Business case: een nieuwe formule

Onderzoek naar de meerwaarde van DeSom 2.0

Deel 1 Business case meerwaarde DeSom 2.0
Deel 2 Resultaten haalbaarheidsonderzoek

'Vertrouwen is het belangrijkste ingrediënt van de 'organisatielijm'
die een virtuele netwerkorganisatie bij elkaar houdt'

Marcel Kloosterman, Edwin Tutelaers & Peter Ruijters
Adviseurs
NCOD

Versie: 1.0

Datum: 1 november 2023

Inhoudsopgave

1 Voorwoord 3

2 Aanleiding 4

3 Context 6

4 Dienstverlening 7

5 Veranderopgave 9

6 Bedrijfsvoering 11

7 Financiën 12

7.1 Meerjarenbegroting 12

7.2 Vergelijking DeSom 2.0 met andere SSC en uitbestedende gemeenten 12

7.3 Landelijke benchmark 13

7.4 Basisdienstverlening 13

7.5 Hostingsdiensten 14

7.6 veranderopgave 15

8 Wat zijn risico's voor DeSom en deelnemers? 16

9 Eindconclusie 17

10 Planning 17

11 Credentials 18

1 Voorwoord

Informatievoorziening en ICT zijn prominenter, omvangrijker, bieden meer mogelijkheden, en zijn nóg meer bedrijfskritisch geworden. Medewerkers zijn digitaal vaardiger, én stellen hogere eisen aan informatie, systemen en techniek. Managers sturen meer, zijn scherper op hun informatievoorziening en willen mogelijkheden benutten. Bestuurders willen –en wilden- waar voor hun geld.

De klantorganisaties van DeSom zien deze ontwikkelingen en hebben deze vertaald naar nieuwe strategische uitgangspunten en kwamen tot één conclusie: de huidige ICT dienstverlening voldoet niet meer.
DeSom heeft deze wensen begrepen en op 19 juli een nieuwe visie gepresenteerd aan het Algemeen Bestuur (AB). Voor u ligt de verdere uitwerking van de visie in deze business case, opgesteld door een onafhankelijke partij: NCOD. Een rapport dat inzicht geeft in de meerwaarde van de koers die DeSom inzet om duurzaam van waarde te zijn als ICT-partner voor zijn deelnemers: *'DeSom 2.0'.* Die koers moet focus aanbrengen – DeSom 2.0 biedt flexibele ICT dienstverlening. Die koers brengt een nieuwe serviceformule – standaardisatie van de werkplek, differentiatie op applicatiedienstverlening. En die koers moet lucht bieden– een meer robuuste ICT organisatie met een helder perspectief.

DeSom levert meerwaarde voor gemeenten, en heeft gezorgd voor continuïteit. Maar…. wat gisteren goed was, is dat vandaag niet meer. En innoveren mét verantwoordelijkheid voor continuïteit is iets anders dan zonder die last. De toekomst van DeSom staat op het spel: omdat deelnemers (meer) waar voor hun geld willen, omdat het gras bij de buren groener lijkt, omdat er maar weinig gemeentelijke SSC überhaupt een tienjarig bestaan halen. 'Structuur volgt strategie', en de vraag is of en hoe DeSom nog past in die strategieën van deelnemers.

Bij het uitvoeren van het haalbaarheidsonderzoek (deel II van dit rapport) dat ten grondslag ligt aan deze business case voor DeSom hebben we zorgvuldig en objectief gekeken naar de koers, en naar de verander-opgave die nodig is om op die koers te komen. Daarbij hebben we vooral 'van buiten naar binnen' gekeken, en DeSom beschouwd vanuit het toekomstig perspectief. Ons onderzoek is transparant en daardoor herleidbaar, en leidt tot inzichten die het Algemeen Bestuur van DeSom helpt om positie te kiezen en keuzen te maken. Wij vertrouwen erop dat deze business case een functie gaat hebben in de besluitvorming over de volgende stap van
DeSom.

"Elk geluk begint met het besluit om het te gaan doen."

