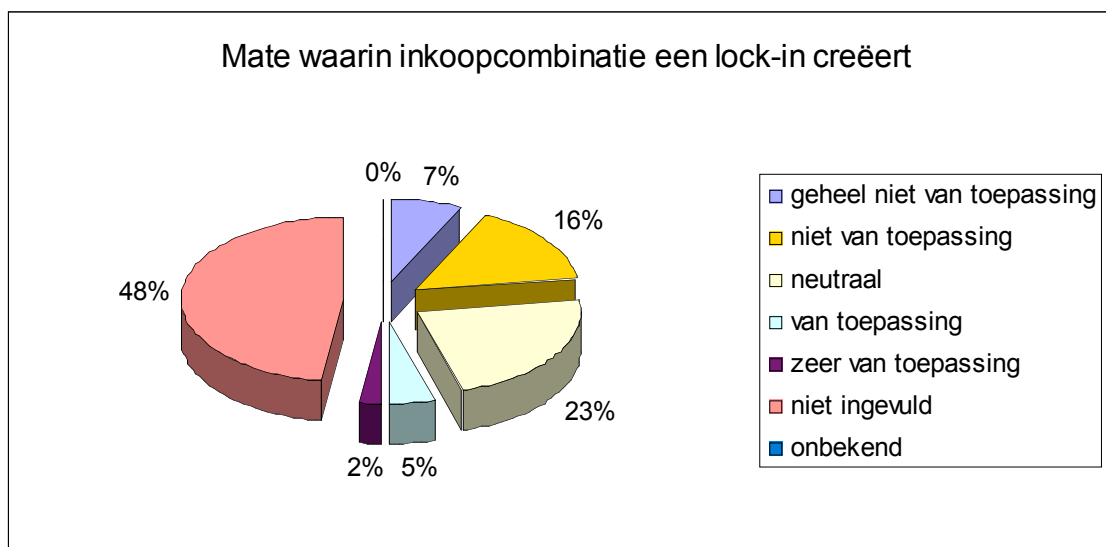
Figuur 26 De mate waarin het ambtelijk functioneren van de ICT-inkoopcombinatie zelfstandig is ten opzichte van de gemeentelijke organisatie (N=46)



Stelling zes toetst de (ambtelijke) zelfstandigheid van de ICT-Inkoopcombinatie, zodat vastgesteld kan worden of er een hoge mate van personele integratie is. Dat wil zeggen, indien de zelfstandigheid van de ICT-inkoopcombinatie laag is, zijn de ambtenaren meer verbonden en is er een hogere integratie met de gemeentelijke organisatie. De respondenten hebben dan ook de volgende voorgelegd gekregen; "In hoeverre is er sprake van de mate waarin het ambtelijk functioneren van de ICT-inkoopcombinatie zelfstandig is ten opzichte van uw organisatie?". Uit figuur 26 komt naar voren dat een grote groep respondenten aangeeft dat de stelling geheel niet (11%) of niet (20%) van

toepassing is. De groep respondenten die aangeeft dat de stelling van toepassing is vormt geen significante meerderheid ten opzichte van de vorige groep; van toepassing (32%) en zeer van toepassing (2%). Bovendien is 16% van de respondenten neutraal. Aan de hand van de uitkomsten is geen eenduidig beeld op te maken voor de ICT-inkoopcombinaties, anders dan dat een groot aantal ICT-inkoopcombinaties niet zelfstandig functioneert van de ambtelijke organisatie en meer geïntegreerd is met deze.

