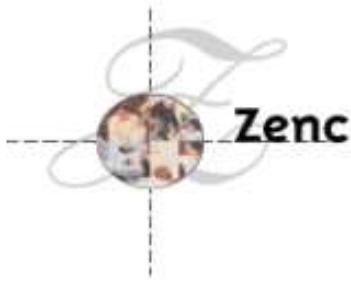


Vermenigvuldigen door delen II ... De macht van het getal

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

In opdracht van:
Vereniging van Nederlandse Gemeenten

© Zenc, april 2008
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

April 2008

Versie 2.0 (zie ten geleide, volgende pagina)

Online beschikbaar via:

<http://zenc.nl/publicaties>

Ten geleide versie 2.0

Zenc heeft een eerste versie van dit rapport in januari 2008 doen verschijnen. Het rapport kreeg kritiek: het was niet wetenschappelijk, niet representatief en scheidde eigen oordelen niet voldoende van feiten. Zenc is een onafhankelijk adviesbureau dat streeft naar hoogwaardige dienstverlening. De geuite kritiek heeft ons ertoe gebracht een tweede versie van dit rapport uit te brengen. De kritiek van wetenschappelijkheid en representativiteit delen wij niet; daar hebben we dus ook geen veranderingen op doorgevoerd. We hebben wel moeten constateren dat er inderdaad niet voldoende scheiding door ons was aangebracht tussen feiten en eigen oordelen. Het concluderende hoofdstuk is hierop aangepast. Omdat we toch aan het sleutelen waren aan dit rapport hebben we op andere plaatsen de teksten ook aangescherpt, zodat het hele rapport aan helderheid wint.

Terugkijkend op het proces rond dit rapport moeten we constateren dat Zenc vooral te enthousiast in dit onderzoek is gestapt. Het was in principe een klein, verkennend onderzoek, dat slechts een inventarisatie moest zijn. Omdat samenwerking ons als thema aan het hart gaat, hebben we meer in het onderzoek gestopt en dus willen halen dan qua opdracht (tijd, geld, scope) eigenlijk verantwoord was. Dat we daarmee onze opdrachtgever, maar ook belanghebbenden en belangstellenden in verlegenheid hebben gebracht, betreurt ons. We hebben daarvoor onze excuses aangeboden.

Laat onverlet dat dit onderzoek belangrijke stof bevat en dat meer dan een inventarisatie nodig is. Om daaraan tegemoet te komen heeft Zenc een rondetafelgesprek, achter gesloten deuren, gepland. Wij hopen dat dat gesprek zal leiden tot nieuwe (beleids-) acties, die door betrokkenen openbaar gemaakt zullen worden. Op deze wijze hopen we voldoende herstelacties gepleegd te hebben en onze status als onafhankelijk, kwalitatief hoogwaardig bureau bevestigd te hebben. Kwaliteit zit niet zozeer in het ontbreken van fouten, maar in de wijze waarop men omgaat met fouten.

Voor de fijnproevers is versie 1.0 ook nog te vinden op onze website. Daarmee kan dan nagegaan worden wat de correcties precies zijn geweest en of we daarmee onze onafhankelijkheid hebben prijsgegeven.

Prof. dr. Arre Zuurmond

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| 1. Inleiding | 6 |
| 1.1. Samenwerking in het publieke domein..... | 6 |
| 1.2. Het publieke domein: de bedrijfsmatige ICT-samenwerking..... | 8 |
| 1.2.1. De aanleiding tot ICT-samenwerking ... nut óf noodzaak | 9 |
| 1.3. De ICT-inkoopcombinatie..... | 10 |
| 1.4. Opdrachtformulering en doelstelling..... | 11 |
| 1.5. Onderzoeksaanpak..... | 12 |
| 1.5.1. Conceptuele fase | 12 |
| 1.5.2. Operationalisering en analysemethode | 12 |
| 1.6. Respons | 13 |
| 1.7. De doelgroep van deze rapportage..... | 14 |
| 1.8. Leeswijzer..... | 14 |
| 2. ICT-inkoopcombinaties en de kengetallen | 16 |
| 2.1. ICT-inkoopcombinaties: het landschap in kaart gebracht | 16 |
| 2.2. Aantal deelnemers per ICT-inkoopcombinatie..... | 18 |
| 2.3. Jaarlijks inkoopbedrag van ICT-inkoopcombinaties | 19 |
| 2.4. Gemeentegrootte en lidmaatschap ICT-inkoopcombinatie | 20 |
| 2.5. Geografische spreiding van ICT-inkoopcombinaties | 21 |
| 3. De inrichting en eigenschappen..... | 23 |
| 3.1. Specialisatie..... | 23 |
| 3.2. Besluitvorming, sturing en coördinatie..... | 24 |
| 3.3. Functies & competenties..... | 29 |
| 3.4. Juridische aspecten & organisatievorm..... | 31 |
| 3.5. Financiering, bekostiging en waardering | 32 |
| 3.6. Organisatie van kennis | 34 |
| 3.7. Formalisatie en standaardisatie | 35 |
| 3.8. Strategie, doelen en taken | 36 |
| 3.9. Aanleiding en motieven..... | 38 |
| 3.10. Effectiviteit van de ICT-inkoopcombinaties..... | 40 |
| 3.11. Integratie..... | 41 |

| | |
|--|----|
| 4. Conclusies en Aanbevelingen voor VNG en gemeenten | 47 |
| 4.1. Conclusies | 47 |
| 4.1.1. Inleiding | 47 |
| 4.1.2. Het belang van gemeentelijke ICT-inkoopcombinaties voor de deelnemers .. | 47 |
| 4.1.3. Vrijwillig maar niet vrijblijvend | 49 |
| 4.2. Aanbevelingen | 50 |
| 4.2.1. Stimuleren van ICT-samenwerking onder de kleine gemeenten | 50 |
| 4.2.2. Modelovereenkomsten en –contracten | 51 |
| 4.2.3. PDCA-cyclus | 51 |
| 4.2.4. Stimuleren van standaarden | 52 |
| 4.2.5. Strategic Alignment | 53 |
| 4.2.6. Het belang van homogene vraagbundeling | 53 |
| Literatuurlijst en referenties | 56 |
| Bijlage I Vragenlijst ICT-inkoopcombinaties | 58 |
| 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 respons van gemeenten die deelnemen aan een ICT-inkoopcombinatie, ingedeeld naar gemeentegrootte | 14 |
| Figuur 2 Grootte van de ICT-inkoopcombinatie in aantal deelnemers | 19 |
| Figuur 3 Het jaarlijkse inkoopbedrag van ICT-inkoopcombinaties | 19 |
| Figuur 4 Specialisatie: taken van gezamenlijke inkoop of dienstverlening | 24 |
| Figuur 5 De mate van coördinatiemechanismen tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente | 25 |
| Figuur 6 De mate van scheiding van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap tussen de ICT-inkoopcombinatie en de gemeente | 26 |
| Figuur 7 Mate van uitgewerkte Service Level Management tussen ICT-inkoopcombinatie en de gemeente | 27 |

| | |
|---|----|
| Figuur 8 Mate waarin de gemeente directe sturing kan uitoefenen op de ICT-inkoopcombinatie | 28 |
| Figuur 9 De mate waarin op bestuurlijk en/of managementniveau binnen de organisatie steun en dekking is voor de ICT-inkoopcombinatie..... | 29 |
| Figuur 10 De actoren die actief betrokken zijn bij de ICT-inkoopcombinatie in % | 31 |
| Figuur 11 ICT-inkoopcombinaties verdeeld naar juridische vorm..... | 32 |
| Figuur 12 De bekostiging en financiering van de ICT-inkoopcombinatie..... | 33 |
| Figuur 13 De wijze waarop kennisuitwisseling tussen de Inkoopcombinatie en gemeenten is georganiseerd (in %)..... | 35 |
| Figuur 14 Onderwerpen die aan bod komen in de strategische documenten van de ICT-inkoopcombinatie | 38 |
| Figuur 15 Motieven en aanleiding voor deelname of start ICT-inkoopcombinatie | 39 |
| Figuur 16 De effectiviteit van de ICT-inkoopcombinatie..... | 40 |
| Figuur 17 Afweging van de voor- en nadelen van ICT-inkoopcombinaties..... | 41 |
| Figuur 18 De integratie van (werk)processen tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente | 42 |
| Figuur 19 De integratie van de bedrijfsculturen tussen de ICT-inkoopcombinatie en gemeente | 42 |
| Figuur 20 De betrokkenheid van proceseigenaren bij de gezamenlijke ICT-inkoop | 43 |
| Figuur 21 De mate van afstemming over strategische vraagstukken tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente..... | 44 |
| Figuur 22 De mate waarin het ambtelijk functioneren van de ICT-inkoopcombinatie zelfstandig is ten opzichte van de gemeentelijke organisatie..... | 45 |
| Figuur 23 Mate waarin de ICT-inkoopcombinatie een Vendor Lock-In creëert..... | 45 |

Overzicht van tabellen

| | |
|--|----|
| Tabel 1 Overzicht van het aantal ICT-inkoopcombinaties en hun deelnemers..... | 16 |
| Tabel 2 Lidmaatschap gemeenten van ICT-inkoopcombinatie in totaal en als percentage van het aantal gemeenten per grootteklasse | 20 |
| Tabel 3 Lidmaatschap gemeenten van GovUnited per grootteklasse vergeleken met het totaal aantal gemeenten per grootteklasse | 21 |
| Tabel 4 Lidmaatschap gemeenten van ICT-inkoopcombinatie in totaal en als percentage van het aantal gemeenten per provincie | 22 |

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat het belang van samenwerking is in het publieke domein in het algemeen (paragraaf 1.1). Het belang van bedrijfsmatige ICT-samenwerking krijgt daarbij bijzondere aandacht (paragraaf 1.2). Dit tezamen vormt het theoretisch kader. Vervolgens wordt in paragraaf 1.3 het fenomeen ICT-inkoopcombinatie gedefinieerd en uitgewerkt. De opdrachtformulering en doelstelling van de studie zijn uitgewerkt in de daaropvolgende paragraaf (paragraaf 1.4). Vervolgens wordt in paragraaf 1.5 de onderzoeksaanpak en methode van analyse uitgewerkt en geoperationaliseerd. Daarna wordt de respons beschreven (paragraaf 1.6), waarna vervolgens in paragraaf 1.7 de doelgroep van deze rapportage wordt vermeld. Tot slot treft u aan het einde van deze inleiding de leeswijzer aan (paragraaf 1.8).

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 ... 11 stappen om te komen tot intergemeentelijke ICT-samenwerking' (*Havermans & Woudenberg, 2007*). Eind 2006 geeft bijna vijftig procent van de Nederlandse gemeenten aan samen te werken op het vlak van ICT of zich daarop te oriënteren. ICT-samenwerking is daarmee geen hype, maar eerder een trend om organisatiedoelstellingen te realiseren. Als zodanig heeft dit onderwerp op de management- en bestuursagenda's van gemeenten, rijksoverheid en overige publieke organisaties een vaste plaats gekregen.

In het onderzoek 'Vermenigvuldigen door delen' is de toename van ICT-samenwerking in de publieke sector en het belang ervan voor publieke organisaties gesignaleerd. Zo zijn er meerdere beleidsterreinen en uitvoeringsgebieden in de publieke sector waar sprake is van toenemende samenwerking. Te denken valt ondermeer aan Intergemeentelijke Sociale Diensten (ISD), ketensamenwerking in de gezondheidszorg, samenwerking bij de implementatie en uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de Omgevingsvergunning. Daarnaast zijn er samenwerkingsvormen zoals een centrumgemeente of een *Shared Service Centre* op het gebied van ondermeer ICT,

Personeel en Facilitaire Zaken. Maar ook thema's als opsporing en handhaving vragen steeds meer om samenwerking tussen instanties.

Nu het belang van samenwerkingsverbanden in de publieke sector toeneemt, dient er ook aandacht te zijn voor de wijze waarop samenwerking tussen (publieke) organisaties daadwerkelijk kan bijdragen aan het oplossen van vraagstukken in het publieke domein. Het feit dat overheden kiezen voor samenwerking hoeft immers niet te betekenen dat samenwerking in alle gevallen ook de (beste) oplossing biedt voor een vraagstuk.¹ Anders dan in de private sector stelt ondermeer de Amerikaan Provan dat samenwerking tussen publieke organisaties in veel gevallen een voor de hand liggende oplossing is (Provan, 2007). Provan 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 daarom niet zelfstandig te opereren, maar moeten deze maatschappelijke vraagstukken in netwerken aanpakken, zodat zij knelpunten die zij individueel ervaren kunnen oplossen. Voorbeelden van zulke knelpunten zijn de schaarste aan kennis en middelen bij iedere individuele organisatie, 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).

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 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 behandelen van een drugsverslaafde door alle instanties betekent dat deze ieder vanuit hun eigen perspectief en doelstellingen de verslaafde helpen in een sequentiële aanpak die geen rekening houdt met andere organisaties. Zo zal de verslavingszorg 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 drugs. Ieder biedt vanuit het eigen perspectief goede oplossingen, doch deze zijn strijdig als dit tegelijkertijd plaatsvindt. Een multi-dimensionale (geïntegreerde) aanpak zorgt ervoor dat er een case wordt opgestart waarin de publieke organisaties 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. Hierin wordt de cliënt centraal gesteld in plaats van de individuele organisaties.

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

Voor publieke organisaties geldt ook het gemeenschappelijk publiek belang, een efficiënte inzet van middelen en optimale deling daarvan, de interdependentie van informatiehuishouding en organisatiestructuren en de politieke wens om integraal een hogere kwaliteit van dienstverlening te realiseren.

Steeds meer mensen lijken het eens te zijn met de stelling dat samenwerking tussen (publieke) organisaties kan bijdragen aan het oplossen van vraagstukken in het publieke domein. Ook in Nederland zien we dat de organisaties in het (semi) publieke domein, het denken in termen van ketens en samenwerking hoog op de politieke en managementagenda hebben staan. Met andere woorden, zowel het bewustzijn als de motivatie 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 is het wenselijk dat ook te doen op onderdelen van de bedrijfsvoering zoals ICT, personeel, administratie of inkoop; de '*bedrijfsmatige*' terreinen. Wellicht dat samenwerking op het beleidsmatige terrein de weg naar samenwerking op bedrijfsvoering intensiveert, of vice versa.

Hoewel deze studie geen (directe) poging doet 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 de samenwerkingsbehoefte is. Zonder deze context is een samenwerkingsverband (hoe vrijblijvend of intensief dat 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, zodat concreet gewerkt kan worden aan de inhoud en vorm van samenwerking.

1.2. Het publieke domein: de bedrijfsmatige ICT-samenwerking

Ook vanuit de bedrijfsvoering 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. Denk bijvoorbeeld aan de gezamenlijke 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 Postbus 51 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). Dit zijn alle bedrijfsmatige oplossingen, die het intern functioneren van 'De Overheid' doen verbeteren en ingezet worden om de interne bedrijfsmatige doelstellingen te realiseren. Hierbij kan samenwerking zorgen voor kostenvoordelen en/of vermindering van de kwetsbaarheid door het garanderen van continuïteit.

Deze studie beschrijft de '*bedrijfsmatige*' kant van samenwerking tussen gemeenten op het gebied van ICT, waarbij gekeken wordt naar de ICT-inkoopcombinatie als samenwerkingsvorm. Er is echter wel een verband tussen bedrijfsmatige en beleidsmatige doelstellingen. De bedrijfsmatige vormen van samenwerken zijn zogenaamde hygiënefactoren voor het behalen van politieke doelstellingen. Immers, een slecht functionerende bedrijfsvoering zal zeker niet bijdragen tot het behalen van de politieke doelstelling. Daarentegen betekent een goed functionerende bedrijfsvoering niet direct dat de politieke doelstellingen behaald worden.

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 is veelal de modernisering van de overheid. De vele projecten die daarmee gepaard gaan, hebben onder andere betrekking op ICT (de –e-overheidsagenda) die gemeenten (wettelijk) dienen te realiseren. Denk daarbij ondermeer aan het stelsel van Basisregistraties, Omgevingsvergunning, E-formulieren, DigiD of 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 tijdig en op eigen kracht te implementeren.

Mede vanuit dit perspectief is in het bestuursakkoord tussen rijk en gemeenten 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, noemen gemeenten zelf gemeentelijke samenwerking (naast of in plaats van herindeling) vaak als een oplossing. Immers, het delen van mensen, middelen en kennis vergroot de slagkracht van gemeenten (Havermans & Woudenberg, 2007) alsmede de bestuurskracht van lokale bestuurders (van Twist et al, 2007). Een aanzienlijk deel van de gemeenten werkt dan ook samen vanuit het gezamenlijk belang van de bedrijfsvoering, om daarmee ondermeer de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren (Havermans & Woudenberg, 2007).

1.3. De ICT-inkoopcombinatie

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. De definitie die Zenc voor ICT-inkoopcombinaties gedurende dit onderzoek hanteert is als volgt:

Een ICT-inkoopcombinatie is een organisatievorm waarbij 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 van deze samenwerking - óf een intentie daartoe.