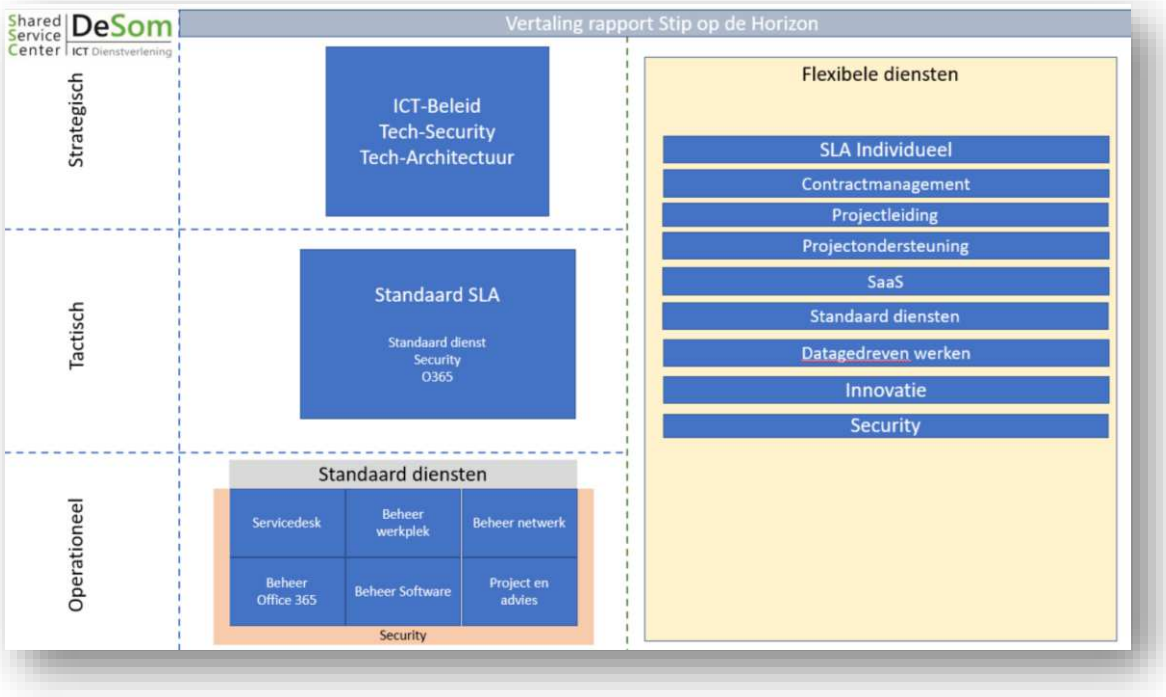
2 Aanleiding

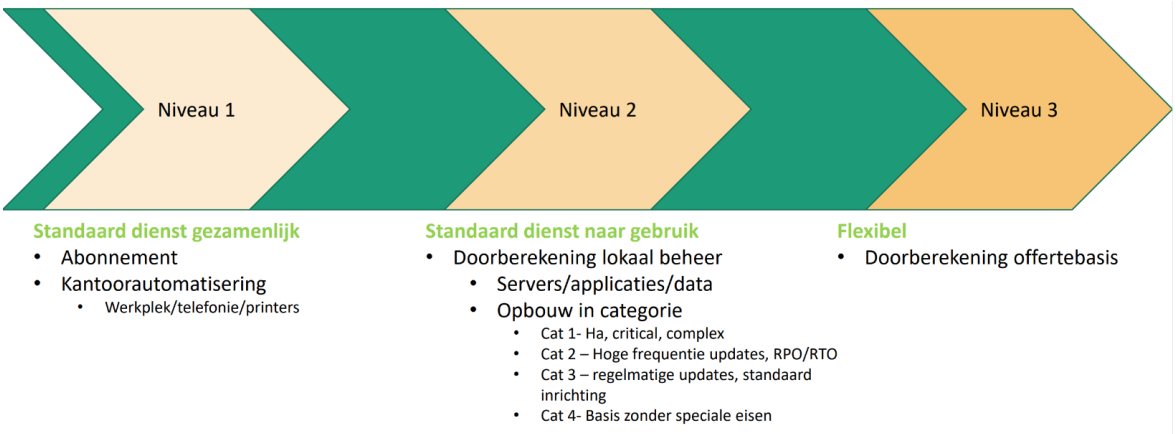
Deze business case is het resultaat van een uitgebreid onderzoek door NCOD naar het toekomstperspectief van DeSom. Het Algemeen Bestuur van DeSom wil weten wat de meerwaarde is voor DeSom op middellange en lange termijn. N.a.v. het door de deelnemers opgestelde rapport Stip op de Horizon (d.d. 14 maart 2023) zijn er door DeSom gesprekken gevoerd met alle deelnemers. Aan die gesprekken lagen de vragen ten grondslag die het bestuur heeft meegeven; deze zijn uitgewerkt in de presentatie *'Basisdienstverlening Automatisering, van een I&A naar een A-stip' (versie 1.0 - 19 juli 2023).* Daarin is de nieuwe koers voor DeSom uitgetekend. Kenmerken van de nieuwe koers van DeSom – oftewel DeSom 2.0- zijn:

- Standaard basisdienstverlening: Focus op ICT kantoorautomatisering en connectiviteit
- Standaard hostingdiensten: Hosting en Differentiatie ICT diensten
- Flexibele diensten op basis van individuele en gezamenlijke opdrachten

Deze diensten moeten aansluiten op relevante ICT ontwikkelingen en (individuele) behoeften van onze klanten.

De nieuwe koers is in onderstaand dienstverleningsconcept als volgt weergegeven:





Niveau 1 "de standaard dienst gezamenlijk" duiden we in dit rapport verder aan als: Basisdienstverlening.
Niveau 2 "standaard dienst naar gebruik" duiden we aan als hostingdiensten.
Het laatste Niveau 3 "flexibele dienst" duiden we aan als individuele flexibele diensten.