Figuur 27 Mate waarin de ICT-inkoopcombinatie een Vendor Lock-In creëert (N=46)



Tot slot is aan de respondenten de vraag voorgelegd in hoeverre zij vinden dat er door de komst van een ICT-inkoopcombinatie een volgende *Vendor Lock-In* wordt gecreëerd. Het fenomeen *Vendor Lock-in* is een onderwerp dat de gemoederen in de ICT-sector tussen afnemers en leveranciers bezig houdt. Het komt voort uit de manier waarop ICT-leveranciers hun systemen en softwaretoepassingen ontwikkelen, waardoor er weinig tot geen aansluiting is tussen de softwareoplossingen van de verschillende leveranciers. Open standaarden zoals het ICTU programma Open Source als Onderdeel van de Software Strategie (afgekort met OSOSS) stellen dat behalve eenvoudige uitwisseling van gegevens met andere diensten, ook migraties van Windows naar bijvoorbeeld Linux moeizaam zijn en formuleren daarop een antwoord open standaarden. Het gevolg van deze *Vendor Lock-in* voor gemeenten is dat zij minder makkelijk kunnen overstappen naar andere aanbieders en min of meer gedwongen zijn de softwareoplossingen aan te schaffen van de huisleverancier. Ook als dat pakket niet de beste oplossing is of aansluit

bij hun behoefte om oude processen te automatiseren. Kortom, een onderwerp dat menig ICT'er, Manager en bestuurder bezig houdt gelet op ondermeer het aantal discussies, bijeenkomsten, belangengroepen en onderzoeken in deze richting.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat ongeveer een kwart van de respondenten zich daar geen zorgen over maakt. Immers, 7% van de respondenten geeft aan dat de stelling geheel niet van toepassing is en 16% niet van toepassing. Een kleinere groep geeft aan dat de stelling van toepassing (5%) of zeer van toepassing (2%) is. Deze laatst genoemde groep is kleiner dan de groep die zich geen zorgen maakt. Opvallend is dat bijna de helft van de respondenten (48%) deze vraag niet heeft ingevuld. Temeer omdat door het gehele onderzoek vrijwel alle vragen steeds zijn ingevuld, en het aantal 'niet ingevuld' voor deze stelling significant hoger is. Wij hebben daarvoor geen eenduidig antwoord.

4. Reflecties en Aanbevelingen voor VNG en gemeenten

Waarom neemt het belang van samenwerking tussen organisaties in het publieke domein toe? Hoe dragen ICT-inkoopcombinaties bij aan het realiseren van oplossingen van vraagstukken in het publieke domein? Welke meest voorkomende eigenschappen en kenmerken hebben de gemeentelijke ICT-inkoopcombinaties? Waar ligt nog eventuele 'room for improvement'? Welke rol zou de VNG of andere organisaties daarbij nog kunnen spelen?

Dit laatste hoofdstuk wordt afgesloten met een beschouwing op dit onderzoek door de uitkomsten van de analyse in verband te brengen met bovenstaande vragen en daarop te reflecteren. Centraal daarbij staat de beantwoording van de opdrachtformulering en vraagstelling van dit onderzoek die als volgt luid: *Breng de intergemeentelijke ICT-inkoopcombinaties in Nederland in kaart en presenteer de voornaamste kenmerken en eigenschappen van de ICT-inkoopcombinaties die als referentie kunnen dienen voor de beleidsformulering van de VNG.*

Publieke belang van ICT-inkoopcombinaties

De eerste in een reeks van vragen die we moeten stellen is; Waarom neemt het belang van samenwerking tussen organisaties in het publieke domein toe? De Amerikaanse hoogleraar Provan (2007) betoogt dat de oorzaak hiervan ligt in het feit dat publieke dienstverlening veelal buiten de eigen grenzen van organisaties wordt geleverd door de zogenaamde 'wicked problems' waarvoor publieke organisaties staan: problemen die complex, lastig en niet vanuit één invalshoek of organisatie kunnen worden opgelost. Publieke organisaties dienen volgens Provan (2007) daartoe niet zelfstandig te opereren maar deze maatschappelijke vraagstukken in netwerken aan te pakken, zodat zij antwoord kunnen bieden aan de knelpunten die zij individueel ervaren.