Voorbeelden in de publieke sector zijn onder meer VNG-dochter Centraal Inkoop Bureau (CIB), SRE Regionale milieudiensten en DIVOSA in het kader van sociale zaken. De inkoopcombinatie is niet exclusief voorbehouden aan de publieke sector en is een veelvoorkomende vorm van samenwerking in de private sector. Te denken valt aan de inkoopcombinatie INTRES voor retailers en United Consumers voor consumenten. Doelstellingen van deze inkoopcombinaties zijn veelal gericht op het bundelen van de vraag, zodat schaalgrootte ontstaat en daarmee tegen scherpe tarieven kan worden ingekocht; het zogenaamde inkoopvoordeel.

1.4. Opdrachtformulering en doelstelling

Gezien de eerder geschetste ontwikkelingen rondom de modernisering van de overheid (E-overheidsagenda) is het nut en de noodzaak van ICT-inkoopcombinaties groeiende en daarmee ook de interesse en vraag vanuit gemeenten. Vanuit het perspectief van de VNG neemt het belang toe om het aantal ICT-inkoopcombinaties en de samenstelling daarvan inzichtelijk te maken. Voorts wil de VNG ICT-inkoopcombinaties beter leren begrijpen om in haar beleidsplannen doelstellingen 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, zodat deze als het ware in een landkaart gepresenteerd kunnen worden.

In het kader van deze ontwikkelingen heeft de VNG aan onderzoeks- en adviesbureau Zenc de opdracht gegeven onderzoek te verrichten naar intergemeentelijke ICT-inkoopcombinaties in Nederland, deze in kaart te brengen en de voornaamste kengetallen, kenmerken en eigenschappen van de ICT-inkoopcombinaties te presenteren. Deze kunnen als referentie dienen voor de beleidsformulering van de VNG. Daarnaast stelt de VNG dat haar leden gediend zijn bij een overzicht van ICT-inkoopcombinaties, ter ondersteuning van het oriëntatie- of besluitvormingsproces.. Daartoe heeft Zenc een dergelijk overzicht samengesteld, met aandacht voor de verscheidene kenmerken, achtergrondvariabelen en inrichtingsprincipes van bestaande ICT-inkoopcombinaties. Op deze manier hebben gemeenten in één oogopslag inzichtelijk 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 rond het totstandkomen 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 input kunnen dienen voor de beleidsformulering van de VNG.

Op basis van dit overzicht zullen de onderzoekers van Zenc enkele reflecties geven, waarmee ze het feitenmateriaal beschouwen ten opzichte van de eigen ervaring met, en kennis van, samenwerking.

1.5. Onderzoeksaanpak

In deze paragraaf wordt de gehanteerde onderzoeksaanpak beschreven en gemotiveerd. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen een conceptuele fase, de operationalisering en de analysemethodiek.

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 managementniveau is 'gedekt'⁴ en het aanbod van producten en diensten. Hierbij is gekeken naar de relevante organisatieliteratuur over kenmerken, eigenschappen en indelingen van organisaties waarbij het onderscheid tussen structuur en cultuur is gemaakt. Tevens is gebruik gemaakt van de onderzoeksresultaten uit het eerste deel van '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 aangevuld⁵.

1.5.2. Operationalisering en analysemethode

Nadat het theoretisch kader en de operationalisering daarvan gereed waren, is door Zenc een online vragenlijst opgesteld. Via uitnodigingen zijn de gemeenten benaderd en verzocht om de vragenlijst in te vullen. Hoewel de uitnodiging verzonden is aan alle gemeentesecretarissen, is aan deze groep gevraagd om de uitnodiging tot de vragenlijst tevens door te sturen naar de verantwoordelijken voor ICT en samenwerking binnen de organisatie. Dit heeft ervoor gezorgd dat zowel bestuurders, MT-leden als I-professionals gegevens over hun ICT-inkoopcombinaties hebben aangeleverd. Van 18 juni tot 12 juli

⁴ Denk bijvoorbeeld aan de verschillende rollen, met daarin aandacht voor de gemeentesecretaris.

⁵ Met andere woorden, het werkdocument is zowel op inductieve (fase 1) als deductieve wijze (fase 2) opgesteld.

2007 is de vragenlijst via www.zenc.nl/vragenlijst/ beschikbaar gesteld. De vragenlijst bevat maximaal 21 vragen voor de gemeente die aangeeft samen te werken.⁶

De data-analyse is op twee analyseniveaus verricht. Allereerst is op het niveau van de 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 de elektronische vragenlijst ingevuld.⁷ Deze respondenten zijn werkzaam voor 221 van de 443 gemeenten. Dit betekent een respons op het totale aantal gemeenten van 49,9 procent, wat tot gevolg heeft dat de betrouwbaarheid, generaliseerbaarheid en representativiteit van de gegevens groot is. Van de 221 gemeenten die de vragenlijst hebben ingevuld, geven 43 gemeenten aan te participeren in een of meerdere ICT-inkoopcombinaties.

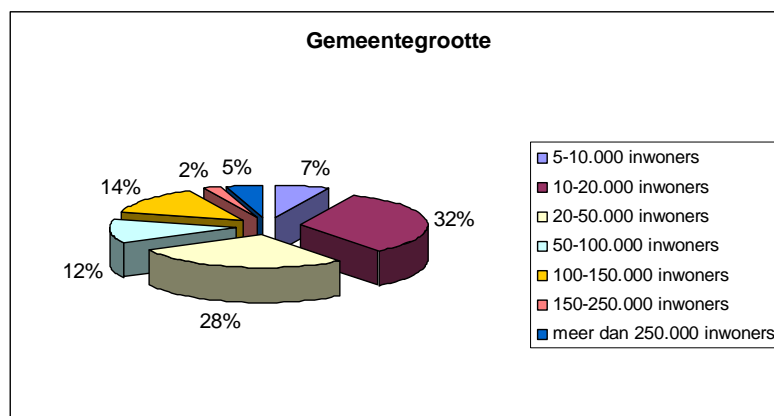
Het responsoverzicht betreft de vragenlijsten die door de respondenten zijn ingevuld. In onderstaande figuur (figuur 1) is het responsoverzicht uitgewerkt van alle gemeenten die aangegeven hebben deel uit te maken van een ICT-inkoopcombinatie.

⁶ 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.

⁷ In totaal hebben 297 respondenten de vragenlijst ingevuld. Vervolgens is er een handmatige controle verricht voor;

- Doublures: in totaal 1 respondent
- Dummies of niet-buikbare antwoorden: in totaal 1 respondent
- Tegenstrijdig 'NEEN', waarin meerdere respondenten binnen één en dezelfde gemeente conflicterende uitspraken geven 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 analyseniveau van 'de gemeente'. Het betrof hier in totaal 8 respondenten.

Figuur 1 De respons van gemeenten die deelnemen aan een ICT-inkoopcombinatie, ingedeeld naar gemeentegrootte



1.7. De doelgroep van deze rapportage

Deze rapportage is primair gericht aan de beleidsmakers van de VNG. Daarnaast richt het rapport zich tot iedereen die betrokken is bij de inrichting van intergemeentelijke ICT-inkoopcombinaties. Daarbij denken wij ondermeer aan 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. Immers, gemeenten kunnen het overzicht van ICT-inkoopcombinaties en de uitkomsten van dit onderzoek gebruiken bij het voorbereiden van de besluitvorming of het nemen van een 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 van het landschap van ICT-inkoopcombinaties, zoals het aantal gemeenten dat een ICT-inkoopcombinatie heeft, het aantal ICT-inkoopcombinaties en de groei in aantal. In hoofdstuk 3 worden de onderzochte resultaten per variabele gepresenteerd. De conclusies en aanbevelingen komen in hoofdstuk 4 aan bod. Het rapport sluit af met een hoofdstuk waarin de onderzoekers hun

reflecties geven op de onderzoeksresultaten. Een overzicht van de gestelde vragen kunt u vinden in bijlage 1 (Vragenlijst). In bijlage 2 staan per ICT-inkoopcombinatie de eigenschappen en kenmerken in een overzicht 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

Dit hoofdstuk presenteert een overzicht van de in kaart gebrachte ICT-inkoopcombinaties en een aantal kengetallen.

2.1. ICT-inkoopcombinaties: het landschap in kaart gebracht

Onder gemeenten bestaat er veel belangstelling voor ICT-inkoopcombinaties. De 43 gemeenten die hebben aangeven deel te nemen in een ICT-inkoopcombinatie doen dat samen met 140 gemeenten. In totaal hebben 183 gemeenten aangegeven lid te zijn van één of meerdere van de 29 ICT-inkoopcombinaties.⁸ Tabel 1 geeft aan welke ICT-inkoopcombinaties genoemd zijn door de respondenten, welke gemeenten deelnemen en wat het aantal deelnemers van iedere genoemde combinatie is. Daarmee is geen volledig beeld te geven van alle inkoopcombinaties, aangezien het overzicht is samengesteld op basis van antwoorden van de respondenten. Opvallend is dat bij een aantal ICT-inkoopcombinaties naast gemeenten ook expliciet 'externe' partners worden genoemd, zoals de Brandweer, het Gewest, GGZ en ziekenhuizen.

Tabel 1 Overzicht van het aantal ICT-inkoopcombinaties en hun 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 |
| Equalit | Oosterhout, Oisterwijk, Baarle Nassau, Hilvarenbeek | 4 |

⁸ Waarvan 1 intra-gemeentelijke samenwerking (gemeente Amsterdam). 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 die zijn ontstaan tussen het uitzetten van de vragenlijst en de handmatige correctie zijn hierin niet opgenomen.

| | | |
|--|---|-----------------|
| GemCC | Delfzijl, Appingedam, Loppersum | 3 |
| Gooi en vechtstreek | Bussum, Naarden, Weesp, Hilversum, Huizen (het Gewest en Wijdmeren) | 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 Alblasterdam 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 ⁹ |
| 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, Alblasterdam 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, Wûnseradiel en Lemsterland | 6 |
| Mantelcontract Licenties voor KA software, Mantelcontract inhuur externe adviseurs voor ICT dienstverlening, mantelcontract hardware, pc's | Diensten en stadsdelen binnen de gemeente Amsterdam | 1 |

⁹ Het totaal aantal leden van GovUnited 71, waarvan 70 Nederlandse gemeenten en het eilandgebied Bonaire.

| | | |
|--|--|----|
| 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 | Wijdemeren, 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

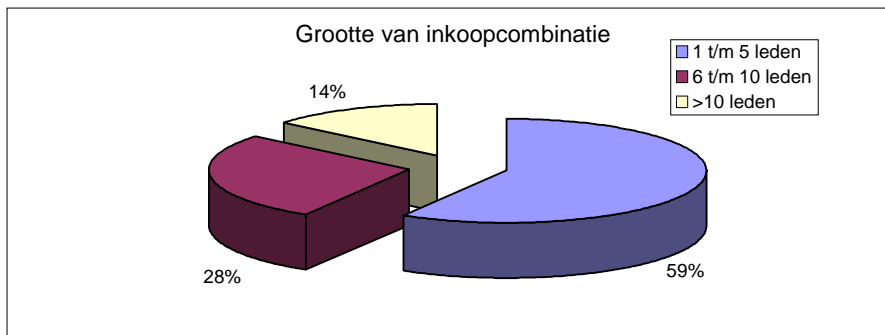
In onderstaande figuur (figuur 2) wordt de omvang van de ICT-inkoopcombinatie in aantal deelnemers weergegeven. De kleinst mogelijke ICT-inkoopcombinatie, bestaande uit twee deelnemers, komt zes keer voor¹⁰. De grootste ICT-inkoopcombinatie is GovUnited, met in totaal 70 deelnemende gemeenten, ofwel 5.002.026 inwoners.¹¹ Dat is bijna één derde van het totaal aantal inwoners in Nederland.

Meer dan de helft van de ICT-inkoopcombinaties geeft aan dat deze uit niet meer dan vijf leden bestaat. Deze groep van gemeenten (17 inkoopcombinaties in totaal) laat zien dat zij ervoor kiezen om in een kleinschalig verband hun ICT-inkoop te organiseren.

¹⁰ De intra-organisatorische ICT-inkoopcombinatie van de gemeente Amsterdam wordt in deze niet beschouwd als een ICT-inkoopcombinatie tussen gemeenten.

¹¹ Bron: <http://GovUnited.nl/> op 1 november 2007. Bij het sluiten van de onderzoekenquête medio juli 2007 zijn in totaal 53 deelnemende gemeenten geteld. Toch is het totaal aantal leden van GovUnited waar relevant meegenomen in dit onderzoek. NB: het aantal genoemde leden van 71 bestaat uit 70 gemeenten én de eilandengroep Bonaire.

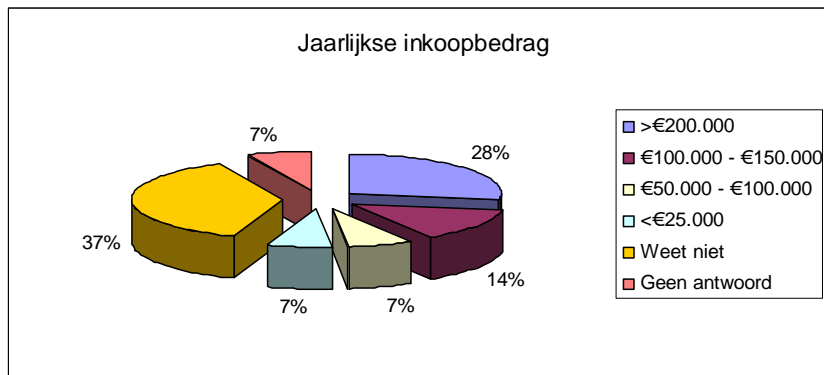
Figuur 2 Grootte van de ICT-inkoopcombinatie in aantal deelnemers



2.3. Jaarlijks inkoopbedrag van ICT-inkoopcombinaties

Uit onderstaande figuur is af te leiden dat 28% van de genoemde ICT-inkoopcombinaties op jaarbasis voor meer dan 200.000 euro gezamenlijk inkoop. Het aantal ICT-inkoopcombinaties dat aangeeft op jaarbasis minder dan 150.000 euro gezamenlijk in te kopen, is eveneens 28%, waarvan 7% minder dan 25.000 euro inkoop. In totaal hebben gemeenten een I&A-budget van gemiddeld 670.645 euro per gemeente per jaar (SGBO, ICT- Trendnota, 2006). Wanneer we dit afzetten tegen het jaarlijks inkoopbedrag van ICT-inkoopcombinaties dan kunnen we hieruit afleiden dat een beperkt deel van het I&A-budget wordt ingezet door middel van gezamenlijke inkoop. Tot slot is er een grote groep respondenten die aangeeft niet te weten wat hun jaarlijks inkoopbedrag is (37%).

Figuur 3 Het jaarlijkse inkoopbedrag van ICT-inkoopcombinaties



2.4. 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-overheidsontwikkelingen uit te voeren. Bovendien geeft het kabinet aan dat juist kleine gemeenten zouden moeten overgaan tot ICT-samenwerking. In het eerste deel van '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). Laten we eens kijken of ditzelfde geldt voor ICT-inkoopcombinaties.

Uit onderstaande tabel (tabel 2) valt op te maken dat de groep grote gemeenten (groter dan 100.000 inwoners) oververtegenwoordigd is ten opzichte van de kleinste gemeenten (kleiner dan 10.000 inwoners). In absoluut 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 mogen we concluderen dat de kleinste gemeenten (0 tot 10.000 inwoners) 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 (Bron: www.overheid.nl) | Aantal gemeenten in ICT-inkoopcombinatie ingedeeld naar grootte | % gemeenten per klasse dat lid is van de inkoopcombinatie ten opzicht van de eigen categorie |
|------------------------------------|--|---|--|
| 0 – 5.000 | 8 | 0 | 0 % |
| 5.000 - 10.000 | 44 | 13 | 29,5 % |
| 10.000 – 20.000 | 137 | 60 | 43,8 % |
| 20.000 – 50.000 | 188 | 77 | 41 % |
| 50.000 – 100.000 | 41 | 15 | 36,6 % |
| 100.000 – 150.000 | 13 | 9 | 69,2 % |
| 150.000 – 250.000 | 8 | 5 | 62,5 % |
| > 250.000 | 4 | 4 | 100% |
| Totaal | 443 | 183 | |

Tabel 3 Lidmaatschap gemeenten van GovUnited per grootteklasse vergeleken met het totaal aantal gemeenten per grootteklasse

| Gemeentegrootte in aantal inwoners | Totaal aantal gemeenten ingedeeld naar grootte (Bron: www.overheid.nl) | Deelnemers (70) GovUnited verdeeld naar grootte | % deelnemers per klasse dat lid is van de GovUnited ten opzicht van de eigen categorie |
|------------------------------------|--|---|--|
| 0 – 5.000 | 8 | 0 | 0 % |
| 5.000 - 10.000 | 44 | 3 | 6,8% |
| 10.000 – 20.000 | 137 | 17 | 12,4% |
| 20.000 – 50.000 | 188 | 34 | 18,1% |
| 50.000 – 100.000 | 41 | 4 | 2,4% |
| 100.000 – 150.000 | 13 | 5 | 38,5% |
| 150.000 – 250.000 | 8 | 3 | 37,5% |
| > 250.000 | 4 | 4 | (100%) |
| Totaal | 443 | 70 | 15,8% |

Wat opvalt is dat een relatief groot deel van de 100.000+ gemeenten participeert in een ICT-inkoopcombinatie (tabel 2 en 3).¹² Deze groep van gemeenten is voor een belangrijk deel lid van landelijke ICT-inkoopcombinaties als GovUnited en DIMPACT. Zo laat tabel 3 zien dat de volledige G4 lid is van GovUnited. Gemeenten tot 10.000 inwoners zijn relatief weinig actief in een ICT-inkoopcombinatie, terwijl je in termen van kwetsbaarheid en absorptievermogen zou verwachten dat juist ook deze groep van gemeenten baat heeft bij gezamenlijke inkoop van ICT.