In deze business case toetsen wij de nieuwe koers, DeSom 2.0 aan de opgaven waar een SSC heden ten dage aan moet voldoen. Dit is de context voor de business case. De eerdere vragen van het Algemeen Bestuur van DeSom zijn daarin uiteraard relevant en leidend: “Stel vast in welke mate de DeSom-gemeenten gedeelde ambities hebben om voor de lange termijn gezamenlijk visie te ontwikkelen op het gebied van Informatisering en Automatisering. Het antwoord op deze vraag dient tevens een herijking te vormen van de ‘businesscase’ van DeSom.”

In deze business case gaan wij niet in op de actuele prestaties van DeSom. Wij hebben geen onderzoek gedaan naar de actuele werking en daaruit voortvloeiende prestaties van DeSom. Wel hebben we in beeld gebracht wat de veranderopgave voor DeSom is om de nieuwe koers te realiseren. De validatie van de koers van DeSom 2.0 in deze business case is gedaan voor de aspecten dienstverlening, veranderopgave, bedrijfsvoering en financiën.

3 Context

Wat zijn heden ten dage de opgaven voor Shared Service Centra en ICT dienstverleners? Deze vraag is richtinggevend om tot een business case te komen. Is DeSom 2.0 robuust en toekomstgericht? Deze opgaven zijn vertaald in vijf relevante ontwikkelingen. Per ontwikkeling is hier kort en puntsgewijs aangeven wat de ontwikkeling is, en wat dit betekent voor DeSom 2.0. Hieraan hebben we invulling door DeSom, zoals beschreven in genoemde presentatie, getoetst.

Opgave	Opgaven op basis van ontwikkelingen	Invulling zoals voorzien in DeSom 2.0
Digitale werkplek en Kantoor-automatisering	• Persoonlijke samenwerkomgeving o.b.v. standaard werkplekconcept • Selfservice en skilled servicedesk • Toegangsbeveiliging via IAM en RBAC • Veilige verbindingen • Procesgestuurde ICT dienst-verlening	• Nieuwe (Samen)werkplek o.b.v. standaard MS365 als basisdienst • Selfservice in basisdienstverlening en hoogwaardige servicedesk • Toegangsbeveiliging in basis-dienstverlening, implementatie van IAM en RBAC (in samenwerking met deel-nemers) • Connectiviteit en informatieveiligheid in basisdienstverlening • Procesgestuurde ICT diensten via Topdesk in Basisdienstverlening
VerSaaSing van applicaties	• SaaS als standaard op lange termijn • Hybride invulling op middellange termijn	• Hybride hostingsdiensten, flexibel op basis van vraag • Veranderopgavestrategie infrastructuur voor schaalbaarheid in tijd en volume
Regie op connectiviteit in een services architectuur	• Regie op connectiviteit • Services architectuur • Common Ground	• Regie op connectiviteit als hostingsdienst • Werken onder architectuur in basis-dienstverlening • Van silo's naar services (Common Ground)
Data Governance en datagedreven werken	• Dataportaal en ETL als infra-structuur	• Dataportaal en ETL als flexibele dienst
Nieuwe technologie	• Ruimte voor exploratie naast exploitatie	• Individuele flexibele diensten faciliteren exploratie

Conclusie 1. Wij constateren dat in DeSom 2.0 op alle onderdelen rekening is gehouden met de impact van deze ICT ontwikkelingen. Een verdieping van deze ontwikkelingen, hun impact en de invulling door DeSom 2.0 is in het haalbaarheidsonderzoek (deel 2) opgenomen. Met de nieuwe dienstverlening speelt DeSom 2.0 in op de nieuwste ICT-ontwikkelingen.

Door inzet op business development blijft DeSom deze en andere ontwikkelingen scherp monitoren en speelt zij er waar mogelijk (pro)actief op in. Dit gebeurt onder andere door deel te nemen aan VNG fora waar DeSom als publieke organisatie direct toegang toe heeft. Maar ook door aan te sluiten bij strategische informatie-planning bij de deelnemers.

4 Dienstverlening

De dienstverlening van DeSom is uitgewerkt in de presentatie *'Basisdienstverlening Automatisering, van een I&A naar een A-stip' (versie 1.0 - 19 juli 2023)*. In het haalbaarheidsonderzoek (deel II van dit rapport) is een verdieping gemaakt op de inrichting van DeSom 2.0 op alle aspecten van de nieuwe dienstverlening. Hieronder zijn de inzichten en conclusies opgesomd die wij hieruit kunnen afleiden.

Conclusie 2. DeSom 2.0 biedt een hoogwaardige, gestandaardiseerde, robuuste digitale (samen)werkplek als kern van de basisdienstverlening. Dit omvat de kantoorautomatisering en alle beheer en services die daarbij komen kijken. Hierin komen twee zaken samen: standaardisering en robuustheid; beide nodig is om de werkplek efficiënt te kunnen beheren. De lange ervaring in werkplekbeheer en de kennis van de behoeften van de deelnemers maakt dat DeSom goed in staat mag worden geacht invulling te geven aan deze taak.