Echter, hoe dragen ICT-inkoopcombinaties bij aan het realiseren van oplossingen van vraagstukken in het publieke domein? Onze veronderstelling is dat bedrijfsmatige samenwerking tussen publieke organisaties niet bedoeld is om een politiek vraagstuk op te lossen, maar een basis legt dat het mogelijk is dat de politieke doelstelling te behalen. Het zijn zogenaamde hygiënefactoren. Immers, een slecht functionerende bedrijfsvoering zal zeker niet bijdragen tot het behalen van de politieke doelstelling. Op basis van de

uitkomsten uit de analyse kan gesteld worden dat de meerheid van de ICT-inkoopcombinaties in hoge mate effectief is (45%) en aangeeft dat de gewenste doelstellingen zijn bereikt. Aangezien de aanleiding en motieven voor deze doelstelling gekoppeld zijn aan het realiseren van kostenreductie en schaalvoordelen (98%), de kwetsbaarheid verlagen (58%) en het vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening aan interne klanten (58%) kan gesteld worden dat de deelname in de ICT-inkoopcombinatie de bedrijfsvoering van de afzonderlijke gemeente verbeterd. We mogen veronderstellen dat de belangstelling die er onder de 183 gemeenten (dat is 41,3 procent van het totaal aantal gemeenten) heerst voor deze bedrijfsmatige vorm van samenwerking niet onterecht is.

De Inrichting en vormgeving van ICT-inkoopcombinaties

Een tweede reeks van vragen die gesteld moet worden is gericht op de inrichting, ofwel: Welke meest voorkomende eigenschappen en kenmerken hebben de gemeentelijke ICT-inkoopcombinaties? Uit de analyse komen een aantal aansprekende uitkomsten naar voren.

- **Specialisatie:** De inkoop van hardware en netwerk diensten door ICT-inkoopcombinaties staat bovenaan (79 procent), gevolgd door de inkoop van diensten (69 procent) en software (66 procent). Data en Telecom komen in ongeveer de helft van de gevallen voor (55 procent). Het is logisch dat gemeenten kiezen voor een inkoop samenwerking voor hardware en netwerk teneinde problemen rondom interoperabiliteit minimaal te houden. Bovendien kiezen gemeenten ervoor om meerdere taken en diensten via de ICT-inkoopcombinatie te doen.
- **Besluitvorming, sturing en coördinatie:** Coördinatiemechanismen worden ingezet, maar er bestaat geen consensus over de mate waarin deze worden ingezet. Ook is in veruit de meerderheid van de gevallen sprake van een sterke scheiding (41%) dan wel in enigermate (20%) een scheiding van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap tussen de gemeentelijke organisatie en de ICT-inkoopcombinatie. Verder heeft het gebruik Service Level Management weinig tot geen aandacht. Wat betreft directe sturing vanuit de gemeente op de ICT-inkoopcombinatie geeft 61% aan dat de gemeentelijke organisatie veel en 24% aan dat zij enigszins sturing kan uitoefenen. Veruit de meerderheid van de respondenten geeft aan dat de ICT-inkoopcombinatie

respectievelijk veel (70%) en enigszins (15%) door het bestuur en management gesteund en gedekt wordt. Een kleine groep respondenten (2%) geeft aan dat er geen sprake is van steun of dekking.

- **Functies en competenties betrokken:** Uit de analyse valt af te leiden dat er bij een groot aantal ICT-inkoopcombinaties een hoge betrokkenheid is van het Topmanagement (88%). Bestuurders zijn in de helft van de gevallen betrokken, waardoor de mogelijkheid bestaat dat er in de helft van de gevallen niet voldoende (bestuurlijk) *commitment* is. Overigens vormt de hoge betrokkenheid van het middenmanagement (68%) een positief signaal, aangezien dit laat zien dat de afnemers betrokken worden bij de ICT-inkoopcombinatie. Zodoende neemt de kans op 'hobbyisme' en het niet vraaggericht werken van de ICT-afdeling af.
- **Juridisch aspecten & organisatievorm:** Bijna de helft van de respondenten (45%) geeft aan dat hun ICT-inkoopcombinatie geen juridische vorm heeft, maar vrijblijvend of zonder een formele juridische basis georganiseerd is. Bovendien kan uit de analyse worden afgeleid dat de publiekrechtelijke vorm (ondermeer WGR) niet significant vaker wordt verkozen boven de privaatrechtelijke vorm (ondermeer stichting en coöperatieve vereniging).
- **Financiering, bekostiging en waardering:** Bijna de helft van de respondenten (in totaal 48%) geeft aan een verrekening met contributie (31%), vaste vergoeding op basis van presentatie (14%) of totale overheveling van het ICT-budget (3%) te hebben. Daarentegen geeft in totaal 34% een informele wijze financiering met alleen manuren te investeren (31%) of verrekening per contract zonder contributie (3%) te hebben. De uitkomsten veronderstellen dat gemeenten die aangesloten zijn bij een ICT-inkoopcombinatie overwegend bindende en contractuele afspraken hebben gemaakt rondom de financiering, maar dat overwegend niet wordt gekozen voor een juridische vorm.
- **Organisatie van kennis:** De uitwisseling van kennis tussen de ICT-inkoopcombinaties en haar afnemers geschiedt via het gebruik van informele kennisnetwerken (52%) of is niet georganiseerd (14%). Slechts 27% geeft aan formele mechanismen zoals kennisbanken en heidagen in te zetten of andere (7%)