2.5. 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. Uit onderstaande tabel kunnen we aflezen dat de participatiegraad van gemeenten per provincie verschilt.

¹² Zie Bijlage III voor een overzicht van de deelnemers van alle geïnventariseerde inkoopcombinaties per klassegrootte.

Tabel 4 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-inkoopcombinatie |
|---------------|---------------------------------------|--|---|
| Drenthe | 12 | 5 | 41,7% |
| Flevoland | 6 | 1 | 23,6% |
| Friesland | 31 | 11 | 35,5% |
| Gelderland | 56 | 30 | 53,6% |
| Groningen | 25 | 22 | 88,0% |
| Limburg | 40 | 3 | 7,5% |
| Noord-Brabant | 68 | 44 | 64,7% |
| Noord-Holland | 60 | 19 | 31,7% |
| Overijssel | 25 | 15 | 25,4% |
| Utrecht | 30 | 3 | 10,0% |
| Zeeland | 13 | 2 | 15,4% |
| Zuid-Holland | 77 | 28 | 36,4% |
| Totaal | 443 | 183 | 41,3% |

3. De inrichting en eigenschappen

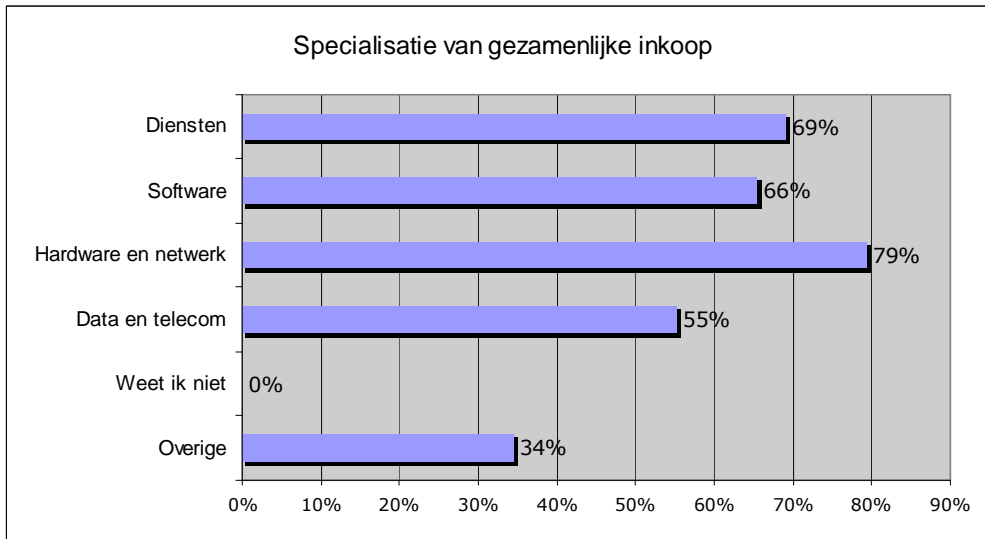
Dit hoofdstuk gaat in op de cultuur, de inrichting en karakteristieken van de ICT-inkoopcombinaties in relatie tot de (opdrachtgevende) gemeente(n).

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 de werkzaamheden en taken van de inkoopcombinatie zijn opgesplitst in afzonderlijke (werk)taken. Daarbij wordt niet gekeken naar de samenstelling van het personeel, maar naar de producten- en dienstencatalogus van de ICT-inkoopcombinatie als indicator voor de mate van specialisatie. Hierdoor kunnen we uitspraken doen over welke producten en diensten worden geregeld binnen de ICT-inkoopcombinatie én de mate waarin gemeenten bereid zijn om gezamenlijk in te kopen dan wel uit te besteden aan de ICT-inkoopcombinatie. De mate van specialisatie is een referentie voor een groot deel van de uitspraken in dit rapport: welk type diensten en producten levert een ICT-inkoopcombinatie?

Figuur 5 geeft de specialisatie op het gebied van gezamenlijke inkoop of dienstverlening weer. 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).

Figuur 4 Specialisatie: taken van gezamenlijke inkoop of dienstverlening



3.2. Besluitvorming, sturing en coördinatie

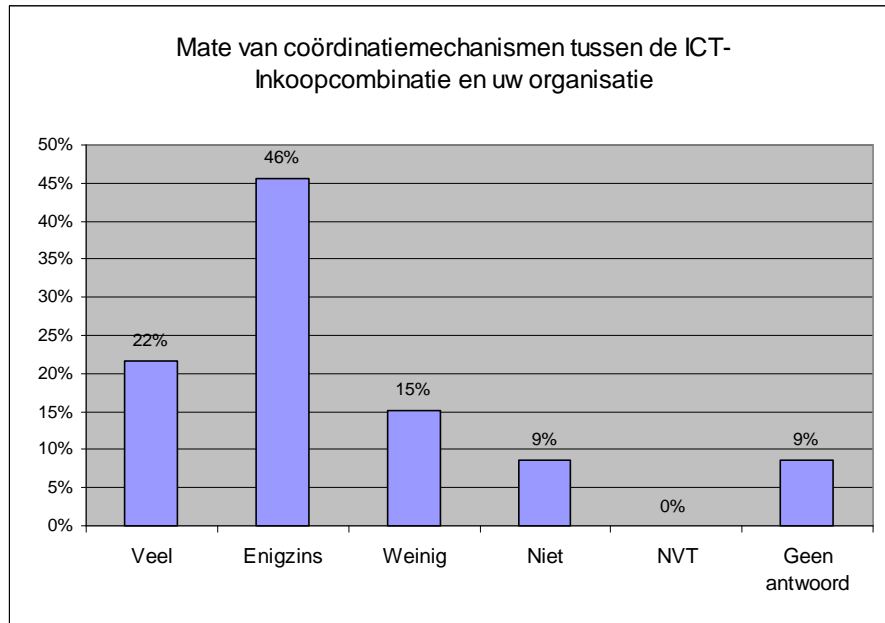
Vanuit gemeenten bestaat er veel belangstelling voor de manier waarop de besluitvorming, sturing en coördinatiemechanismen voor een samenwerkingsverband wordt vormgegeven. Voor veel gemeenten komt hier de discussie rondom het opgeven van autonomie in beeld en de angst en onzekerheid om controle op organisatie en beleid kwijt te raken. Tevens speelt hier ook dat gemeenten graag zien dat aandacht en prioriteit wordt gegeven aan hun eigen bestuurlijke en organisatorische keuzen. In het onderzoek 'Vermenigvuldigen door Delen deel I' is dit uitgebreid beschreven.

De variabelen besluitvorming, sturing en coördinatie zijn in deze context gedefinieerd als de wijze waarop vanuit de inkopende gemeenten vorm gegeven wordt aan de interne en externe besluitvorming, de operationele aansturing, de strategische beleidsvorming en de coördinatiemechanismen met betrekking tot gezamenlijke inkoop van ICT. Hiervoor is onder meer gekeken naar de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Ook is de aanwezigheid van '*service level management*' (afgekort met SLM) uitgevraagd.

De variabelen zijn in de vorm van 6 stellingen voorgelegd aan de respondenten die aangeven te participeren in een ICT-inkoopcombinatie. De respondenten hadden de volgende antwoordmogelijkheden; 'veel', 'enigszins', 'weinig', 'niet', 'niet van toepassing'

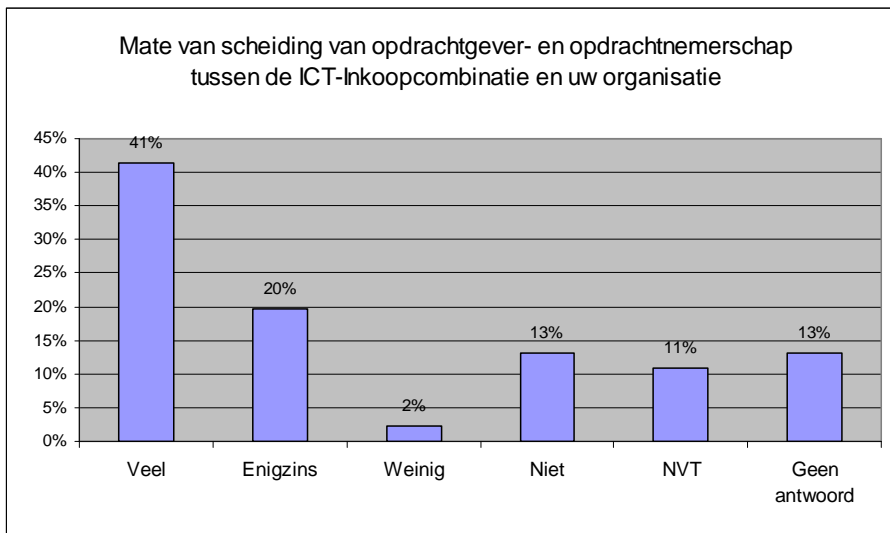
(afgekort NVT) óf 'geen antwoord'. De resultaten zijn in onderstaande figuren weergegeven.

Figuur 5 De mate van coördinatiemechanismen tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente



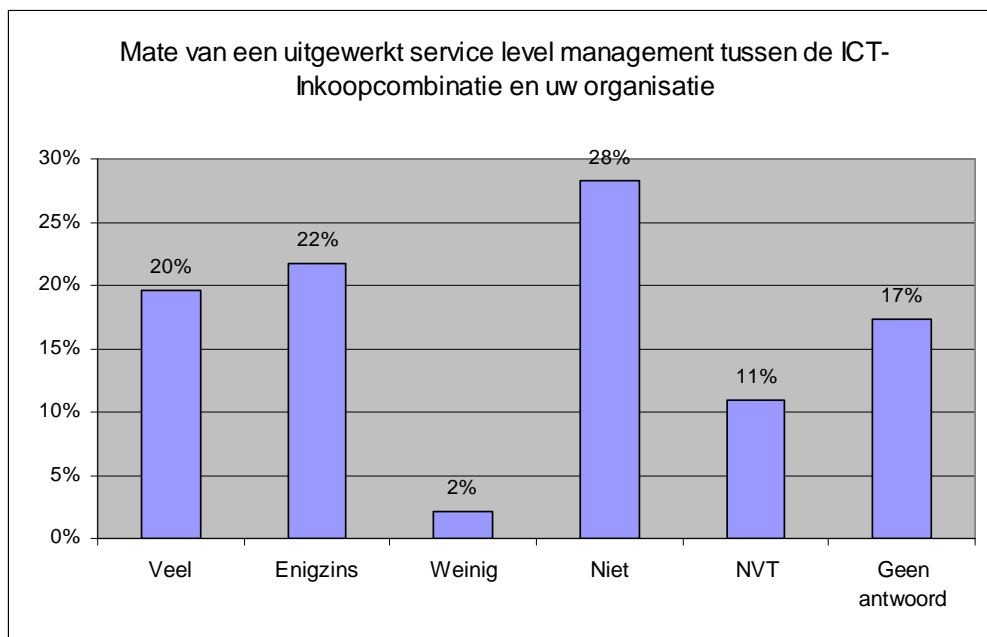
Figuur 5 laat zien in hoeverre sprake is van coördinatiemechanismen tussen de ICT-inkoopcombinatie en de gemeentelijke organisatie, zoals managementrapportages of periodieke verantwoordingsmomenten. Uit deze gegevens kunnen we opmaken dat in 83% van de gevallen sprake is van weinig (15%), enigszins (46%) of veel (22%) coördinatiemechanismen. Een kleine groep van de respondenten (9%) geeft aan geen coördinatiemechanismen te hebben binnen de inkoopcombinatie.

Figuur 6 De mate van scheiding van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap tussen de ICT-inkoopcombinatie en de gemeente



Figuur 6 geeft aan in hoeverre er sprake is van een scheiding van opdrachtgever en opdrachtnemer tussen de gemeentelijke organisatie en de ICT-inkoopcombinatie. In veruit de meerderheid van de gevallen is er sprake van een sterke (41%) dan wel enige scheiding (20%). Een kleine groep respondenten geeft aan dat er sprake is van weinig (2%) of geen (13%) scheiding.

Figuur 7 Mate van uitgewerkte Service Level Management tussen ICT-inkoopcombinatie en de gemeente

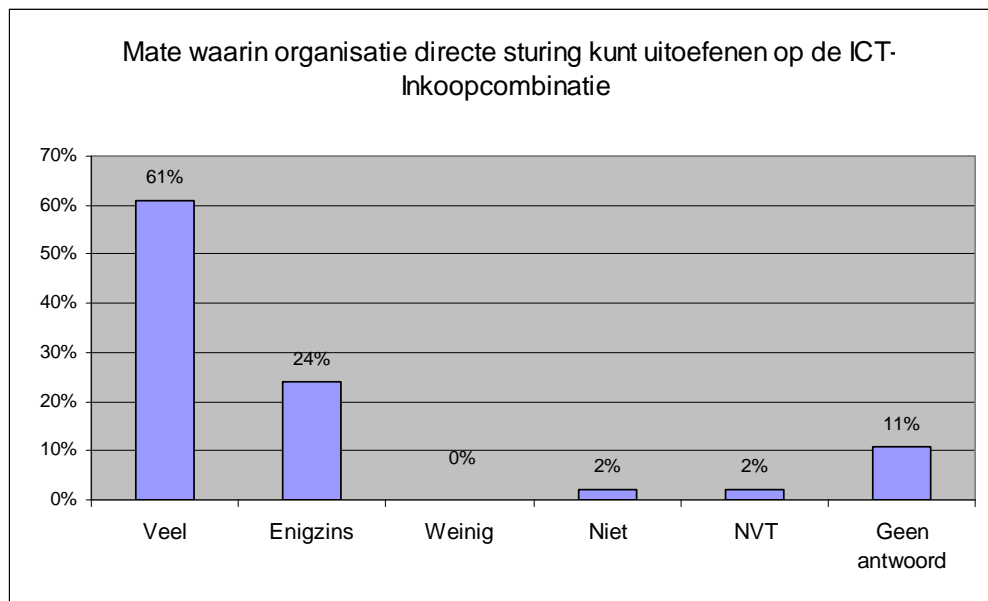


Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre er sprake is van een uitgewerkte vorm van SLM tussen de gemeente als 'gebruiker' en de ICT-inkoopcombinatie als leverancier. Het SLM legt zich toe op het maken van (werk)afspraken met de bedrijfssonderdelen van de gebruikers op tactisch niveau. Deze afspraken hebben betrekking op de concrete dienstverlening die is overeengekomen in de *Service Level Agreement (SLA)*, ofwel het contract tussen ICT-leverancier en afnemer. Dit wordt 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. Vanuit het oogpunt van kwaliteitsbeheersing dienen bij het uitwerken van het SLM dan ook meetbare doelstellingen (SMART¹³) te worden geformuleerd, waarin onder meer aantallen, antwoordtijden, doorlooptijden en reactietijden worden gekwantificeerd.

¹³ De letters van SMART staan voor: **S**pecifiek; **d**e doelstelling moet eenduidig zijn, **M**meetbaar; **o**nder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?, **A**acceptabel; **g**aat de doelgroep en/of management deze doelstelling accepteren?, **R**realistisch; **D**e doelstelling moet haalbaar zijn, **T**ijdgebonden; **a**anneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?.