Conclusie 3. DeSom 2.0 biedt een complete en toekomstvaste flexibele ICT dienstverlening. Met de geschetste diensten (zowel basisdienstverlening als flexibele diensten) is DeSom marktconform en vraaggericht. Deelnemers kunnen op een cafetaria-wijze de voor hen passende diensten selecteren, en kunnen hierin (via de DVO) periodiek wijzigingen in doorvoeren. Een dergelijke flexibiliteit vraagt een adaptieve inrichting van de organisatie; die biedt DeSom 2.0 door te werken met strategische sourcingspartners. Deze partners verzorgen delen van de ICT infrastructurele diensten (rekencentrum, infrastructuur services, hostingdiensten) en bevorderen flexibiliteit omdat zij makkelijk kunnen op- en afschakelen in volume van diensten (sneller dan DeSom alleen zou kunnen).

Conclusie 4. De ambitie voor DeSom 2.0 om regie op connectiviteit te voeren in een services architectuur voegt veel waarde toe voor de deelnemers. DeSom 2.0 ontzorgt deelnemers door de verantwoordelijkheid te nemen voor een werkend geheel aan techniek, applicaties, proces- en datastromen in een omgeving die verandert van statische silo's in het huidige applicatielandschap naar dynamische SaaS (micro)services – de Common Ground. Op de lange termijn is regievoering op connectiviteit de belangrijkste meerwaarde voor DeSom. Als publieke dienstverlener heeft DeSom 2.0 in de coördinatie van datadistributie een sterkere positie dan commerciële aanbieders; vooral vanuit een ethisch perspectief. DeSom 2.0 kan overwegen de hostingsdiensten en connectiviteit aan te bieden als SPOC: DeSom handelt dan namens gemeenten richting leveranciers bijvoorbeeld voor technisch applicatiebeheer en koppelingsvraagstukken.

De structureel krappe arbeidsmarkt voor ICT professionals maakt dat het voor organisaties lastig is om de kennis in huis te halen om deze regie zelf te doen. We zien landelijk steeds meer gemeenten samenwerken met elkaar om deze regie tot stand te brengen. De kracht van het publieke collectief doet zich op dit punt echt gelden. De rol als regisseur van connectiviteit past DeSom goed. Wel is er voor deze dienst een investering in kennis nodig. Deze is in de veranderopgave opgenomen en begroot.

Conclusie 5. De ambitie voor DeSom 2.0 om datagedreven werken met passende techniek te faciliteren voegt veel waarde toe voor de deelnemers. DeSom investeert in het realiseren van een dataplatform dat voldoet aan een hoog niveau van datagovernance: compliancy, duurzaamheid, schaalbaarheid. Deelnemers kunnen vertrouwen op een hoogwaardig dataportaal waarmee zij datagedreven kunnen werken. Hierbij geldt wel dat deelnemers kunnen kiezen voor deze dienst, en er veel commerciële aanbieders zijn die deze dienst eveneens aanbieden. Het voordeel als publieke dienstverlener is hier ook geldig – zeker in relatie tot informatieveiligheid bij dataopslag.

Conclusie 6. Aan de ICT dienstverlening van DeSom 2.0 ligt straks een SLA ten grondslag waarop DeSom aanspreekbaar is. Dit is dé kritieke succesfactor voor DeSom. Er is een strakke SLA en DVO voorzien op de standaard dienstverlening, om te voorkomen dat er voortdurende discussies ontstaan over wat in, en wat buiten de overeenkomst valt. DeSom rapporteert op basis van KPI's aan deelnemers over zijn prestaties. Deze vorm van monitoring maakt dat deelnemers veel beter dan nu inzicht hebben in de prestaties van DeSom.

Dienstverlening van DeSom 2.0 is op deze manier ook veel beter voorspelbaar – financieel en inhoudelijk. Uitdaging in DeSom 2.0 is het inrichten van een professionele organisatie die procesgestuurd en via gestandaardiseerd procedures en richtlijnen(ITIL) werkt. Ambitie is om tot certificering te komen van de procesgestuurde werkwijze. Daarmee is DeSom 2.0 aantoonbaar professioneel. Dit is relevant; commerciële aanbieders zijn vrijwel altijd gecertificeerd en tonen zo hun professionaliteit aan. Hier is wel een kritische noot van

toepassing: deze verbetering raakt aan de cultuur van DeSom en de cultuur van de samenwerking tussen DeSom en zijn deelnemers. Het creëren van een papieren werkelijkheid is hier niet het doel, maar het daadwerkelijk veranderen van de samenwerking. Dat vraagt sturing en tijd, van alle betrokkenen.