mechanismen. Bij een samenwerking speelt kennismanagement een belangrijkere rol, omdat de opgedane kennis tijdens het samenwerken kan wegvloeien als het samenwerkingsverband wordt beëindigd. Als hiervoor niets georganiseerd wordt, blijft men een kwetsbare positie houden.

- **Formalisatie en Standardisatie:** Een ruime meerderheid (64%) zet 'instrumenten' in met een strategische karakter om te komen tot standaardisatie (werkafspraken, beleidsnota's, meerjarenplannen, strategienota's en procedures). De meer operationele instrumenten zoals functiebeschrijvingen, werkprocessen en voorschriften worden aanzienlijk minder genoemd. De uitkomsten veronderstellen dat ICT-inkoopcombinatie een lange termijn focus hebben.
- **Strategie, doelen en taken:** In meer dan de helft van de gevallen staan in de strategische documenten niet de elementaire zaken zoals gewenste resultaat, de aanleiding en de kosten beschreven. Ook hebben de strategische documenten weinig tot geen aandacht is voor de lange termijn, het evaluatiekader óf een afspraak over winst en verliezen. In slechts 7% van de strategische documenten wordt bijvoorbeeld een exit-strategie uitgewerkt. Kortweg, de strategische documenten zijn aanwezig, maar bevatten niet de inhoud die gericht is op de lange termijn.
- **Integratie:** De (werk)processen en bedrijfsculturen tussen de ICT-Inkoopcombinatie en de gemeentelijke organisatie zijn vaker niet dan wel afgestemd. Daarentegen blijkt dat het afstemmen van gegevens, het betrekken van de proceseigenaren en afstemming van de strategische vraagstukken, vaker wel dan niet wordt afgestemd.

Het belang van homogene vraagbundeling

De derde en laatste reeks van vragen die we moeten stellen is: 'Waar ligt nog eventuele *'room for improvement'*? Welke rol zou de VNG of andere organisaties daarbij nog kunnen spelen?' Bezien vanuit de constatering dat er sinds 2002 een licht opgaande trend is waar te nemen in de groei van het aantal op te richten ICT-inkoopcombinaties en de aangegeven effectiviteit door respondenten, is de aandacht van de VNG een logische afgeleide. Deze *'room for improvement'* ligt wat ons betreft met name op het deelnemersaantal van een ICT-inkoopcombinatie.