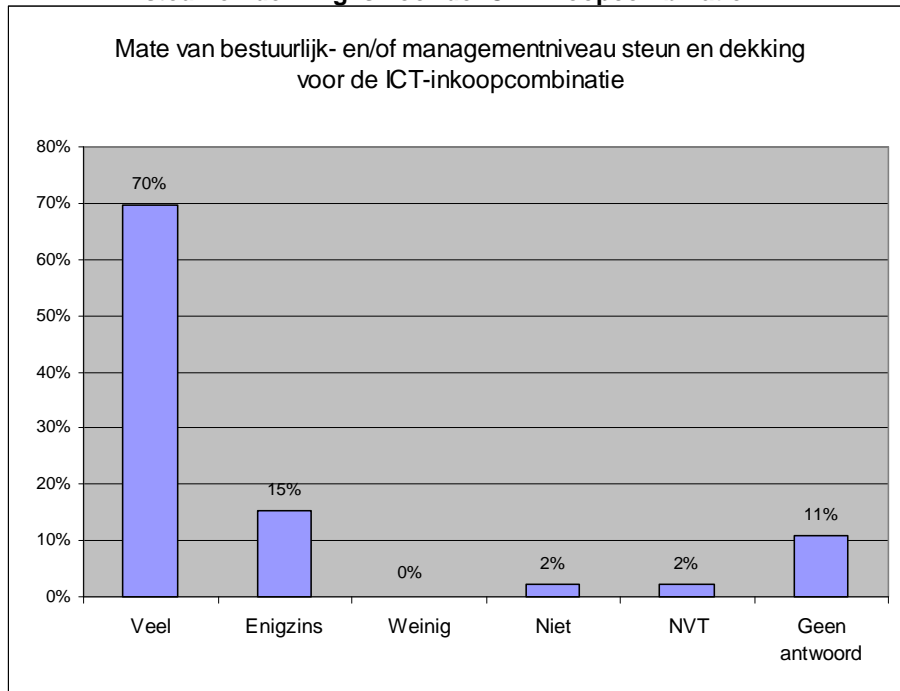
Uit bovenstaande figuur (figuur 7) is af te leiden dat bijna de helft van de respondenten aangeeft dat er veel (20%), enigszins (22%) of weinig (2%) sprake is van SLM. Het aantal respondenten dat heeft aangegeven niet te beschikken over een SLM (28%) is verhoudingsgewijs groot ten opzichte van het aantal respondenten dat beweert er wel over te beschikken. Temeer als we constateren dat het merendeel van de groep respondenten die aangeeft 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 komt naar voren uit het onderzoek 'Vermenigvuldigen door Delen deel I', waar respondenten hebben aangegeven dat bedrijfsvoeringsmaatregelen en interventies binnen een samenwerking zeer beperkt worden ingezet in vergelijking met interventies (binnen gemeenten).

Figuur 8 Mate waarin de gemeente directe sturing kan uitoefenen op de ICT-inkoopcombinatie



De volgende stelling gaat na in hoeverre de gemeenten directe sturing kunnen uitoefenen op de gezamenlijke inkoop. In 61% van de gevallen geven de respondenten aan dat de gemeentelijke organisatie veel sturing kan uitoefenen. Van de respondenten geeft 24% aan dat zij enigszins directe sturing kan uitoefenen. Slechts 2% van de respondenten geeft aan dat de gemeentelijke organisatie geen directe sturing kan uitoefenen.

Figuur 9 De mate waarin op bestuurlijk en/of managementniveau binnen de organisatie steun en dekking is voor de ICT-inkoopcombinatie



De laatste stelling, uitgewerkt in figuur 9, onderzoekt de aanwezigheid van bestuurlijke en manageriële 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 10) wordt aangegeven welke actoren op actieve wijze vanuit de gemeente betrokken zijn bij de ICT-inkoopcombinatie.¹⁴ De functie van een actor kan operationeel of strategisch zijn. Met operationeel doelen we op medewerkers (van ICT-afdelingen) en het middenmanagement. Onder strategische actoren worden de gemeentesecretaris, de directie en de leden van het college van Burgemeesters en Wethouders verstaan.

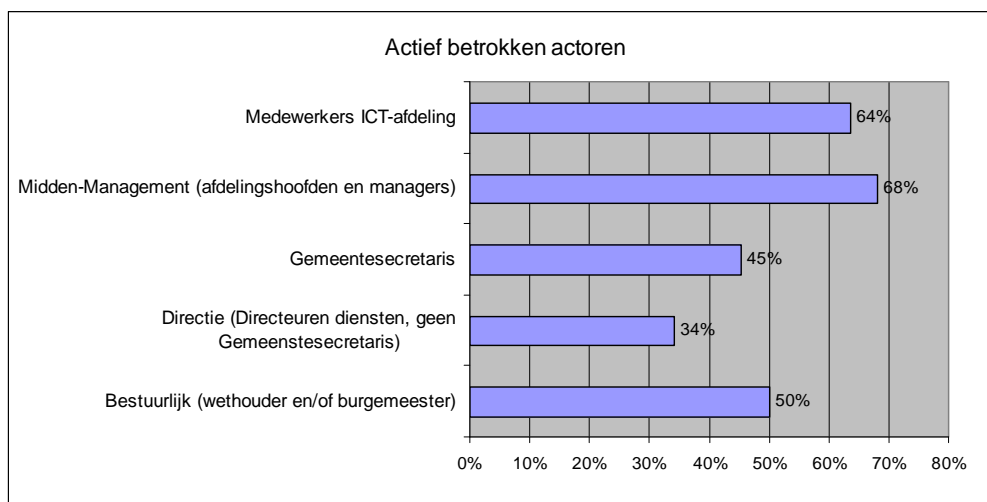
¹⁴ In het onderzoek is de actieve deelname uitgevraagd, waarmee we doelen op een betrokkenheid die verder gaat dan alleen het raadplegen en/of informeren van actoren.

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 mate waarin bepaalde competenties worden ingezet binnen een ICT-inkoopcombinatie. Kraemer & King (1984) stellen bijvoorbeeld dat ICT-ontwikkelingen pas een strategische component voor de organisatie vormen zodra ICT op de agenda staat van bestuurders en topmanagers. De betrokkenheid van strategische actoren zou ondermeer langetermijnvisie en *commitment* kunnen garanderen. Bovendien komen innovaties tot stand doordat strategisch actoren niet redeneren vanuit techniek noch vanuit de bestaande manier van werken. Strategische aansturing kijkt naar de organisatiebehoefte en probeert ICT daar als middel in te zetten om tot onder andere betere dienstverlening te komen; de organisatie en de inrichting van de informatievoorziening komen daarmee op een lijn - *strategic alignment*.

Uit de onderstaande figuur (figuur 10) is af te leiden dat de respondenten aangeven dat medewerkers van de 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 directeurs van diensten, is respectievelijk in 45% en 34% van de gevallen bij de ICT-inkoopcombinaties betrokken. De bestuurders (50%) zijn in de helft van de gevallen betrokken.

Een tweede belangrijke groep wordt gevormd door de afnemers van ICT, ofwel het middenmanagement (afdelingshoofden en managers). In 'Vermenigvuldigen en Delen I' (2007; pp 24 – 25) hebben we geconcludeerd dat succesvolle ICT-samenwerking geïnitieerd wordt in de sectoren waar de primaire processen worden uitgevoerd en niet op de ICT-afdeling zelf. De hoge betrokkenheid van het middenmanagement (68%) laat zien dat afnemers betrokken worden bij de ICT-inkoopcombinatie.

Figuur 10 De actoren die actief betrokken zijn bij de ICT-inkoopcombinatie in %



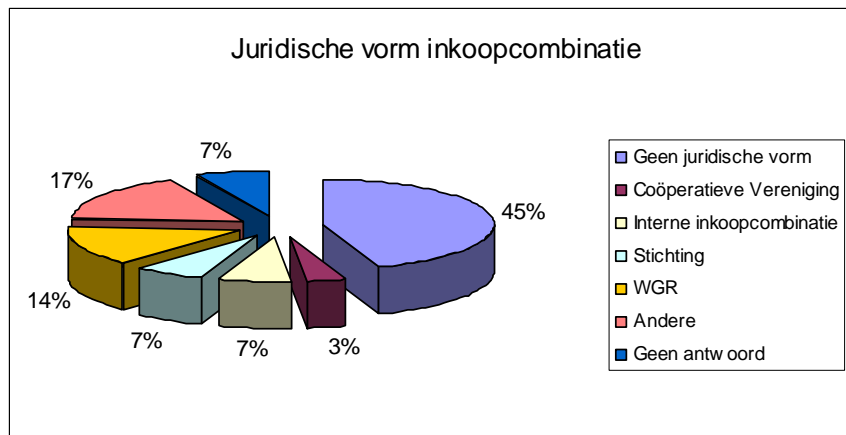
3.4. Juridische aspecten & organisatievorm

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 I' wordt dit beschreven 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 de ICT-inkoopcombinatie binnen de eigen organisatie of buiten de eigen organisatie te plaatsen, zowel fysiek als organisatorisch.

De juridische vormen van ICT-inkoopcombinaties worden gepresenteerd in onderstaande figuur (figuur 11). 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.¹⁵ Uit deze uitkomsten kan afgeleid dat gemeenten de publiekrechtelijke vorm (ondermeer WGR) niet significant vaker kiezen dan de privaatrechtelijke vorm (ondermeer stichting en coöperatieve vereniging). Het is opvallend dat in veel gevallen een juridische vorm ontbreekt.

Figuur 11 ICT-inkoopcombinaties verdeeld naar juridische vorm



3.5. Financiering, bekostiging en waardering

Figuur 12 presenteert de uitkomsten met betrekking tot de financiering en bekostiging van ICT-inkoopcombinaties en de rol van de deelnemende gemeenten. Daarbij maken we het onderscheid tussen een formele (contractuele verplichtingen) en informele wijze (gesloten beurs) van bekostiging en financiering.

De formele wijze van financiering onderscheidt de volgende drie mogelijkheden. Ten eerste bestaat de mogelijkheid een contractuele verplichting aan te gaan, waarbij per inkoopcontract een verrekening plaatsvindt en er contributieheffing voor een vast lidmaatschap wordt geheven vanuit de inkoopcombinatie. Ten tweede is er de contractuele verplichting, waarbij sprake is van een vaste vergoeding op basis van (vooraf) afgesproken prestaties en leveringen (het contract) tussen de gemeente(n) en ICT-inkoopcombinatie. Wanprestaties van de ICT-inkoopcombinatie worden dan niet

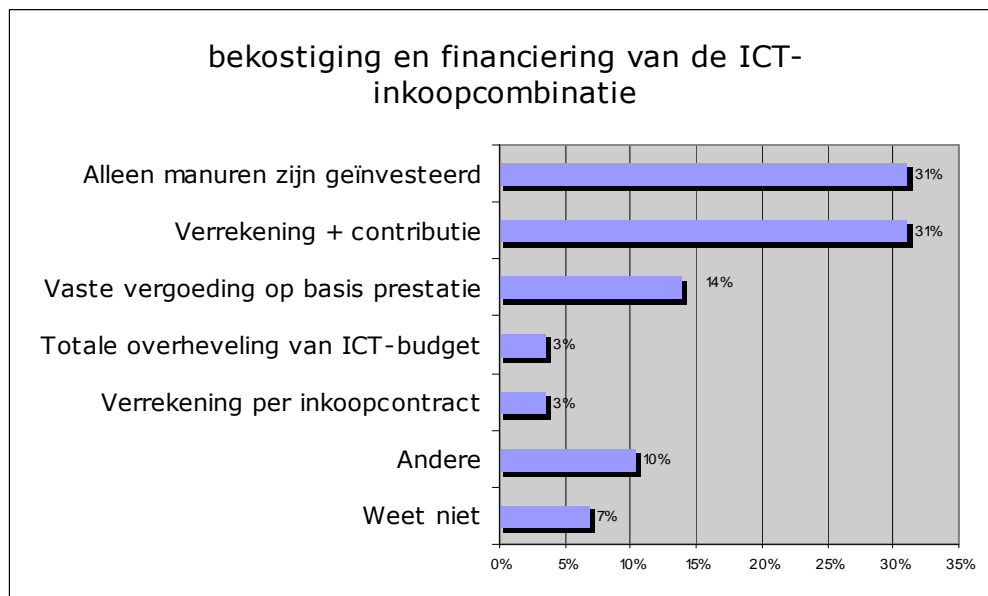
¹⁵ In praktijk beschikken grote gemeenten met o.m. deelgemeenten veelal over een centrale ICT inkoopafdeling dat als zodanig geformaliseerd en geïnstitutionaliseerd is. Denk o.a. aan een *Shared Service Centre* voor ICT.

vergoed door de gemeente. Ten derde is er een contractuele verplichting waarbij sprake is van een (totale) overheveling van het ICT-budget. Hierbij moet de inkoopcombinatie binnen de vooraf vastgestelde kaders inkopen, bijvoorbeeld zoals uitgewerkt in een *Service Level Agreement*.

Het alternatief voor het bovenstaande is de informele wijze van financiering, waarbij we de volgende twee mogelijkheden onderscheiden. Ten eerste is er de mogelijkheid van het principe van de gesloten beurs. Dat wil zeggen dat er in de regel alleen mensen worden geïnvesteerd. Als tweede is er de mogelijkheid dat er per inkoopcontract steeds een verrekening achteraf plaatsvindt, zonder dat er sprake is van een vast lidmaatschap door bijvoorbeeld contributieheffing vanuit de inkoopcombinatie. Uit figuur 12 valt af te leiden dat er in dit onderzoek bij de meerderheid van de ICT-inkoopcombinaties gekozen is voor een formele en contractuele vorm.

De 45% van de ICT-inkoopcombinaties die geen juridische vorm kennen, hebben eveneens geen vaste financiële afspraken met elkaar. In 46% van die gevallen wordt per inkoopcontract een verrekening afgesproken. Het gaat dan om bedragen tussen 100.000 en 150.000 euro per jaar per inkoopcombinatie.

Figuur 12 De bekostiging en financiering van de ICT-inkoopcombinatie



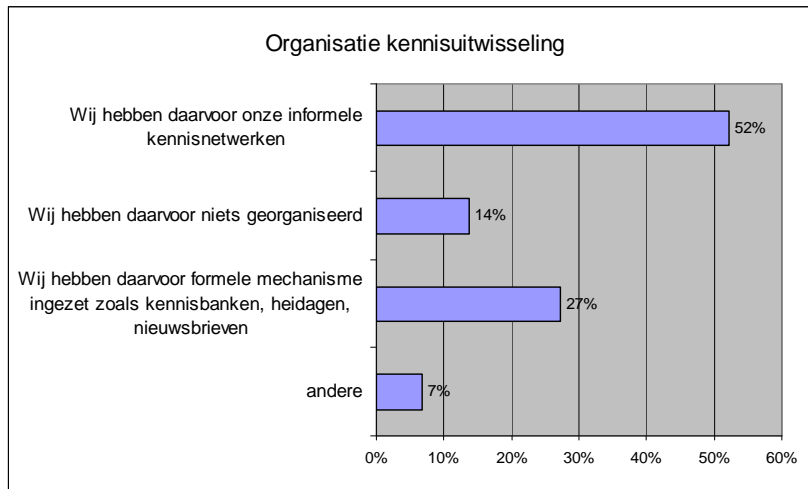
3.6. Organisatie van kennis

Kennis en kennismanagement is in de informatiesamenleving en de Nederlandse kenniseconomie een vast agendaonderdeel. Gemeenten besteden veel aandacht aan kennis, kennismanagement en kennisborging. Met name kennisborging is belangrijk, omdat veel gemeenten verschillende projecten en programma's 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 samenwerking speelt kennismanagement wellicht een nog belangrijkere rol, omdat de opgedane kennis tijdens het samenwerken kan wegvloeien als het samenwerkingsverband wordt beëindigd. Als bijvoorbeeld de kennisoverdracht van een centrale inkoop uitblijft, gaat de kennis verloren voor de overige deelnemende gemeenten.

Management van kennis is daarmee essentieel binnen een samenwerkingsverband. Dat wil zeggen de mate waarin kennis gebruikt, gecreëerd en verspreid wordt binnen een inkoopcombinatie en de deelnemende gemeenten. Voor effectief kennismanagement is inzicht nodig in de mate waarin en de wijze waarop de ICT-inkoopcombinatie kennis opbouwt en uitwisselt met de deelnemende gemeenten. Dit kan zowel via formele als informele mechanismen. Op de vraag hoe uw gemeente de uitwisseling van kennis tussen de ICT-inkoopcombinatie 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-inkoopcombinaties geeft aan helemaal niets georganiseerd te hebben (14%). Het is onbekend hoe deze groep ICT-inkoopcombinaties de opgedane kennis overbrengt en borgt.

Figuur 13 De wijze waarop kennisuitwisseling tussen de Inkoopcombinatie en gemeenten is georganiseerd (in %)



3.7. Formalisatie en standaardisatie

In de traditionele organisatie- en managementliteratuur zijn formalisatie en standaardisatie (en de relatie daartussen) terugkerende kenmerken van organisatietyperingen. Zo stelt Mintzberg (1995) 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 waarbinnen sprake is van 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'.