Conclusie 7. DeSom sluit met de kenmerken van zijn dienstverlening 2.0 goed aan op de door de deelnemers geformuleerde waarde-toevoeging als publieke dienstverlener:

1. DeSom is een ICT-partner die de lokale overheid begrijpt. Kerntaken, wettelijke eisen en andere verplichtingen zijn bij DeSom bekend. De kennis die binnen DeSom is opgebouwd van de specifieke lokale omstandigheden, hun context en bijvoorbeeld de organisatieambities vertaalt zich terug in een groot inlevingsvermogen en een directe meerwaarde in de advisering aan deze deelnemers. Commerciële aanbieders kunnen dit niet bieden.
2. Deelnemers hebben invloed op keuzes in inrichting van de infrastructuur en roadmap. Een samenwerkingsverband heeft veel meer contractuele vrijheid om in onderlinge afstemming haar onderlinge werkwijze en afspraken aan te passen zonder dat dit een risico geeft op inkooponrechtmatigheid. Bij een samenwerking is het uiteraard ook van belang de afspraken goed vast te leggen en op het juiste niveau te bekrachtigen, de interactie hierbinnen is echter veel kortcyclischer inzetbaar en kan over de gehele bandbreedte worden gewijzigd daar waar men het samen eens is. Hierdoor kan de relatie continu worden onderhouden en kan goed worden ingespeeld op wijzigingen in omstandigheden bij partijen.
3. DeSom kan zich als ICT-partner richten op de deelnemers. Er zijn geen andere klanten, waardoor externe of financiële belangen niet meespelen. Het bestaan van DeSom is *dedicated* voor en door de zes deelnemende gemeenten en WerkSaam. Het belang van de deelnemers is het belang van DeSom.
4. DeSom kan zich concentreren op een dringende business-vraag. In tegenstelling tot een commerciële partij kan de organisatie zonder winst-of bedrijfsbelang planmatig meebewegen. De flexibele inzetbaarheid van DeSom 2.0 kan goed inspelen op lokale prioriteiten. Mocht er vanuit calamiteiten, politiek of externe trigger een verschuiving in prioriteiten gewenst zijn kan hierop snel op worden ingesprongen.
5. DeSom levert kennis en diensten die gespecialiseerd zijn voor de gemeente. In aansluiting op de lokale kennis van de specifieke situatie binnen omgeving van de zes gemeenten en WerkSaam heeft DeSom als overheidsorganisatie toegang tot relevante kennis en informatiebronnen van en voor de overheid. Als samenwerkingsverband maken ze integraal deel uit van het publieke domein waardoor ze bijvoorbeeld kunnen putten uit collegiale kennisdeling en (VNG)fora. Met het uitwisselen van ervaringen richting en vanuit andere overheden kan veel meerwaarde voor de deelnemers worden gecreëerd.

5 Veranderopgave

Het verder bewegen van een regie- en beheerorganisatie naar een regie- en inkooporganisatie is het perspectief én de uitdaging voor DeSom. Deze veranderopgave kost tijd: ongeveer drie jaar. De verander-opgave is uitgewerkt in een activiteitenplanning waarin stapsgewijs aan resultaten wordt gewerkt. Zo worden onderdelen van DeSom 2.0 gefaseerd opgeleverd en in werking gezet in de periode 2024 tot 2026.

DeSom hervormt zich op deze wijze in de voorliggende periode naar een organisatie die wendbaarder is en zo beter kan aansluiten en anticiperen op de dynamiek van zijn deelnemers. Het tijdpad voor realisatie van de koers ziet er grofmazig als volgt uit:

- Basisdienstverlening start vanaf 2025;
- Standaard hostingdiensten starten vanaf 2026 – tweede helft (afhankelijkheid met aanbesteding nieuwe infrastructuur);
- Individuele flexibele diensten: starten vanaf 2025/2026 (afhankelijkheid van nieuwe DVO/SLA).

De veranderopgave zal gefaseerd moeten verlopen. De winkel blijft immers open tijdens de verbouwing. We hebben een pad geschetst waarlangs deze veranderopgave kan verlopen, en de kosten geraamd die gemoeid zijn met het doorlopen van de verschillende stappen. De grootste opgave is de ontwikkeling van medewerkers; zie daarvoor ‘bedrijfsvoering’. De veranderopgave vraagt een planmatige aanpak; het maken van het plan voor de veranderaanpak kent de volgende stappen:

Stappen	**Activiteiten**
Ontwerp toekomstvisie (Afgerond)	• Rapport Stip op de horizon • Gesprekken DeSom met deelnemers: hoe kunnen we invulling geven aan Stip op de horizon • Ontwikkeling nieuwe toekomstvisie met bijbehorende dienstverlening: DeSom 2.0 • Presentatie AB, 19 juli 2023
Business case (Afgerond)	• Opdracht vanuit DeSom aan onafhankelijk adviesbureau NCOD om nieuwe dienst-verleningsvisie DeSom 2.0 te toetsen door middel van het opleveren van een business case • Oplevering business case door NCOD, 3 November 2023
Besluitvorming bestuur Nov-dec 2023	• Presentatie NCOD business case aan bestuur • Vaststellen nieuwe dienstverleningsmodel DeSom 2.0 door DeSom en deelnemers
Veranderopgaveplan Jan 2024-okt 2024	• Opstellen veranderopgaveplan/plan van aanpak voor DeSom 2.0. • Toetsen plan bij deelnemers. • Definitief vaststellen plan.