Uit de analyse blijkt dat meer dan de helft van de ICT-inkoopcombinaties bestaat uit niet meer dan vijf gemeenten (17 in totaal). De kleinste ICT-inkoopcombinatie heeft twee deelnemers, waarvan er in totaal zes zijn. De grootste ICT-inkoopcombinatie is GoVUnited met in totaal 70 deelnemende gemeenten, ofwel 5.002.026 inwoners. Kort gezegd, gemeenten kiezen ervoor om in een kleinschalig verband hun ICT-inkoop te organiseren. Deze kunnen een homogene vraag organiseren. Echter, ICT-inkoopcombinaties zoals GoVUnited met een groot aantal leden hebben een heterogene samenstelling van deelnemers, waarmee de kans om te komen tot een gebundelde homogene vraag afneemt. Dit gegeven zien wij als een belangrijk gegeven als *'room for improvement'* voor ICT-inkoopcombinaties willen zij succesvol kunnen blijven. Immers, indien ICT-inkoopcombinaties geen homogene vraag meer kunnen bundelen, veronderstellen wij dat er vervreemding tussen gemeenten en ICT-inkoopcombinatie ontstaat, doordat niet aan de daadwerkelijk behoefte van de afzonderlijke leden voldaan kan worden. Zodoende ontstaat het risico dat op termijn gemeenten niet of nauwelijks meer deelnemen in een gezamenlijke inkoop en zowel het afzonderlijke als gezamenlijke belang daardoor ondermijnd wordt.

Geconcludeerd kan worden dat daar waar het aantal leden toeneemt, de kans op heterogeniteit tussen de deelnemers stijgt, zodat de kans om te komen tot een gebundelde homogene vraag afneemt. De reden dat er heterogeniteit tussen organisaties optreedt is het gegeven dat 'gemeenten nog onvoldoende gestandaardiseerde informatiearchitectuur en generieke standaarden hanteren. Het ontbreken van deze voorwaarde betekent dat indien gemeenten gezamenlijk gaan inkopen, zij tijdens het formuleren van hun functionele eisen, behoefte en wensen conflicteren. Dit kan tot gevolg hebben dat ICT-inkoopcombinaties geen goed opdrachtgeverschap kunnen invullen naar leveranciers of dat zaken worden ingekocht die niet optimaal ingezet kunnen worden.

Wij zien hierin dan ook een rol voor de VNG weggelegd die enerzijds generieke standaarden zou kunnen stimuleren en anderzijds zou kunnen zorgen dat de realisatie van een gestandaardiseerde informatiearchitectuur mogelijk wordt. Bovendien zou de VNG een informerende rol kunnen hebben na de betreffende ICT-inkoopcombinaties en haar leden en te blijven zorgen voor bestuurbare ICT-inkoopcombinaties die een evenwichtige markt creëren, waar vraag én aanbod samenkomt en marktwerking niet verstoord wordt.

Literatuurlijst en referenties

Bryan L.L. & C.I. Joyce, (2007), *Better strategy through organizational design* – The McKinsey Quarterly

Duivenboden, van H.P.M. & M. Rietdijk, (2005), *Puzzelen met prioriteit, een strategische verkenning van het absorptievermogen van gemeenten met betrekking tot de implementatie van ICT-vernieuwingen* – een onderzoek in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, The Netherlands

Etzioni, A., (1964), *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall

Havermans C.J.D. & A. Azouz, (2007), *Network Size; a Mixed Blessing A study on the effects of the number of organizational relationships (network size) and it's effects on organizational performance and effectiveness and building a framework for a sustainable partnerships*, First Draft Gepresenteerd op het CFG congress on network ; Effectiveness and Innovation (from 10 to 13 September), University of Greenwich, London, England.

Havermans C.J.D. & B.M. Woudenberg, (2007), *Vermenigvuldigen door Delen - 1 stappen om te komen tot intergemeentelijke ICT-samenwerking*, Een onderzoek door Zenc, in opdracht van EGEM en de VNG, versie 3.0, The Netherlands

<http://www.zenc.nl/publicaties/docs/Eindrapport%20Vermenigvuldigen%20door%20delen%20v2.0.pdf>

Havermans C.J.D. & B.M. Woudenberg, (2006), *Een impressionistische verkenning naar de stand van zaken rondom intergemeentelijke samenwerking*, Zenc, The Netherlands

Hoogerwerf A. & M. Herweijer, (1998), *Overheidsbeleid – Een inleiding in de beleidswetenschap*, 6^e druk, Samson, Alphen aan den Rijn, The Netherlands

King, J.L. & K.L. Kraemer, (1984), *Evolution and organizational information systems – An assessment of Nolan's stage model*, ACM Press