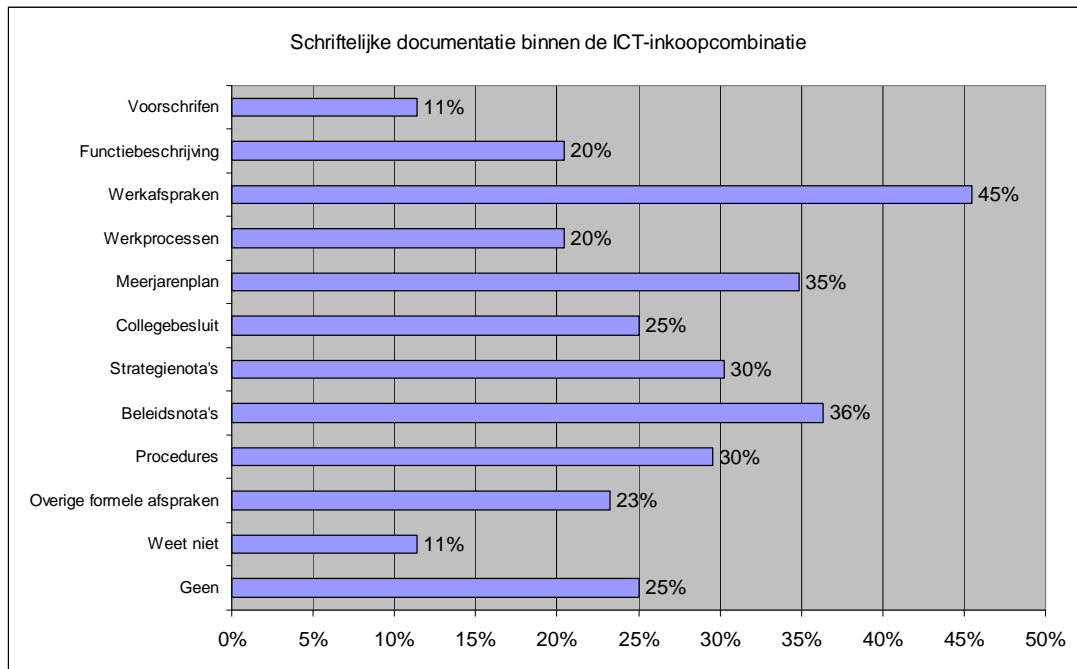
Uit figuur (figuur 14) valt af te lezen dat een kwart van de respondenten (25%) aangeeft dat zij geen gebruik maken van dergelijke 'instrumenten'. Een klein deel (11%) van deze respondenten heeft er helemaal geen weet van. Tenslotte, geeft een meerderheid (64%) van de respondenten aan dat hun inkoopcombinatie gebruik maakt van 'instrumenten'.¹⁶

¹⁶ Figuur 14 is opgesplitst in 3 groepen: 'geen instrumenten', 'weet niet' en 'wel instrumenten'. Aan de laatstgenoemde groep (wel gebruik van instrumenten) is gevraagd deze instrumenten te benoemen.

Respondenten noemden als instrumenten: beleidsnota's (36%), meerjarenplannen (35%), strategienota's (30%) en procedures (30%).

Opvallend is dat deze 'instrumenten' zich vooral kenmerken door het strategische karakter. Werkafspraken uitgezonderd (45%) worden de meer operationele instrumenten zoals functiebeschrijvingen (20%), werkprocessen (20%) en voorschriften (11%) minder genoemd dan strategische instrumenten..

Figuur 14 Schriftelijke documentatie binnen de ICT-inkoopcombinatie (N = 46)

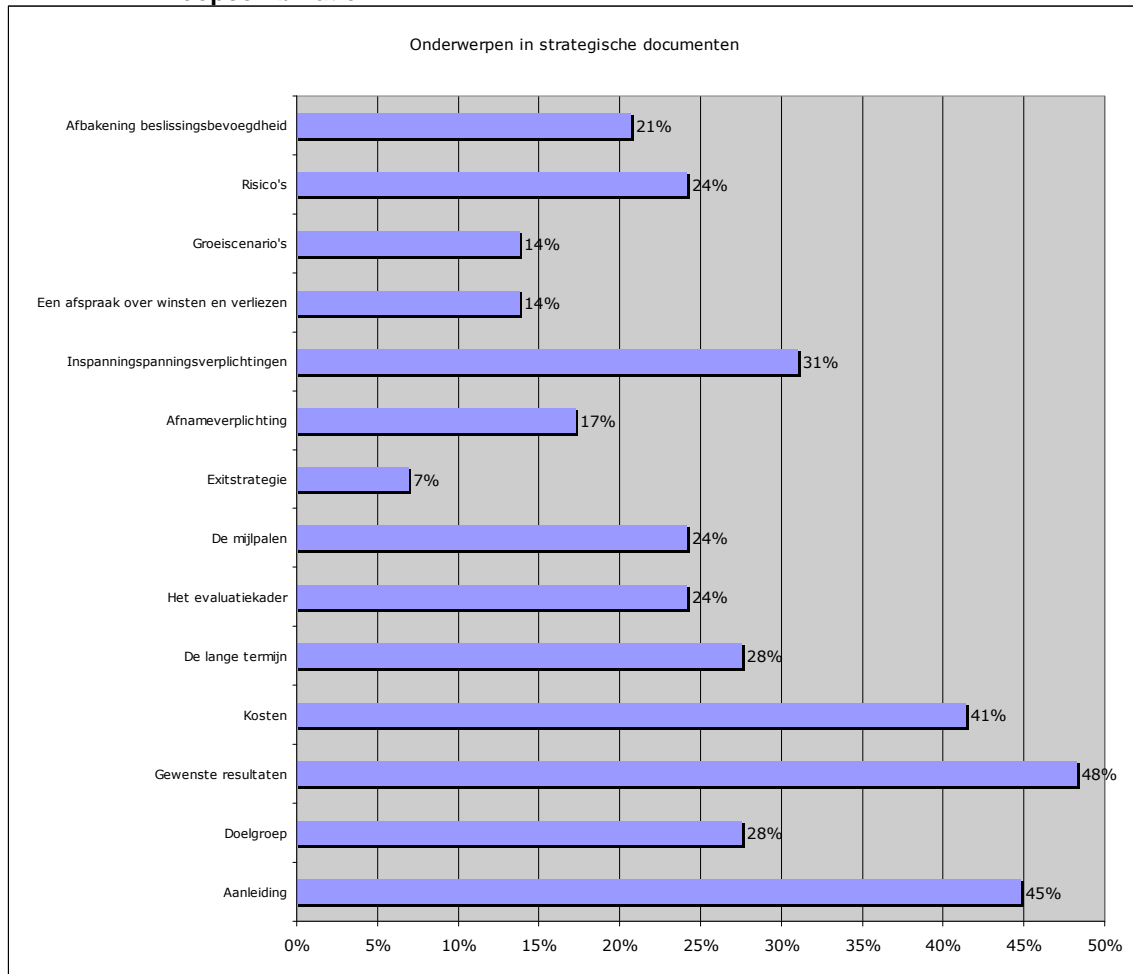


3.8. Strategie, doelen en taken

De strategie, doelstellingen en taken geven de kaders, richting en het speelveld van de ICT-inkoopcombinatie aan en de mate waarin de organisatie ervan eenduidig is afgebakend. Voorts is aan de respondenten gevraagd aan te geven welke onderwerpen aan bod komen in de strategische documenten van de ICT-inkoopcombinatie (zie figuur 15).

Uit figuur 15 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%) of een afspraak over winst en verlies (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 over hoe de ICT-inkoopcombinatie bekostigd wordt, wat de (financiële en organisationele) consequenties zijn bij beëindiging en hoe de eventuele ontvlechting georganiseerd wordt. Ook de mogelijkheid van een groeiscenario en de lange termijn is bij een groot deel van de ICT-inkoopcombinaties niet opgenomen in de strategische documenten. Respectievelijk 14% en 28% geeft aan daarover expliciet te schrijven in een strategische document.

Figuur 14 Onderwerpen die aan bod komen in de strategische documenten van de ICT-inkoopcombinatie



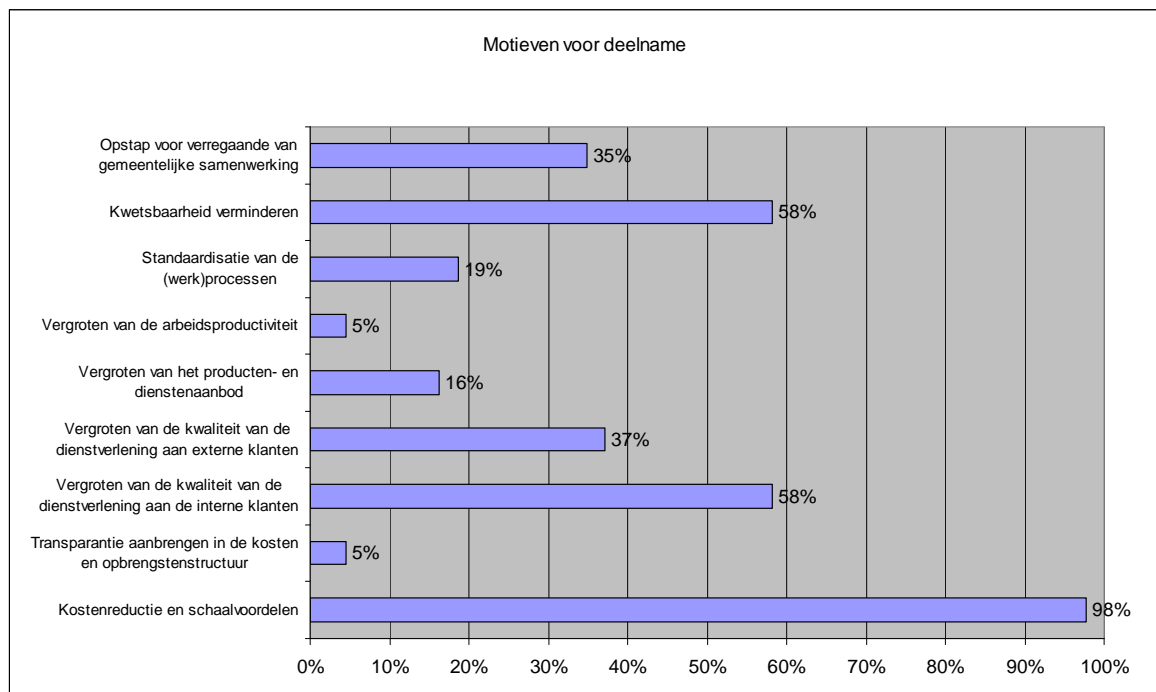
3.9. Aanleiding en motieven

Gemeentelijke ICT-samenwerking is *hot*, dat is te concluderen op basis van het onderzoek 'Vermenigvuldigen door Delen' (Havermans & Woudenberg; 2007). Dat wil zeggen dat bijna de helft van de Nederlandse gemeenten medio 2006 aangeeft dat zij bij één of meerdere vormen van samenwerking betrokken is op het vlak van ICT. De overwegingen om samen te werken lopen sterk uiteen, hoewel een groot deel van de gemeenten aangeeft te gaan samenwerken om financieel het hoofd boven het water te houden. Zowel in kosten als in capaciteit. Er wordt geconcludeerd dat gemeenten vooral starten met samenwerking 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 deelname aan, of start van, een ICT-inkoopcombinatie. Dat wil zeggen, de aanleiding voor, en het motief om, deel te nemen aan 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 16 komt naar voren dat 98% van de respondenten aangeeft dat kostenreductie en schaalvoordelen een zeer belangrijke rol spelen als motief en aanleiding van gezamenlijke inkoop. Dit aanzienlijke percentage bevestigt onze veronderstelling. ICT-inkoopcombinaties hebben voornamelijk financiële doelstellingen. Daarnaast geeft ruim de helft van de respondenten aan dat het verlagen van de kwetsbaarheid (58%) en het vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening aan interne klanten (58%) belangrijke motieven zijn voor deelname of 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. Deze onderzoeksuitkomsten geven een vergelijkbaar beeld als de onderzoeksresultaten van 'Vermenigvuldigen door Delen deel I'.

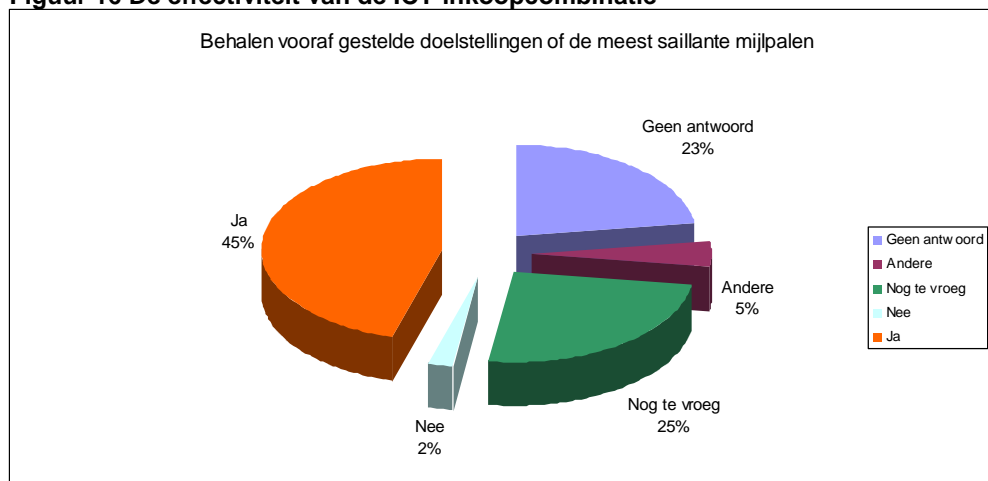
Figuur 15 Motieven en aanleiding voor deelname of start ICT-inkoopcombinatie



3.10. Effectiviteit van de ICT-inkoopcombinaties

In de vorige paragraaf is ingegaan op de aanleiding en motieven voor gemeenten om deel te nemen aan een ICT-inkoopcombinatie. Zonder twijfel zijn dat kostenreductie en schaalvoordelen (98%). Vervolgens is aan de respondenten gevraagd of deze doelstellingen 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 (mijlpalen) heeft behaald. Slechts 2% van de ICT-inkoopcombinatie geeft aan dat dit niet het geval is, een marginale groep. Daarbij geeft 25% van de ICT-inkoopcombinaties aan dat het 'nog te vroeg is' is om gefundeerd uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit.

Figuur 16 De effectiviteit van de ICT-inkoopcombinatie



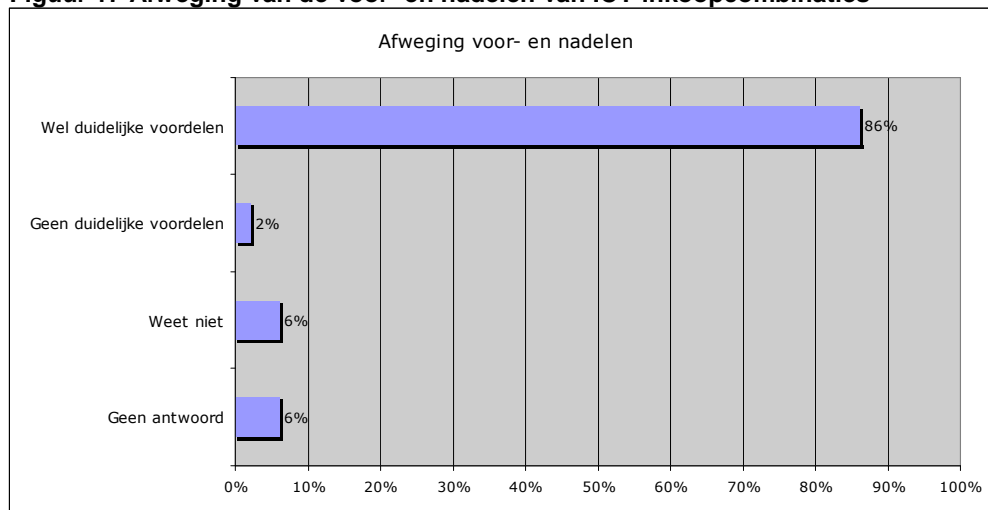
Uit figuur 17 blijkt dat de ICT-inkoopcombinatie in termen van beoogde doelstellingen en mijlpalen effectief is. Deze zogenaamde beoogde effecten, geven echter geen zicht op de niet beoogde effecten of de (totale) *outcome* van de inzet en het beleid voor ICT-inkoopcombinaties. Hoogerwerf en Herweijer (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, men geen adequaat oordeel [kan] uitspreken over het beleid als geheel”.

Daarom zijn de ‘effecten’ van de ICT-inkoopcombinatie onderzocht, zodat naast de effectiviteit ook uitspraken gedaan kunnen worden over de (neven)effecten. Dat wil zeggen, wegen de voordelen van de ICT-inkoopcombinatie op tegen de nadelen? Uit

figuur 18 is af te leiden dat een ruime meerderheid (86%) aangeeft dat de ICT-inkoopcombinatie duidelijke voordelen heeft. Deze groep verklaart zich bovendien een voorstander van deze inkoopvorm. 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.

Van de 23% die geen antwoord kan of wil geven op de vraag naar het bereiken van de doelstellingen van de ICT-inkoopcombinatie, verwacht ruim de helft wel duidelijke voordelen te behalen. Het is niet duidelijk waar deze verwachtingen op gebaseerd zijn.