De veranderopgave zelf, voor realisatie van DeSom kent vier sporen:

- Het spoor medewerkers en organisatie: het inrichten van de organisatie en herpositioneren van medewerkers in lijn met de DeSom 2.0.
- Het spoor processen en dienstverlening: het professionaliseren van de procesmatige manier van werken binnen DeSom en tussen DeSom en gemeenten en het vernieuwen van de DVO en SLA.
- Het spoor techniek: het herinrichten en vernieuwen van de technische infrastructuur. Deze vernieuwing betreft m.n. de aanbesteding voor infrastructuur en datacentrum diensten; deze is in alle omstandigheden noodzakelijk.
- Het spoor financiën: het maken van een nieuwe financiële planning en afspraken over bekostiging.

Onderstaand overzicht zet deze sporen en onderliggende hoofdactiviteiten in een meerjarenperspectief.

Spoor	2023	2024	2025	2026
Medewerkers en organisatie	Uitgangspunten personele invulling DeSom 2.0	IST-SOLL analyse medewerkers en organisatie	Ontwikkelopgaven kennis en vaardigheden medewerkers	Plaatsing medewerkers
	Besluitvorming DeSom 2.0	Voorbereiden formele organisatie DeSom 2.0	Inrichting formele organisatie DeSom 2.0	Start formele organisatie DeSom 2.0
Processen en dienstverlening		Inrichten portfoliomanagement en informatie-planning/roadmaps	Inrichten business development	
		In beeld brengen service levels en voor-leggen keuzes aan deel-nemers	Vernieuwen dienstverlenings-overeenkomst en actualiseren service-catalogus /diensten-model	Ingang nieuwe dienst-verlening 2.0
		Versterken asset management	Vormgeven leveranciers-management	Uitvoeren leveranciers-management
		Procesgestuurd werken vanuit ITIL aanscherpen	Inrichten kwaliteits-management	Certificering processen DeSom 2.0
Techniek	Doorontwikkeling architectuur plus roadmap	Oriëntatie t.b.v. aanbesteding infra-structuur en datacentrum	Aanbesteding infra-structuur en datacentrum	Implementatie infra-structuur en data-centrum
	POC nieuwe standaard werkplek	Uitrol nieuwe stan-daard werkplek	Inrichten API/connec-tiviteits-management	Start
Financiën	Kadernota 2025	Kadernota 2026-2029 voorbereiden		Start nieuwe begroting DeSom
		Onderzoek financiële afspraken	Opzet nieuwe financiële afspraken	Start nieuwe financiële afspraken

Conclusie 8. De gefaseerde aanpak leidt tot een stap voor stap realisatie van de veranderopgave. Hiermee zien wij dat er een goede garantie is dat de verandering daadwerkelijk gerealiseerd wordt, en bestuurbaar is vanuit het Dagelijks Bestuur van DeSom.

6 Bedrijfsvoering

DeSom heeft de afgelopen jaren al stappen gezet richting een zelfstandige, efficiënte bedrijfsvoerings-organisatie. In DeSom 2.0 is DeSom zelfstandig en zelfvoorzienend. Voor DeSom is het cruciaal om de bedrijfs-voering efficiënt in te richten om hoge overhead te voorkomen. Dat kunnen bieden vereist een grote professio-naliteit van bedrijfsvoering; gelijktijdig wil DeSom economisch voordelig zijn. Daartoe selecteert DeSom strategische sourcingspartners bij wie het zijn diensten flexibel inkoopt. Daarin doen zich schaalvoordelen voor t.o.v. inkoop door individuele gemeenten.

Om de dienstverlening te kunnen bieden is voor alle medewerkers een persoonlijke ontwikkeling nodig; in vaardigheden, in competenties, in vakbekwaamheid. DeSom 2.0 vraagt echt iets anders dan DeSom 1.0! Daartoe is er een nieuw formatieplan nodig. Een formatieplan dat passend is voor een shared service centrum van de huidige omvang; dit is in feite een 150.000 plus gemeente.

Onderstaand formatieplan is indicatief voor DeSom 2.0. De functies en rollen die in DeSom 2.0 terug te vinden zijn, zijn opgenomen en gekwantificeerd. Let wel: dit is niet het beoogde formatieplan, maar een eerste inschatting onzerzijds voor een passende formatie. Er is een zorgvuldig proces nodig van functiewaardering en plaatsing om tot invulling van dit plan te komen.