Lauweret M. & E. Ruijven, van, (2006), *Samenwerken met ICT; Het shared service center*, een onderzoek in opdracht van het CP-ICT, Utrecht, The Netherlands

Man, de A., (2000), *Concurreren door organiseren: Organisatorische innovatie als bron van concurrentievoordeel* – Scriptum, Schiedam, The Netherlands

Mensink, D., (2005), *Gemeentelijke samenwerking vertrouwen speelt een sleutelrol* – Facto magazine, 5, The Netherlands

Mintzberg H. & J.B. Quinn & S. Ghoshal, (1995), *Strategy process* - Prentice Hall, London, Great Britain

Mouridi, el N. & R. Siebelink, (2005) *Duorol e-procurement inkoop shared service center* – Facto Magazine, The Netherlands

NEVI, (2004), *Inkoopsamenwerking, van theorie naar praktijk*, The Netherlands (???)

Pröpper, I. & H. Kessens & E. Weststeijn, (2005), *Trendstudie, Samenwerking decentrale overheden* – uitgevoerd door bestuurskundig onderzoeks- en adviesbureau Partners + Pröpper, Vught, The Netherlands

SGBO, (2006), *ICT-tendrapport 2006 - Meting van ICT-trends en kengetallen in 2005*, Sdu Uitgevers, Den Haag, the Netherlands

Petersen, van C.D., (2003), *Intergemeentelijke samenwerking en ICT, de grenzen verkennen* – Een onderzoek in opdracht van de VNG, Den Haag, The Netherlands

Twist, van M, et al (2007), *Over bestuurskracht en maatschappelijke veerkracht – Pleidooi voor het organiseren van veerkracht in lokale gemeenschappen*, uitgave van de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) en Vereniging voor Bestuurskunde (VB), Den Haag, The Netherlands

Zwaan, L., (2005), *intergemeentelijke samenwerking in nieuw perspectief* – Leeuwendaal Rijswijk, The Netherlands

Bijlage I Vragenlijst ICT-inkoopcombinaties

Algemeen

1. Vul hier uw gemeentenaam in
2. Heeft u inkoopcombinatie op het gebied van ICT met één of meerdere gemeenten?
 - Ja
 - Neen

ICT-Inkoopcombinatie

3. Vul hier de naam van de ICT-Inkoopcombinaties in.
Type uw antwoord hier
4. Wie zijn de deelnemende gemeenten?
Type uw antwoord hier
5. Wat is de datum van oprichting?
Type uw antwoord hier
6. Wat is het jaarlijks inkoopbedrag van de ICT-Inkoopcombinatie?
Kies één van volgende antwoorden
 - minder dan 25.000 euro
 - tussen 25.000 en 50.000 euro
 - tussen 50.000 en 100.000 euro
 - tussen 100.000 en 150.000 euro
 - tussen 150.000 en 200.000 euro
 - meer dan 200.000 euro
 - Weet ik niet
7. Kunt u aangeven welke taken op het gebied van gezamenlijke inkoop of dienstverlening door de inkoopcombinatie verricht worden?
Selecteer alle toepasselijke antwoorden
 - Data en telecom
 - Hardware en netwerk

- Software
- Diensten
- Overige
- Weet ik niet

8. Kunt u aangeven in hoeverre de onderstaande stellingen van toepassing zijn op de ICT-inkoopcombinatie? Kies het toepasselijk antwoord voor elke optie (Niet, Weinig, Enigszins, Veel, Niet van toepassing).

Stellingen:

- In hoeverre is er sprake van coördinatiemechanismen (zoals management rapportages of periodiek verantwoordings momenten) tussen de ICT-Inkoopcombinatie en uw organisatie?
- In hoeverre is er sprake van een scheiding van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap tussen de ICT-Inkoopcombinatie en uw organisatie?
- In hoeverre is er sprake van integraal management tussen de ICT-Inkoopcombinatie en uw organisatie?
- In hoeverre is er sprake van een uitgewerkt service level management tussen de ICT-Inkoopcombinatie en uw organisatie?
- In hoeverre is er sprake dat uw organisatie directe sturing kunt uitoefenen op de ICT-Inkoopcombinatie?
- In welke mate is op bestuurlijk- en/of managementniveau binnen uw organisatie steun en dekking voor de ICT-inkoopcombinatie?