Figuur 17 Afweging van de voor- en nadelen van ICT-inkoopcombinaties

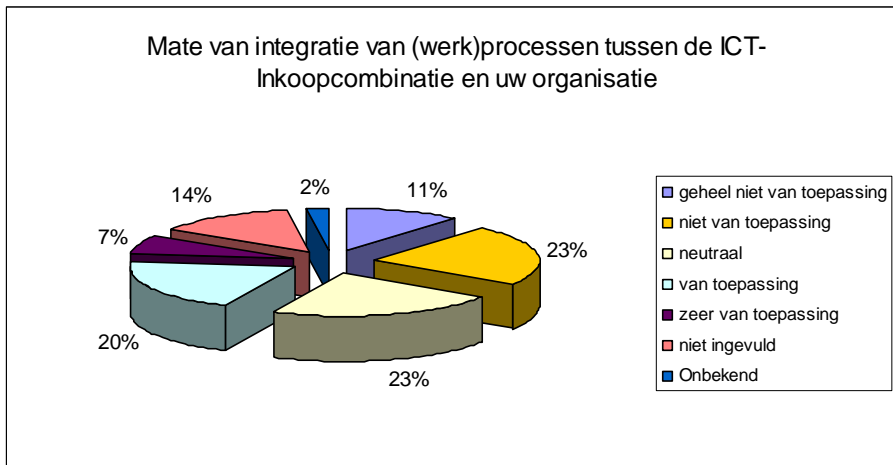


3.11. Integratie

Een laatste belangrijke indicator voor samenwerking op het gebied van ICT-inkoopcombinaties is de integratie van 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 'uitbesteedt' en de ICT-inkoopcombinatie overneemt, afstemming moet plaatsvinden over bijvoorbeeld de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

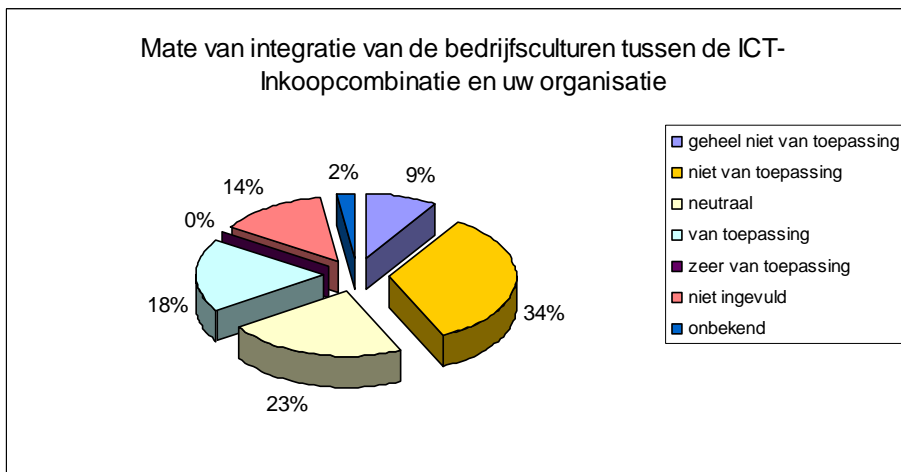
Ten eerste is de respondenten gevraagd in welke mate processen van de ICT-inkoopcombinatie en de deelnemende gemeenten op elkaar afgestemd zijn.

Figuur 18 De integratie van (werk)processen tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente



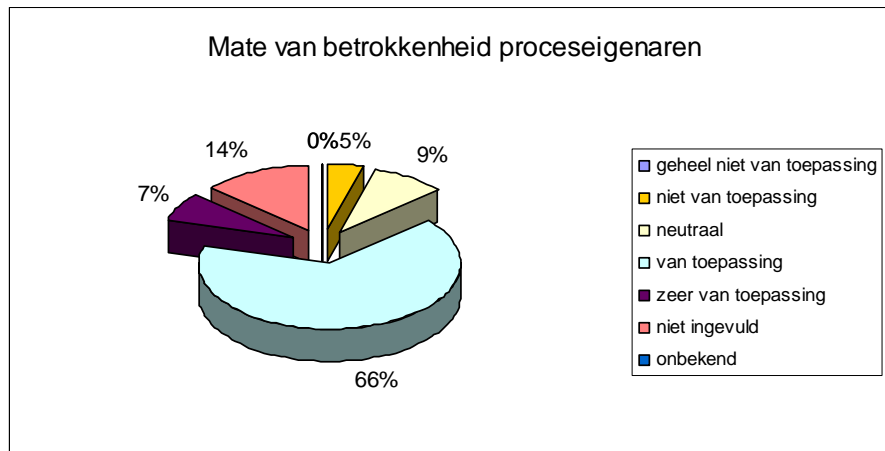
Uit bovenstaande figuur (figuur 19) blijkt dat 11% van de respondenten aangeeft dat het 'geheel niet' en 23% dat het 'niet' van toepassing is, ten opzichte van 20% 'van toepassing' en 7% 'zeer van toepassing.' Dit alles met betrekking tot de stelling: 'de integratie op het gebied van (werk)processen tussen de ICT-Inkoopcombinatie en de gemeentelijke organisatie.' Hieruit blijkt dat de groep 'nee-zeggars' enigszins groter (7 absolute procentpunten) is dan de groep 'ja-zeggars'. Bovendien beantwoordt 23% van de respondenten de stelling neutraal.

Figuur 19 De integratie van de bedrijfsculturen tussen de ICT-inkoopcombinatie en gemeente



Aan de respondenten is als tweede gevraagd in hoeverre er sprake is van integratie van de (verschillende) bedrijfsculturen tussen de ICT-Inkoopcombinatie en de eigen organisatie. Cultuur vormt 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 20 laat zien dat 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% geeft aan dat dit 'geheel niet van toepassing' is. Wederom geeft 23% van de respondenten aan neutraal te zijn.

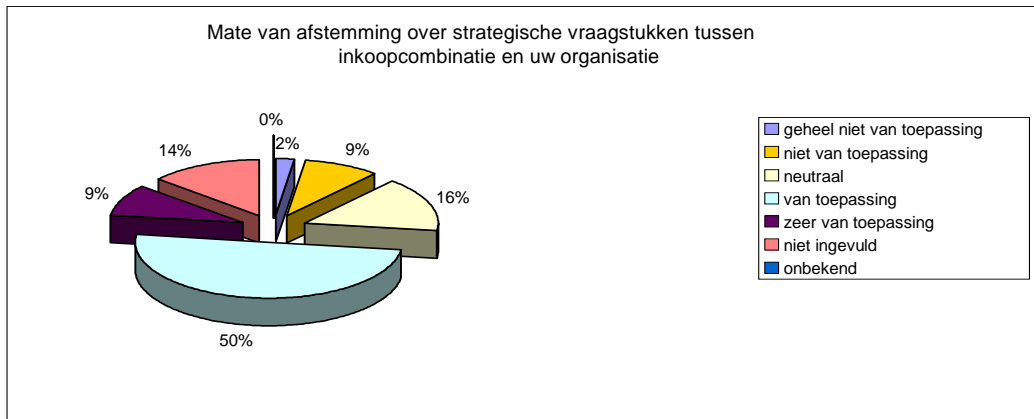
Figuur 20 De betrokkenheid van proceseigenaren bij de gezamenlijke ICT-inkoop



De derde vraag - 'In hoeverre zijn de proceseigenaren betrokken bij de gezamenlijke ICT-inkoop?' - heeft betrekking op de mate waarin de proceseigenaren binnen de deelnemende gemeenten kunnen aangeven wat hun pakket van eisen is ten aanzien van de inkoop. Immers, de vraagbepaling vindt plaats door de proceseigenaren, waarna de ICT-inkoopcombinatie deze vraag vertaalt naar een inkoopbeleid en de feitelijke inkoop verzorgt. 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

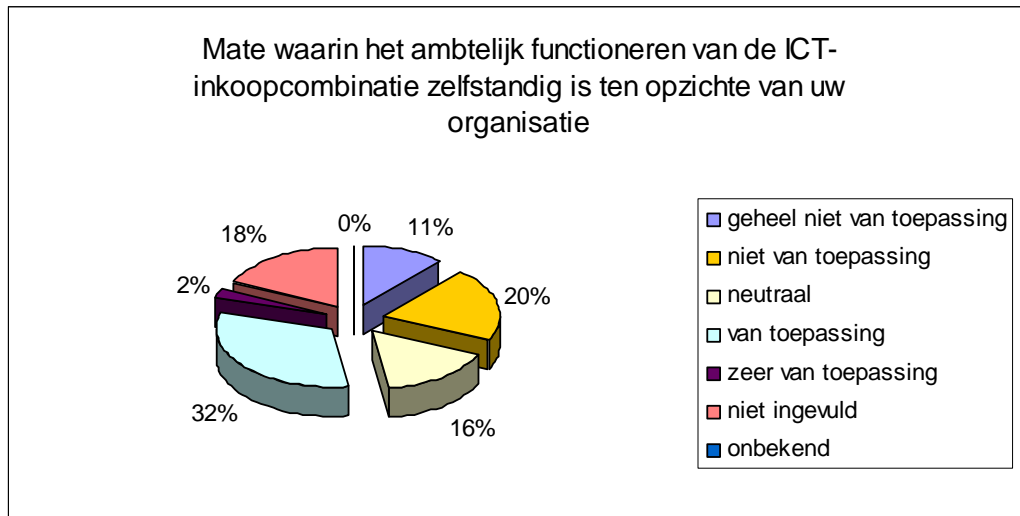
respondenten dat kiest voor neutraal bij deze stelling laag (9%) is en 'geheel niet van toepassing' niet wordt gekozen.

Figuur 21 De mate van afstemming over strategische vraagstukken tussen ICT-inkoopcombinatie en gemeente



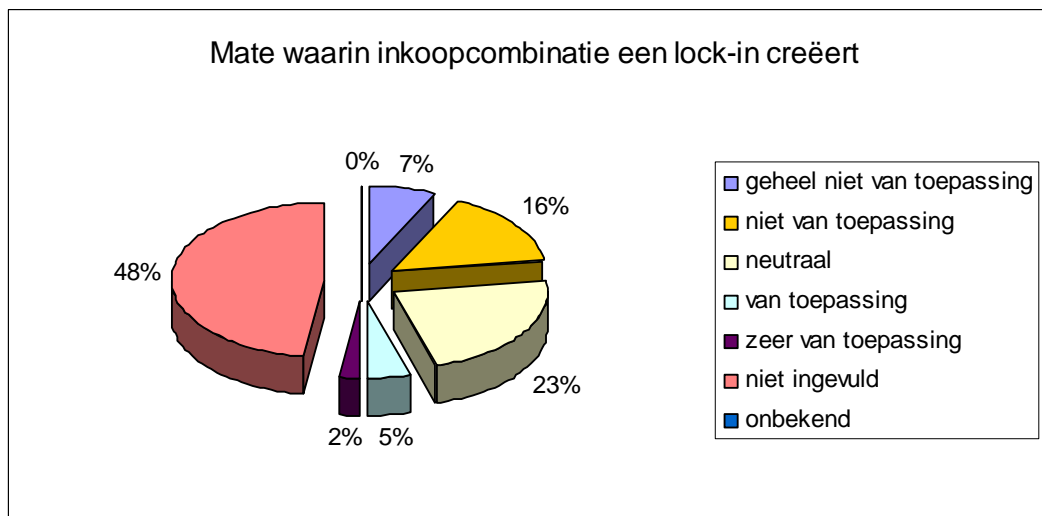
Figuur 22 presenteert de uitkomsten van de vierde vraag: 'In hoeverre is er sprake van afstemming over strategische vraagstukken tussen de ICT-inkoopcombinatie en uw organisatie?'. Dat wil zeggen, houdt de ICT-inkoopcombinatie op strategisch niveau rekening met de wensen van de gemeente en haar specifieke business. Wederom geeft de meerderheid van de respondenten aan dat zij de stelling van toepassing (50%) of zeer van toepassing (9%) verklaren. Tevens geeft een 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.

Figuur 22 De mate waarin het ambtelijk functioneren van de ICT-inkoopcombinatie zelfstandig is ten opzichte van de gemeentelijke organisatie



Stelling vijf toetst de (ambtelijke) zelfstandigheid van de ICT-inkoopcombinatie. De respondenten hebben de volgende vraagstelling voorgelegd gekregen; “In hoeverre is sprake van zelfstandig ambtelijk functioneren van de ICT-inkoopcombinatie ten opzichte van uw organisatie?”. Uit figuur 23 komt naar voren dat een grote groep respondenten aangeeft dat de stelling geheel niet (11%) of niet (20%) van toepassing is.

Figuur 23 Mate waarin de ICT-inkoopcombinatie een Vendor Lock-In creëert



Tot slot is aan de respondenten de vraag voorgelegd in hoeverre zij vinden dat er door de komst van een ICT-inkoopcombinatie een *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. 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 behoeften.

Uit figuur 24 kan worden afgeleid 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 laatstgenoemde 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 eenduidige verklaring.

4. Conclusies en Aanbevelingen voor VNG en gemeenten

4.1. Conclusies

4.1.1. Inleiding

In opdracht van de Vereniging Nederlandse Gemeenten heeft onderzoeks- en adviesbureau Zenc onderzoek gedaan naar intergemeentelijke ICT-inkoopcombinaties. De probleemstelling luidde daarbij als volgt:

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

In totaal hebben 287 respondenten uit 221 gemeenten meegewerkt aan het onderzoek. Hiermee zijn 29 ICT-inkoopcombinaties in beeld gebracht, waar in totaal 183 gemeenten in participeren. Dit is niet de volledige hoeveelheid gemeentelijke ICT-inkoopcombinaties in Nederland. Deelnemers aan bijvoorbeeld de inkoopcombinatie Andez 2 hebben niet gereageerd en zijn daarom buiten beschouwing gelaten.¹⁷ Opvallend is dat, in ieder geval bij de onderzoekspopulatie, de kleinere gemeenten (tot 10.000 inwoners) als deelnemers in ICT-inkoopcombinaties ondervertegenwoordigd zijn, terwijl deze gemeenten juist zouden profiteren van de voordelen (kostenreductie en verminderen kwetsbaarheid).

4.1.2. Het belang van gemeentelijke ICT-inkoopcombinaties voor de deelnemers

Gemeenten doen mee aan ICT-inkoopcombinaties om verwachte voordelen te kunnen realiseren. De voordelen die gemeenten verwachten, hebben te maken met efficiënter en effectiever inkopen van ICT-gerelateerde producten en diensten. Het gaat dan met name om het realiseren van kostenreductie en schaalvoordelen, verminderen van kwetsbaarheid en het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening aan interne klanten. Onze veronderstelling is dat deze bedrijfsmatige samenwerking tussen publieke organisaties niet bedoeld is om een politiek vraagstuk op te lossen, maar een basis legt voor het kunnen behalen van politieke doelstellingen. Anders gezegd, we hebben hier te

¹⁷ Deelnemers aan Andez 2 zijn: Barendrecht, Barneveld, Maastricht, Utrecht, Veghel, Venlo, en de NOFA-gemeenten (Achtkarspelen, Dantumadeel, Dongeradeel en Kollumerland)

maken met zogenaamde hygiënefactoren. Overigens komt uit het onderzoek naar voren dat over het algemeen slechts een beperkt deel van het I&A-budget van deelnemende gemeenten aangewend wordt voor gezamenlijke inkoop. Datgene dat wordt ingekocht is respectievelijk de inkoop van hardware en netwerkdiensten (79 procent), diensten (69 procent), software (66 procent) en data en telecom (55 procent).

Daarbij geeft 45% van de respondenten aan dat bovenstaande voordelen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Een kwart van de respondenten geeft hierop geen antwoord en voor 25% van de respondenten is het te vroeg om dit te kunnen bepalen. 90% van de respondenten verwacht overigens wel de verwachte voordelen te gaan realiseren.

Dit staat min of meer haaks op de constatering dat gemeenten in hun relatie met hun ICT-inkoopcombinatie(s) slechts in beperkte mate gebruik maken van periodieke verantwoordingsinstrumenten, zoals bijvoorbeeld managementrapportages. Ook blijkt uit het onderzoek dat voornamelijk op informele wijze kennisdeling tussen deelnemende gemeenten en hun ICT-inkoopcombinatie(s) plaatsvindt en het vaak ontbreekt aan procesmatig werken.

Een meerderheid van de ICT-inkoopcombinaties maakt wel gebruik van schriftelijke documentatie met een veelal strategisch karakter zoals meerjarenplannen, strategienota's en beleidsnota's. Tegelijkertijd blijkt uit het onderzoek dat strategische documenten met name worden gebruikt om onderbouwing te zoeken voor de voordelen van een inkoopcombinatie. Er is gebrek aan aandacht voor onder andere een exit-strategie, afnameverplichting, groei en verliezen.