Rol	Omvang	Aandachtsgebieden
Technisch (applicatie)beheer	9 fte	Inrichting werkplek, verbindingen, netwerk, wijzigingen doorvoeren, technisch (applicatie)beheer, toegangs-beheer
Servicemanagement 1e en 2e lijn	6 fte	Service desk, regie op wijzigingen, kleine projecten, configuratiemanagement
Technisch specialisten connectiviteit	2 fte	Regie op connectiviteit, regie op informatieveiligheid
Architect	2 fte	Architectuur, portfolio, change management
Business developer	0,5 fte	Portfolio management, business development
Database administrator	1 a 2 fte	Database beheer
Specialisten systeemintegratie	2 tot 3 fte	API management, API ontwikkeling
Compliance (CISO en FG)	3 tot 3,5 fte	CISO en FG
Regisseurs ICT diensten	3 tot 4 fte	Regie, aanspreekpunt voor deelnemers, aansturen sourcingpartners
Service level manager	1 fte	Aanspreekpunt voor deelnemers, SLA monitoring
Administratief medewerker	3,5 fte	Financiële administratie, salarisverwerking, personele administratie
Secretariaat	1 fte	
Organisatie en management	2 fte	
Totaal -bandbreedte	35-40 fte	

Deze omvang van formatie is binnen de aangehouden bandbreedte één op één vergelijkbaar met andere SSC.

Conclusie 9. We zien dat DeSom op eigen benen kan staan in zijn bedrijfsvoering en een professionele en efficiënte ondersteuning kan bieden voor de ICT dienstverlening. De omvang van DeSom maakt dat er voldoende volume is om de bedrijfsvoeringstaken (financiën, organisatie, personeel, administratie, huisvesting, communicatie) zelfstandig uit te voeren. Bij een aanzienlijke krimp (20% of meer) van DeSom ontstaat hier druk op.

7 Financiën

7.1 Meerjarenbegroting

In het kader van het haalbaarheidsonderzoek hebben we, op basis van alle beschikbare informatie, een meerjarenbegroting opgesteld, inclusief veranderopgavekosten. Deze is als bijlage bij dit rapport opgenomen. Onderstaande tabel is hiervan de samenvatting:

	2025	2026	2027	2028	2029
Huidige meerjarenbegroting	€ 7.369.700	€ 7.589.300			
Nieuwe meerjarenbegroting exclusief veranderopgavekosten		€ 7.450.000	€ 7.493.625	€ 7.594.356	€ 7.478.800

Hierbij geldt de meest recent vastgestelde meerjarenbegroting als referentiepunt (juli 2023); aannemelijk is dat deze begroting nog zal veranderen. De nieuwe meerjarenbegroting is gebaseerd op vier aannames:

a. Het totale volume aan ICT-diensten dat deelnemers afnemen is constant voor basisdienstverlening.
b. Er is een reductie van applicaties die door DeSom gehost worden waardoor het volume aan hostings-diensten geleidelijk afneemt (initieel met 1/6 per jaar, en daarna met ¼ per jaar).
c. Individuele flexibele diensten zijn voor de business case geraamd op 1000 uur per deelnemer per jaar. Er is hier geen referentiemateriaal beschikbaar; verwachting is dat er differentiatie is tussen deelnemers. Andere dan personele lasten (bijvoorbeeld licenties) zijn hier niet meegenomen.
d. Inflatie is 5% per jaar (kostenstijging ICT middelen, kostenstijging personeel).

Conclusie 10. De meerjarenbegroting van DeSom laat zien dat de nieuwe meerjarenbegroting, exclusief kosten voor de veranderopgave naar DeSom 2.0, leidt tot een **trendmatige verlaging ten opzichte van de huidige meerjarenbegroting.** Anders gesteld: DeSom 2.0 leidt tot lagere structurele lasten dan doorgaan op de huidige wijze. We constateren dat deze meerjarenbegroting robuust is en daarmee betrouwbaar voor de toekomst. Gelijktijdig geeft de begroting uiting aan de differentiatie naar drie typen diensten. De opbouw van een nieuwe meerjarenbegroting wijkt zodanig af van de huidige systematiek dat vergelijken hiertussen mank gaat.

7.2 Vergelijking DeSom 2.0 met andere SSC en uitbestedende gemeenten

We hebben de meerjarenbegroting voor DeSom 2.0 vervolgens vergeleken met de meerjarenbegrotingen van andere gemeenten. Het gaat hier om drie gemeenten die hun diensten hebben uitbesteed aan commerciële ICT-dienstverleners, en om twee SSC met een vergelijkbare omvang als DeSom. Dit vanuit de veronderstelling dat deelnemers de keuze hebben tussen gebruik maken van een commerciële ICT-dienstverlener en participeren in een SSC. Het terug in eigen uitvoering nemen van ICT-diensten zien wij niet als serieuze optie en hebben wij daarom niet meegenomen in de berekening. In de tabel hieronder is dit inzichtelijk gemaakt:

Onderdeel	Gemeente 1	Gemeente 2	Gemeente 3	SSC1	SSC2	DeSom 2.0
Basisdienstverlening	€ 3.579.000	€ 4.115.000	€ 3.757.500	€ 4.532.500	€ 3.925.000	€ 4.270.000
Applicatiediensten	€ 2.130.000	€ 2.620.000	€ 2.085.000	€ 2.555.000	€ 2.365.000	€ 2.515.000
Individueel flexibele diensten	€ 770.000	€ 805.000	€ 665.000	€ 665.000	€ 665.000	€ 665.000
Additionele kosten intern	€ 465.000	€ 195.000	€ 310.000	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 6.944.000	€ 7.735.000	€ 6.817.500	€ 7.752.500	€ 6.955.000	€ 7.450.000
Per account	€ 3.472	€ 3.868	€ 3.409	€ 3.876	€ 3.478	€ 3.725
Afwijking van DeSom 2.0 (%)	-6,79%	+3,83%	-8,49%	+4,06%	-6,64%	