9. Welke van de onderstaande actoren zijn actief betrokken bij de ICT-inkoopcombinatie? [Deze vraag beantwoorden als uw antwoord 'Ja' op vraag '2 was']

Selecteer alle toepasselijke antwoorden

- Bestuurlijk (wethouder en/of burgemeester)
- Directie (Directeuren diensten, geen Gemeentesecretaris)
- Gemeentesecretaris
- Midden-Management (afdelingshoofden en managers)
- Medewerkers ICT-afdeling
- Weet ik niet
- Andere:

10. Kunt u aangeven: [Deze vraag beantwoorden als uw antwoord 'Ja' op vraag '2 was']

Type uw antwoord hier

- Wat het aantal FTE's is dat uw gemeente beschikbaar stelt aan de ICT-Inkoopcombinatie?:
- Op hoeveel personen hebben deze FTE's betrekking?:
- Wat het aantal FTE's is dat in (vaste) dienst is van de ICT-inkoopcombinatie? (door bijvoorbeeld overheveling, inhuur of op contractbasis):
- Over hoeveel personen deze FTE's verdeeld zijn?:

11. Kunt u aangeven welke rechtsvorm de ICT-inkoopcombinatie heeft?

Kies één van volgende antwoorden

- Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis)
- Stichting
- Coöperatieve Vereniging
- Vereniging
- Besloten Vennootschap
- Naamloze Vennootschap
- Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR)
- Interne Inkoopcombinatie
- Andere

12. Kunt u aangeven op welke wijze de bekostiging en financiering van de ICT-Inkoopcombinatie is georganiseerd? [Deze vraag beantwoorden als uw antwoord 'Ja' op vraag '2 was']

De bekostiging en financiering van de ICT-inkoopcombinatie is georganiseerd middels:

Kies één van volgende antwoorden

- Er worden alleen manuren geïnvesteerd.
- Er vindt per inkoopcontract een verrekening plaats, zonder dat er sprake is van een vast lidmaatschap door contributieheffing vanuit de Inkoopcombinatie.
- Er vindt per inkoopcontract een verrekening plaats en er is een vast lidmaatschap door contributieheffing vanuit de Inkoopcombinatie.

- Er is sprake van een vaste vergoeding op basis waarin de prestaties zijn afgesproken (contract). Wanprestatie wordt daarin niet vergoed.
 - Er is sprake van een (totale) overheveling van het ICT-budget waarbij de Inkoopcombinatie binnen de vooraf afgesproken kaders moet inkopen.
 - Weet ik niet
 - Andere
13. Hoe organiseert u de uitwisseling van kennis tussen de Inkoopcombinatie en afnemers? [Deze vraag beantwoorden als uw antwoord 'Ja' op vraag '2 was']
- Kies één van volgende antwoorden
- Wij hebben daarvoor niets georganiseerd
 - Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken
 - Wij hebben daarvoor formele mechanisme ingezet zoals kennisbanken, heidagen, nieuwsbrieven
 - Andere
14. Kunt u aangeven welke schriftelijke documentatie binnen de ICT-inkoopcombinatie aanwezig zijn? [Deze vraag beantwoorden als uw antwoord 'Ja' op vraag '2 was']
- Selecteer alle toepasselijke antwoorden
- Wij hebben geen (strategische) documentatie
 - Procedures
 - Beleidsnota's
 - Strategienota's
 - Collegebesluit
 - Meerjarenplannen
 - Werkprocessen
 - Werkafspraken
 - Functiebeschrijvingen
 - Voorschriften
 - Overige formele afspraken
 - Weet ik niet

15. Welke onderwerpen komen aan bod in de strategische documenten van de ICT-inkoopcombinatie? Selecteer alle toepasselijke antwoorden

- de aanleiding
- de doelgroep
- de gewenste resultaten
- de kosten
- de lange termijn
- de evaluatiekader
- de mijlpalen
- de exit-strategie
- een afnameverplichting
- inspanningsverplichtingen
- een afspraak over verliezen en winsten
- groeiscenario's
- risico's
- afbakening beslissingsbevoegdheid
- Andere (namelijk)