Ook ervaren respondenten betrokkenheid vanuit bestuurders en management van de deelnemende gemeenten in een ICT-inkoopcombinatie. Uit de hoge betrokkenheid van het middenmanagement (68%) kan we afleiden dat de afnemers (cf. business) betrokken zijn bij de ICT-inkoopcombinatie. Zodoende neemt de kans op 'hobbyisme' en het niet vraaggericht werken van de ICT-inkoop af. Dit wordt voor een belangrijk deel bevestigd door het beeld van actief betrokken actoren in een inkoopcombinatie zoals in figuur 10 van hoofdstuk drie was te zien. Bijna tweederde van de respondenten geeft ook aan dat er een vorm van afstemming bestaat tussen de deelnemende gemeente en hun

inkoopcombinatie(s) als het gaat om strategische vraagstukken. De deelnemende gemeenten geven in meerderheid aan dat ze in grote mate directe sturing kunnen uitoefenen op hun ICT-inkoopcombinatie(s). Dit alles terwijl in 30% van de gevallen niet wordt gewerkt met dienstverleningsovereenkomsten en een minderheid werkafspraken maakt.

In termen van PDCA¹⁸ lijken veel ICT-inkoopcombinaties in hun relatie met hun deelnemende gemeenten aandacht te besteden aan de planmatige aspecten, zoals blijkt uit het gebruik van strategische documenten en de betrokkenheid van bestuurders en managers. Vanuit de strategische documenten vindt onvoldoende vertaling plaats naar werkprocessen en SMART geformuleerde resultaten. Meten en verbeteren wordt daarmee een moeilijke opgave. Als van tevoren niet is afgesproken wat je wilt bereiken, valt immers niet te meten of je doelen bereikt zijn en wat je in de toekomst beter kunt doen.

4.1.3. Vrijwillig maar niet vrijblijvend

Uit de conclusie van de vorige paragraaf komt het ad hoc karakter van veel ICT-inkoopcombinaties naar voren. Of anders gezegd het gebrek aan strategische en operationele sturing en inzet van veel ICT-inkoopcombinaties door de deelnemende gemeenten. Samenwerking wordt, zoals ook al duidelijk werd in 'Vermenigvuldigen door Delen deel I', vaak vrijblijvend ingestoken door potentiële partners. Het is daarom mogelijk dat veel samenwerkingsverbanden niet verder komen dan een praatclub waar iedereen het in ieder geval eens is dat samenwerking kan lonen, maar woorden niet in daden worden omgezet.

Succesvolle samenwerking kan vrijwillig zijn, maar nooit vrijblijvend. Samen iets willen realiseren is samen bedenken wat je wilt bereiken, daar gezamenlijk uitvoering aan geven, samen meten of de resultaten voldoen aan de verwachtingen en daarop bijsturen als dat nodig mocht zijn. Samenwerken is per definitie ook water bij de eigen wijn doen. Om de gezamenlijke 'voordelen' te realiseren moet een partner op onderdelen nadelen willen accepteren. Zolang de 'voordelen' groter zijn dan de 'nadelen' is dat acceptabel. Het is dan wel noodzakelijk dat er voldoende aandacht is voor deze zogenaamde kaders en voorwaarden voor succesvolle samenwerking en dat resultaten worden gemeten.

¹⁸ PDCA staat voor Plan, Do, Check, Act. Ook wel bekend als de Deming Circle

Uit het onderzoek blijkt dat in bijna de helft van de onderzochte ICT-inkoopcombinaties een juridische vorm ontbreekt. Bij die groep ontbreken dan meestal ook de vaste contractuele financiële afspraken. De samenwerking in de ICT-inkoopcombinatie lijkt daarmee vrijblijvend te kunnen worden. De vraag of deze ICT-inkoopcombinaties de gewenste voordelen ooit echt zullen realiseren en of deze ICT-inkoopcombinaties voorbij de intentie tot samenwerking komen en echt gezamenlijk aan de slag gaan, kan daarmee niet objectief beantwoord worden.

4.2. Aanbevelingen

“Gemeenten intensiveren de komende jaren de onderlinge samenwerking, vanuit de overtuiging dat op het punt van de bedrijfsvoering en de ICT-uitvoering en -inrichting samenwerking voordelen biedt. Zo leidt meer samenwerking ook tot meer standaardisering dus gemakkelijker invoering en implementatie in de bedrijfsvoering”, staat aldus geschreven in het bestuursakkoord ‘Samen aan de Slag’ tussen het rijk en de gemeenten, in juni 2007 ondertekend door het Ministerie van BZK, het Ministerie van Financiën en de VNG. Samenwerking op het terrein van ICT is dus als één van de speerpunten erkend en benoemd.

Het onderzoek naar gemeentelijke ICT-inkoopcombinaties in Nederland biedt een aantal aandachtspunten om deze vorm van intergemeentelijke ICT-samenwerking succesvol vorm te geven. Onze aanbevelingen focussen met name op de rol van de VNG zoals in de probleemstelling staat beschreven.

4.2.1. Stimuleren van ICT-samenwerking onder de kleine gemeenten

Samenwerking op het gebied van ICT biedt met name voor kleine gemeenten voordelen doordat zij daarmee kwetsbaarheid kunnen reduceren, kosten kunnen besparen en kwaliteit hoogwaardige dienstverlening kunnen aanbieden. Juist de kleine gemeenten zijn kwetsbaar omdat zij voor de talrijke specialisaties hooguit één deeltijd functionaris kunnen hebben. Bovendien, kleine gemeenten maken relatief hoge kosten: het installeren van een update van een pakket kost evenveel uren, of daarmee nu 50 of 50000 klanten van een gemeente geholpen zijn. Uit dit onderzoek naar inkoopcombinaties komt naar voren dat deze groep gemeenten echter

ondervertegenwoordigd is in een ICT-inkoopcombinatie. Op basis hiervan doen wij de volgende aanbevelingen aan de VNG:

- Betrekken en activeren van gemeenten tot 10.000 inwoners om deel te nemen aan gezamenlijke inkoop van ICT. Hiertoe kunnen informatiebijeenkomsten en voorlichting belangrijke middelen zijn om deze gemeenten te betrekken en activeren;
- Bestaande inkoopcombinaties aansporen deze groep gemeenten als deelnemer te werven. Om kleine gemeenten te stimuleren en relatief eenvoudig te laten deelnemen in gezamenlijke inkoop, vormen reeds bestaande inkoopcombinaties een voor de hand liggend aangrijpingspunt. De VNG zou daarom bestaande inkoopcombinaties kunnen stimuleren om kleine gemeenten actief te werven.

4.2.2. Modelovereenkomsten en –contracten

Uit het onderzoek naar ICT-inkoopcombinaties is naar voren gekomen dat inkoop veelal informeel en ad hoc is georganiseerd. Er ontbreekt immers vaak een juridische vorm. Om ICT-inkoopcombinaties te professionaliseren is de hantering van formele juridische en contractuele documenten belangrijk. We veronderstellen dat er behoefte is aan kennis op dit terrein. Hiertoe worden de volgende aanbevelingen gemaakt:

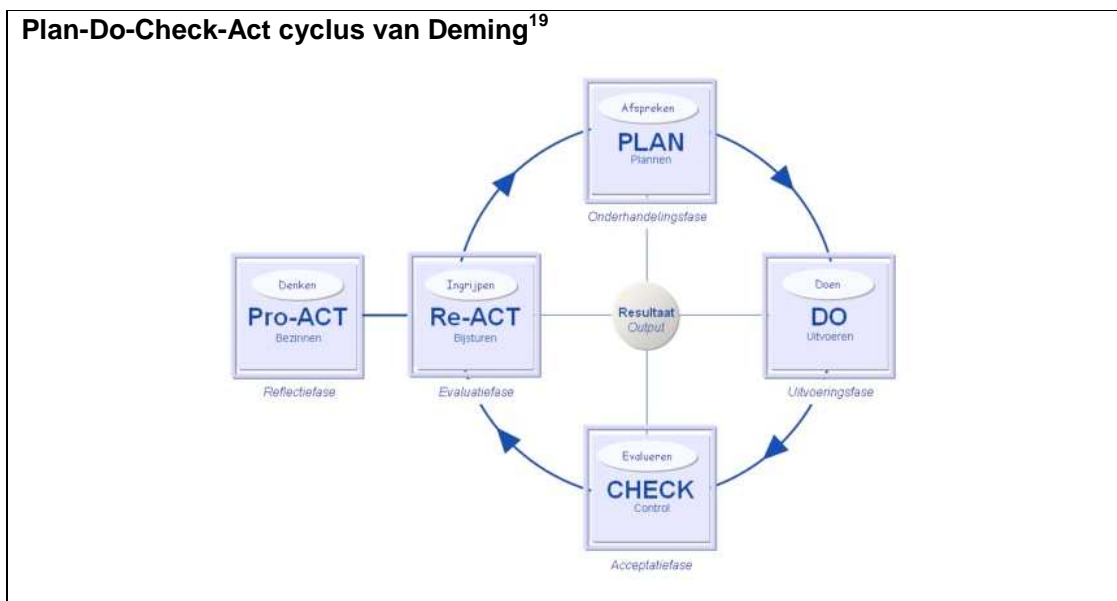
- Inventariseren van de verschillen tussen juridische vormen, met sterkten en zwakten. Modelovereenkomsten juridische vorm ontwikkelen, speciaal voor ICT-inkoopcombinaties;
- Modelcontracten met betrekking tot lidmaatschap en formele financiële afspraken. Hiermee wordt het vrijblijvende en ad hoc karakter voorkomen en wordt ICT-inkoop geconsolideerd als samenwerkingsvorm bij gemeenten. Eveneens stimuleert het gemeenten om verder te kijken dan alleen de voordelen van gezamenlijke inkoop, maar ook oog te hebben voor onder andere een exit-strategie.

4.2.3. PDCA-cyclus

Geconstateerd is dat ICT-inkoopcombinaties veelal ad hoc zijn georganiseerd. Dit blijkt onder andere uit het ontbreken van planmatig en procesmatig werken (evalueren, management- en voortgangrapportages, et cetera.). Hiertoe bevelen we aan dat

inkoopcombinaties worden gestimuleerd de Plan-Do-Check-Act methodiek te hanteren. Voor de vier fasen van de PDCA-cyclus bevelen wij aandacht voor het volgende aan:

- Plan: formulering van strategische uitgangspunten, exit-strategie, SMART-doelstellingen in formele documenten;
- Do: aandacht voor de processen, procedures, werkafspraken, Taken-Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden (TBV's), tussen inkoopcombinatie en deelnemers in strategische documenten en operationele afspraken;
- Check: stimulering van de hantering van prestatie-indicatoren, management- en voortgangsrapportages, en opname van de ICT-inkoopcombinatie in de planning- en controlecyclus;
- Act: leerbenchmark ICT-inkoopcombinatie laten ontwikkelen waarin op bovengenoemde aspecten wordt vergeleken, met als doel inkoopcombinaties van elkaar te laten leren ten aanzien van bovengenoemde aspecten.



4.2.4. Stimuleren van standaarden

Samenwerking kan dienen als vehikel voor standaardisatie van onder andere ICT, functionaliteit en processen. Daar komt bij dat standaardisatie kan bijdragen aan het succes van inkoopcombinaties doordat verdere standaardisatie schaalvergroting en deelname aan gezamenlijke inkoopcombinaties kan bevorderen. Hiertoe wordt

¹⁹ Bron: www.123management.nl

aanbevolen dat de VNG zich ook in de context van gezamenlijke ICT-inkoop inzet voor gebruik van de volgende standaarden:

- Stuf 2.0;
- EGEM architectuur;
- Processtandaarden (proces-architectuur, referentieprocessen, e.d.);
- Functionele architectuur (een soort bestemmingsplan voor applicatie-landschap);
- Implementatiemethodieken;
- Actieplan open standaarden: Nederland Open in Verbinding.

4.2.5. Strategic Alignment

Als het gaat om wijziging van de ICT-infrastructuur middels ICT-inkoop dient de focus breder te zijn dan louter de informatisering. Ook dient aandacht te zijn voor implementatie aan de organisatiekant. Dit om de situatie te voorkomen dat afgestemde en ingekochte ICT-oplossingen onvoldoende aansluiten bij de organisatiebehoeften en bestaande werkwijzen (en het beperkte absorptievermogen van ICT-ontwikkelingen onder de Nederlandse gemeenten). Dit betekent dat ondersteuning niet stopt bij de gezamenlijke inkoop, maar dat ondersteuning van ICT-inkoopcombinaties ook na de aanschaf relevant is. Hierin kan de VNG een informerende en ondersteunende rol hebben ten aanzien van ICT-inkoopcombinaties.

4.2.6. Het belang van homogene vraagbundeling

Tot slot dient de VNG wat ons betreft het debat te organiseren over de optimale grootte van een ICT-inkoopcombinatie in termen van deelnemers. Bezien vanuit de veronderstelling dat de kracht van een ICT-inkoopcombinatie te vinden is in de grootschalige gezamenlijke inkoop (cf. grote aantallen) is een bepaalde kritische massa noodzakelijk. De afwezigheid van kritische massa kan inkoopvoordelen in de weg staan, omdat niet aan gewenste schaalvoordelen voldaan kan worden. Dit zeggen wij omdat uit de analyse naar voren komt dat gemeenten er momenteel voor kiezen in een kleinschalig verband hun ICT-inkoop te organiseren²⁰ en de strategische documenten geen expliciet groeiscenario bevatten.

²⁰ Meer dan de helft van de ICT-inkoopcombinaties bestaat uit niet meer dan vijf gemeenten (17 in totaal).

Echter, wij veronderstellen dat als grootschalige inkoop georganiseerd wordt, de kans toeneemt dat de heterogeniteit tussen de deelnemers stijgt, waardoor het komen tot een gebundelde homogene vraag wordt bemoeilijkt. Deze heterogene samenstelling wordt o.a. veroorzaakt door de mate van complexiteit waar grote gemeenten van kleine gemeenten verschillen. Daardoor kan de ICT-behoefte van een kleine gemeente afwijken van die van een grote. Bovendien hanteren nog niet alle gemeenten de gestandaardiseerde informatiearchitectuur en generieke standaarden, waardoor inkoop bemoeilijkt wordt. Het ontbreken van deze voorwaarde betekent dat indien gemeenten gezamenlijk gaan inkopen, zij tijdens het formuleren van hun functionele eisen ontdekken dat hun behoeften 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.

Volgens ons wordt daarmee nogmaals benadrukt hoe belangrijk standaardisatie is, niet alleen qua ICT, maar ook voor wat betreft werkprocessen en functionaliteit. Daarbij komt dat standaardisatie ervoor zorgt dat leveranciers meer homogene producten leveren, waardoor gemeenten niet vastzitten aan de leverancier van hun keuze. Standaardisatie voorkomt *vendor lockin* en verstevigt daarmee de concurrentie in deze markt. Het verdient overweging om het beleid op dit punt nog verder te intensiveren, zodat ICT-inkoopcombinaties (nog) meer waarde kunnen toevoegen.

De crux zit in het vinden van de juiste verhouding tussen vraag (door de overheid) en aanbod (door de markt). Het Functioneel Ontwerp voor het GBA laat de goede richting zien: het heeft op hoofdlijnen gestandaardiseerd wat de wensen van de overheid waren. Daarmee kregen leveranciers een dusdanige duidelijkheid over de vraag, dat zij in staat werden gesteld een investeringsbeslissing te nemen. Meerdere leveranciers (in het begin meer dan 10) hebben een applicatie ontwikkeld langs die lijn. Naar onze mening is de aanpak van het gezamenlijk vaststellen van functionele ontwerpen nog steeds belangrijk, zij het dat daar tevens een technische architectuur aan verbonden moet worden (NORA, Stuf, et cetera.). Hier houdt de taak van overheidsorganisaties op en kan de markt haar werk doen.

Wij zien hierin dan ook een rol voor de VNG en/of EGEM weggelegd, waarbij zij enerzijds generieke standaarden zou kunnen stimuleren en anderzijds zouden kunnen zorgen dat de realisatie van een gestandaardiseerde informatiearchitectuur mogelijk wordt. Ook kan het recentelijk geaccordeerde Actieplan voor open standaarden ('Nederland open in verbinding') hieraan een bijdrage leveren. Bovendien zou de VNG een informerende rol kunnen hebben naar de betreffende ICT-inkoopcombinaties en haar leden en te blijven zorgen voor bestuurbare ICT-inkoopcombinaties die een evenwichtige markt creëren, waar vraag én aanbod samenkomen 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 (???)

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

SGBO, (2006), *ICT-trendrapport 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 ontwikkelingen 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

Bijlage II Overzicht kenmerken en eigenschappen ICT-inkoopcombinaties

| Naam ICT inkoop combinatie | Deelnemende gemeenten | Aantal deelnemers | Opgericht in jaar | Jaarlijks inkoopbedrag | Specialisatie | | | | | rechtsvorm | wijze van bekostiging en financiering | de onderwerpen die aan bod komen in de strategische documenten |
|------------------------------|--|-------------------|-------------------|------------------------|-----------------|---------------------|----------|----------|---------|---|---|---|
| | | | | | data en telecom | Hardware en netwerk | Software | Diensten | Overige | | | |
| ANDEZ-1 | Alphen aan den Rijn, Nieuwegein, Delft, Ede, Zoetermeer | 5 | 1-2-2006 | > €200.000 | | | x | | | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | aanleiding, gewenste resultaten, de mijlpalen |
| BIZOB | Asten, Bergeijk, Bladel, Cranendonck, Deurne, Eersel, Gemert-Bakel, Heeze-Leende, Laarbeek, Nuunen, Oirschot, Reusel - De Mierden, Someren, Son en Breugel, Waalre | 15 | 1-11-2003 | onbekend | x | x | x | x | x | Stichting | Wij hebben daarvoor niets georganiseerd | niets |
| Breedband West Noord Brabant | Roosendaal, Etten Leur, Woensdrecht (Ziekenhuizen Roosendaal en Bergen op Zoom, GGZ) | 4 | 2006 | onbekend | | | | | | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | niets |
| Dimpact | Enschede, Hellendoorn, Oldenzaal, Heusden, Zwalve en Emmen | 6 | 1-1-2007 | > €200.000 | | | x | x | x | Coöperatieve Vereniging | Wij hebben daarvoor formele mechanisme ingezet zoals kennisbanken, heidagen, nieuwsbrieven | aanleiding, doelgroep, gewenste resultaten, kosten, de lange termijn, de mijlpalen, exitstrategie, inspanningsverplichtingen, een afspraak over winsten en verliezen, groiscenario's, risico's, afbakening beslissingsbevoegdheid |
| DOORSZ | Dalfsen, Ommen, Olst - Wijhe, Raalte, Staphorst en Zwartewaterland | 6 | begin 2005 | onbekend | | x | x | x | x | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | per project | niets |
| Equalit | Oosterhout, Oisterwijk, Baarle Nassau, Hilvarenbeek | 4 | 1-1-2006 | > €200.000 | x | x | x | x | | Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR) | Wij hebben daarvoor formele mechanisme ingezet zoals kennisbanken, heidagen, nieuwsbrieven | aanleiding, doelgroep, gewenste resultaten, kosten, de lange termijn, het evaluatiekader, de mijlpalen, exitstrategie, inspanningsverplichtingen, een afspraak over winsten en verliezen, groiscenario's, risico's, afbakening beslissingsbevoegdheid |
| GemCC | Delfzijl, Appingedam, Loppersum | 3 | 2003 | > €200.000 | x | x | x | x | | Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR) | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | niets |
| Gooi en vechtstreek | Bussum, Naarden, Weesp, Hilversum, Huizen (het Gewest en Wijdmeren) | 5 | 1-9-2006 | onbekend | x | x | x | x | x | Netwerksamenwerking | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | aanleiding, gewenste resultaten, kosten, de lange termijn, het evaluatiekader, de mijlpalen, inspanningsverplichtingen |
| GovUnited | Aalsmeer Almere Amsterdam Arnhem Bussum Den Haag Dordrecht Gilze en Rijen Haarlem Heemstede Hilversum Hoogeveen 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 Eemshoorn Haren Loppersum Menterwolde Pekela Reiderland Zuidhorn Scheemda Slochteren Stadskanaal Veendam Vlagtwedde Winsum Teylingen (en het eilandgebied Bonaire) | 71 | 1-12-2006 | > €200.000 | | | x | x | x | Valt onder de stichting ictu | Wij hebben daarvoor formele mechanisme ingezet zoals kennisbanken, heidagen, nieuwsbrieven / wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | aanleiding, doelgroep, gewenste resultaten, kosten, de lange termijn, de mijlpalen, inspanningsverplichtingen, een afspraak over winsten en verliezen, groiscenario's, risico's, afbakening beslissingsbevoegdheid |

| Naam ICT inkoop combinatie | Deelnemende gemeenten | Aantal deelnemers | Opgericht in jaar | Jaarlijks inkoopbedrag | Specialisatie | | | | | rechtsvorm | wijze van bekostiging en financiering | de onderwerpen die aan bod komen in de strategische documenten |
|--|--|-------------------|-------------------|------------------------|-----------------|---------------------|----------|----------|---------|---|--|---|
| | | | | | data en telecom | Hardware en netwerk | Software | Diensten | Overige | | | |
| Hoogezand-Sappemeer en slochteren | Hoogezand-Sappemeer en Slochteren (aspirant lid Haren) | 2 | 2006 | €100.000 - €150.000 | x | x | x | x | | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | aanleiding, gewenste resultaten, kosten, de lange termijn, risico's |
| ICT samenwerking Beek,Nuth,Stein | Beek, Nuth, Stein | 3 | 1-1-2005 | onbekend | | x | x | x | | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor niets georganiseerd | niets |
| ICTSAV | Graafstroom, Giessenlanden, Liesveld en Nieuw-Lekkerland | 4 | 1-7-2005 | €100.000 - €150.000 | x | x | x | x | | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | aanleiding, doelgroep, gewenste resultaten, kosten, het evaluatiekader, afnameverplichting, inspanningsverplichting |
| Inkoop Noord Oost Brabant | Barnheze, Boekel, Boxmeer, Boxtel, Cuijk, Grave, Haaren, Heusden, Landert, Lith, Maasdonk, Mill en sint-Hubert, Oss, Schijndel, Sint Anthonis, Sint-Michielsgestel, Sint-Oedenrode, Uden, Veghel, Vught | 20 | | onbekend | x | | | x | x | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | niets |
| Inkoopplatform A15/A16 | Regiogemeenten Drechtsteden (Dordrecht, Zwijndrecht, Papendrecht, Sliedrecht, Alblasterdam en Hendrik-Ido-ambacht) en Regiogemeenten Alblasserwaard en Vijfheerenlanden (Giessenlanden, Gorichem, Graafstroom, Hardinxveld-Giessendam, Leerdam, Liesveld, Nieuwlekkerland, Zedernik) | 16 | 2002 | onbekend | x | x | | x | | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | niets |
| Inkoopplatform Stedendriehoek | Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Lochem, Olst-Wijhe, Voorst, Zutphen | 8 | 2004 | onbekend | x | | | | x | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | aanleiding, doelgroep, gewenste resultaten, het evaluatiekader, inspanningsverplichtingen, risico's, afbakening beslissingsbevoegdheid |
| ISZF | Boisward, Gaasterlan-Sleat, Nijefurd, Littenseradiel, Winseradiel en Lemsterland | 6 | 1-1-2004 | > €200.000 | x | x | x | x | | Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR) | Wij hebben daarvoor formele mechanisme ingezet zoals kennisbanken, heidagen, nieuwsbrieven | aanleiding, doelgroep, gewenste resultaten, kosten, de lange termijn, het evaluatiekader, de mijlpalen, afnameverplichting, inspanningsverplichtingen, een afspraak over winsten en verliezen, groeiscenario's, risico's, afbakening beslissingsbevoegdheid |
| Mantelcontract Licenties voor KA software, Mantelcontract inhuur externe adviseurs voor ICT dienstverlening, mantelcontract hardware, pc's | Diensten en stadsdelen binnen de gemeente Amsterdam | 1 | | onbekend | | x | | | | | Wij hebben daarvoor formele mechanisme ingezet zoals kennisbanken, heidagen, nieuwsbrieven | niets |
| Middelsee gemeenten | Menaldumadeel, Leeuwarderadeel, het Bildt en Ferwerderadiel | 4 | 1-2-2007 | €100.000 - €150.000 | | x | x | x | | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | niets |
| Naamloos 1 | Schagen, Zipe | 2 | | €100.000 - €150.000 | | | x | x | x | | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | niets |
| Naamloos 2 | Beemster, Zeevang | 2 | | < €25.000 | x | x | x | x | | interne inkoopcombinatie | Wij hebben daarvoor niets georganiseerd | aanleiding, gewenste resultaten, kosten |

| Naam ICT inkoop combinatie | Deelnemende gemeenten | Aantal deelnemers | Opgericht in jaar | Jaarlijks inkoopbedrag | Specialisatie | | | | | rechtsvorm | wijze van bekostiging en financiering | de onderwerpen die aan bod komen in de strategische documenten |
|--|---|-------------------|--------------------------|------------------------|-----------------|---------------------|----------|----------|---------|---|--|--|
| | | | | | data en telecom | Hardware en netwerk | Software | Diensten | Overige | | | |
| Naamloos 3 | Hoorn, Enkhuzen | 2 | vrijwillig en per geval | €50.000 - €100.000 | x | x | x | | | gemeentelijke samenwerking | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | gewenste resultaten, kosten, de lange termijn, afnameverplichting, inspanningsverplichtingen, risico's |
| naamloos 4 | Hoorn, Niedorp | 2 | niet officieel opgericht | < €25.000 | | x | | | | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor niets georganiseerd | niets |
| Naamloos 5 | Olst-Wijhe, Deventer | 2 | 2006 | onbekend | x | x | x | x | x | Overeenkomst | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | niets |
| Netwerkstad Twente | Enschede, Hengelo, Oldenzaal, Borne en Almelo | 5 | 2002 | > €200.000 | x | x | | x | | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | aanleiding, doelgroep, gewenste resultaten, kosten, de lange termijn, de mijlpalen, afnameverplichting, inspanningsverplichtingen, |
| Regio Rivierenland | Buren, Culemborg, Geldermalsen, Lingewaai, Maasdriel, Neder-Betuwe, Neerijnen, Tiel, West Maas en Waal, Zaltbommel | 10 | 2005 | onbekend | x | x | | x | x | Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR) | | niets |
| Regionaal overleg Inkoop | Winterswijk, Ouden IJsselstreek, Aalten, Doetinchem, Oost-Gelre, Berkelland, Bronckhorst, Montferland | 9 | Loopt al diverse jaren | onbekend | x | x | | | | Overlegorgaan | Wij hebben daarvoor niets georganiseerd | niets |
| Regionale inkoop samenwerking Gooi- en Vechtstreek | Wijdemeren, Hilversum, Weesp, Huizen, Bussum, Naarden (en Gewest Gooi- en Vechtstreek) | 6 | 1-9-2006 | onbekend | | x | x | | x | Interne inkoopcombinatie | Wij hebben daarvoor formele mechanisme ingezet zoals kennisbanken, heidagen, nieuwsbrieven | aanleiding, gewenste resultaten, kosten, het evaluatiekader, afnameverplichting, afbakening beslissingsbevoegdheid, |
| Regiooverleg Inkoop Drechtsteden | Dordrecht, Zwindrecht, Barendrecht, Ridderkerk, Hendrik-Ido-Ambacht, Alblasserdam, Papendrecht, Sliedrecht, Graafstroom, Nieuw-Lekkerland, Leerdam, Hardinxveld-Giessendam, Gorinchem, Liesveld, Zederik en Giessenlanden | 16 | voorjaar 2001 | > €200.000 | x | x | x | x | | | | aanleiding, doelgroep, gewenste resultaten, kosten, het evaluatiekader |
| RIO | Papendrecht, Ridderkerk, Zwindrecht, Graafstroom en Liesveld | 5 | 1-4-2003 | €50.000 - €100.000 | | x | | | | Geen juridische vorm (vrijblijvend en een formele juridische basis) | Wij hebben daarvoor onze informele kennisnetwerken | niets |

Bijlage III Overzicht aantal gemeenten ingedeeld naar categorie en inwoneraantal

| | aantal gemeenten per categorie inwonertal | | | | | | | totaal aantal gemeenten |
|--|---|---------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------|-------------------------|
| | 5.000-10.000 | 10.000-20.000 | 20.000-50.000 | 50.000-100.000 | 100.000-150.000 | 150.000-250.000 | > 250.000 | |
| ANDEZ-1 | | | | 3 | 2 | | | 5 |
| BIZOB | | 10 | 5 | | | | | 15 |
| Breedband West Noord Brabant | | | 2 | 2 | | | | 4 |
| Dimpact | | | 3 | | 2 | 1 | | 6 |
| DOORSZ | | 3 | 3 | | | | | 6 |
| Equalit | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 4 |
| GemCC | | 2 | 1 | | | | | 3 |
| Gooi en vechtstreek | | 2 | 2 | 1 | | | | 5 |
| GovUnited | 3 | 16 | 19 | 3 | 2 | 6 | 4 | 53 |
| hoogezand-sappemeer en slochteren | | 1 | 1 | | | | | 2 |
| ICT samenwerking Beek,Nuth,Stein | | 1 | 2 | | | | | 3 |
| ICTSAV | 3 | 1 | | | | | | 4 |
| Inkoop Noord Oost Brabant | 2 | 6 | 11 | 1 | | | | 20 |
| Inkoopplatform A15/A16 | | 1 | 6 | | 1 | | | 8 |
| Inkoopplatform Stedendriehoek | | 1 | 5 | 1 | | 1 | | 8 |
| ISZF | 1 | 5 | | | | | | 6 |
| Mantelcontract Licenties voor KA software, Mantelcontract inhuur externe adviseurs voor ICT dienstverlening, mantelcontract hardware, pc's | | | | | | | | |
| Middelsee gemeenten | 1 | 3 | | | | | | 4 |
| Naamloos 1 | | 2 | | | | | | 2 |
| Naamloos 2 | 2 | | | | | | | 2 |
| Naamloos 3 | | 1 | | 1 | | | | 2 |
| naamloos 4 | | 2 | | | | | | 2 |
| Naamloos 5 | | 1 | | 1 | | | | 2 |
| Netwerkstad Twente | | | 2 | 2 | | 1 | | 5 |
| Regio Rivierenland | | 3 | 7 | | | | | 10 |
| Regionaal overleg Inkoop | | | 8 | 1 | | | | 9 |
| Regionale inkoop samenwerking Gooi- en Vechtstreek | | 2 | 3 | 1 | | | | 6 |
| Regiooverleg Inkoop | | | | | | | | |
| Drechtsteden | 3 | 4 | 8 | | 1 | | | 16 |
| RIO | 2 | | 3 | | | | | 5 |

Bijlage IV Deelnemende gemeenten ICT-inkoopcombinaties

| | | | |
|---------------------|------------------------|--------------------|---------------------|
| Aa en Hunze | Eemmond | Lith | Schijndel |
| Aalsmeer | Eersel | Littenseradiel | Sint Anthonis |
| Aalten | Emmen | Lochem | Sint-Michielsgestel |
| Alblasserdam | Enkhuizen | Loppersum | Sint-Oedenrode |
| Almelo | Enschede | Maasdonk | Sliedrecht |
| Almere | Epe | Maasdriel | Slochteren |
| Alphen aan den Rijn | Etten-Leur | Menaldumadeel | Someren |
| Amsterdam | Ferwerderadiel | Menterwolde | Son en Breugel |
| Apeldoorn | Gaasterlân-Sleat | Middelburg | Spijkenisse |
| Appingedam | Geldermalsen | Midden-Drenthe | Stadskanaal |
| Arnhem | Gemert-Bakel | Mill en St. Hubert | Staphorst |
| Asten | Giessenlanden | Montferland | Steenwijkerland |
| Baarle-Nassau | Gilze en Rijen | Naarden | Stein |
| Barendrecht | Gorinchem | Neder-Betuwe | Ten Boer |
| Bedum | Graafstroom | Neerijnen | Teylingen |
| Beek | Grave | Niedorp | Tiel |
| Beemster | Groningen | Nieuwegein | Tynaarlo |
| Bellingwedde | Haaren | Nieuw-Lekkerland | Uden |
| Bergeijk | Haarlem | Nijefurd | Uithoorn |
| Bergen op Zoom | Hardinxveld-Giessendam | Nijmegen | Utrecht |
| Berkelland | Haren | Nuene c.a. | Veendam |
| Bernheze | Heemstede | Nuth | Veghel |
| Bladel | Heerenveen | Oegstgeest | Vlagtwedde |
| Boekel | Heeze-Leende | Oirschot | Vlissingen |
| Bolsward | Hellendoorn | Oisterwijk | Voorst |
| Borne | Hendrik-Ido-Ambacht | Oldenzaal | Vught |
| Boxmeer | Hengelo (O.) | Olst-Wijhe | Waalre |
| Boxtel | Het Bildt | Ommen | Waterland |
| Bronckhorst | Heusden | Oosterhout | Weesp |
| Brummen | Hilvarenbeek | Oost-Gelre | West Maas en Waal |
| Buren | Hilversum | Oss | Westerveld |
| Bussum | Hoogezand-Sappemeer | Oude IJsselstreek | Wijdmeren |
| Cranendonck | Hoorn | Overbetuwe | Winschoten |
| Cuijk | Huizen | Papendrecht | Winsum |
| Culemborg | Laarbeek | Pekela | Winterswijk |
| Dalfsen | Landerd | Raalte | Woensdrecht |
| De Marne | Lansingerland | Reiderland | Wûnseradiel |
| Delft | Leerdam | Renkum | Zaanstad |
| Delfzijl | Leeuwarderadeel | Reusel-De Mierden | Zaltbommel |
| Den Haag | Leiden | Rheden | Zederik |
| Deurne | Leiderdorp | Ridderkerk | Zeevang |
| Deventer | Leidschendam-Voorburg | Roosendaal | Zijpe |
| Doetinchem | Lemsterland | Rotterdam | Zoetermeer |
| Dordrecht | Liesveld | Schagen | Zuidhorn |
| Ede | Lingewaal | Scheemda | Zutphen |
| | | | Zwartewaterland |
| | | | Zwijndrecht |
| | | | Zwolle |