16A. Zijn de vooraf gestelde doelstellingen of de meest saillante mijlpalen van de ICT-inkoopcombinatie behaald? [Deze vraag beantwoorden als uw antwoord 'Ja' op vraag '2 was'] Kies één van volgende antwoorden

- Ja
- Nee
- Het is nog te vroeg om te meten
- Andere

16B. Kunt u aangeven of de voordelen van de ICT-inkoopcombinatie opwegen tegen de nadelen? Kies één van volgende antwoorden

- De ICT-inkoopcombinatie heeft wel duidelijke voordelen (voorstander)
- De ICT-inkoopcombinatie heeft geen duidelijke voordelen (neutraal)
- De ICT-inkoopcombinatie heeft alleen nadelen (tegenstander)
- Weet ik niet

17. Kunt u aangeven welke onderstaande motieven voor u aanleiding zijn geweest om deel te nemen in de ICT-inkoopcombinatie? NB u kunt meerdere antwoordmogelijkheden aankruisen, maar maximaal 3! Selecteer alle toepasselijke antwoorden

- Kostenreductie door schaalvoordelen
- Transparantie aanbrengen in de kosten –en opbrengstenstructuur
- Vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening aan de interne klanten; de gemeentelijke organisatie (professionaliteit en deskundigheid)
- Vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening aan externe klanten; de burgers en ondernemers (professionaliteit en deskundigheid)
- Vergroten van het producten- en dienstenaanbod
- Vergroten van de arbeidsproductiviteit
- Standaardisatie van de (werk)processen
- Kwetsbaarheid van de gemeentelijke organisatie verminderen
- Opstap voor verregaande van gemeentelijke samenwerking
- Andere:

18. Kunt u aangeven in welke mate u aandacht besteedt aan de volgende onderwerpen: Kies het toepasselijk antwoord voor elke optie (Zeer van toepassing , Van toepassing, Neutraal, Niet van toepassing, Geheel niet van toepassing)

Stellingen

- In hoeverre is er sprake van integratie van (werk)processen tussen de ICT-Inkoopcombinatie en uw organisatie?
- In hoeverre is er sprake van integratie van gegevens tussen de ICT-Inkoopcombinatie en uw organisatie?
- In hoeverre is er sprake van integratie van de bedrijfsculturen tussen de ICT-Inkoopcombinatie en uw organisatie?
- In hoeverre zijn de proceseigenaren betrokken bij gezamenlijke ICT-inkoop?
- In hoeverre is er sprake van afstemming over strategische vraagstukken tussen inkoopcombinatie en uw organisatie?
- In hoeverre is er sprake van de mate waarin het ambtelijk functioneren van de ICT-inkoopcombinatie zelfstandig is ten opzichte van uw organisatie?
- In hoeverre wordt er door de ICT-inkoopcombinatie een volgende Lock-In gecreëerd

19. Maakt uw gemeente onderdeel uit van andere ICT-inkoopcombinaties? Kies één van volgende antwoorden

- Ja
- Nee

Tot slot

20. Heeft u voor ons nog opmerkingen of feedback over zaken die niet aan de orde zijn geweest? Bovendien, willen wij u vragen of u hieronder kunt aangeven voor welke collega's in andere gemeenten dit onderzoek relevant kan zijn? (gelieve naam en e-mailadres in te vullen) Type uw antwoord hier (open gedeelte)

21. Middels deze enquête heeft u blijk gegeven van uw interesse in ICT-inkoopcombinaties. Als u op de hoogte wilt worden gehouden van de onderzoeksresultaten en de ontwikkelen op het gebied van ICT-inkoopcombinaties, vragen wij U hieronder uw gegevens invullen. Type uw antwoord hier

- Naam:
- Functie:
- Telefoonnummer:
- E-mailadres:

22. Klik op laatste en vervolgens versturen om uw bijdrage definitief te verzenden.

Verstuur uw vragenlijst