- In deze berekening is een correctie aangebracht voor additionele kosten intern. De servicedesk activiteiten bij outsourcing aan commerciële marktpartijen worden namelijk geheel of ten dele door de gemeenten zelf uitgevoerd, waar DeSom deze werkzaamheden voor de deelnemers uitvoert. Ook zijn er regiekosten meegenomen die nodig zijn om de commerciële aanbieder aan te sturen. Het aansturen van een commerciële partij vergt meer aansturing dan bij een Shared Service Center.
- Voor SSC2 geldt dat de kosten ruim 6% lager liggen. Oorzaak is de mate van harmonisatie en standaardisering die dit SSC bereikt heeft met hun deelnemers op kantoorautomatisering en applicaties.

Een belangrijke toevoeging bij deze constatering is dat bij uitbesteding aan commerciële partijen, deze gemeenten extra formatie inzetten voor SLA management, om deze partij aan te sturen. Het werken met een commerciële aanbieder vergt, zien we in de praktijk, veel van het opdrachtgeverschap. Wanneer we deze kosten ook zouden verdisconteren, worden de verschillen vanzelfsprekend nog kleiner.

7.3 Landelijke benchmark

Adviesbureau M&I en partners houdt jaarlijks een landelijke benchmark over inhoudelijke en kosten-ontwikkelingen ICT. Het meest recente onderzoek van M&I en partners noemt een bedrag van € 106 per inwoner per jaar voor totale ICT-kosten (software, infrastructuur, personeel). Hiervan is € 17 voor infrastructuur en € 36 voor ICT-personeel voorzien. Dit geeft het volgende beeld:

	Per inwoner	Per account
Benchmark M&I: kosten ICT landelijk gemiddelde	€ 53	€ 4.036
Benchmark NCOD: kosten ICT DeSom 2.0	€ 49	€ 3.725

We leiden hieruit af dat DeSom 2.0 relatief iets lagere kosten maakt dan het landelijk gemiddelde. Dit beeld was er ook bij eerdere benchmarks die M&I heeft uitgevoerd.

Conclusie 11. DeSom 2.0 biedt financieel een concurrerend aanbod voor deelnemende gemeenten. In bovenstaande tabellen is dat in benchmarks in beeld gebracht, op basis van 2000 werkplekken. De gemeenten en SSC waarmee vergeleken is zijn representatief en bij de leiding van DeSom bekend.

7.4 Basisdienstverlening

We zoomen hieronder in op de **basisdienstverlening**. Deze is als volgt opgebouwd.

Basis dienstverlening	Gemeente 1	Gemeente 2	Gemeente 3	SSC1	SSC2	DeSom 2.0
Kantoorautomatisering	€ 2.232.000	€ 2.425.000	€ 2.365.000	€ 2.625.000	€ 2.340.000	€ 2.400.000
Connectiviteit en informatiebeveiliging	€ 580.000	€ 770.000	€ 515.000	€ 690.000	€ 580.000	€ 850.000
Licenties	€ 495.000	€ 495.000	€ 495.000	€ 495.000	€ 495.000	€ 495.000
Servicemanagement	€ 272.000	€ 425.000	€ 382.500	€ 722.500	€ 510.000	€ 525.000
Subtotaal	€ 3.579.000	€ 4.115.000	€ 3.757.500	€ 4.532.500	€ 3.925.000	€ 4.270.000
Basisdienstverlening per account	€ 1.789	€ 2.057	€ 1.878	€ 2.266	€ 1.962	€ 2.135

Te zien in de tabel is dat connectiviteit en informatiebeveiliging bij DeSom 2.0 hoger zijn. Dit is het gevolg van het gezamenlijk ambitieniveau van DeSom op m.n. informatieveiligheid, dat ambitieuzer is. Dat is een gezamenlijke keuze, vanuit een solidariteitsbeginsel. Bij m.n. commerciële aanbieders is differentiatie mogelijk in service niveaus binnen de basisdienstverlening, waaronder bijvoorbeeld het niveau van informatie-beveiliging. Hierdoor zijn er op relevante diensten keuzes te maken binnen de basisdienstverlening, bijvoorbeeld als volgt:

	Brons	Zilver	Goud
Service desk open	Ma-vr 08:00-17:00	Ma-vr 08:00-22:00	Ma-za 08:00 – 22:00
Responstijd spoedvragen	< 60 minuten	< 30 minuten	Direct
Responstijd overige vragen	48 uur	24 uur	12 uur
Monitoring	Maandelijks KPI rapport	Wekelijks KPI rapport	Dagelijks KPI rapport
Lokale ondersteuning	Digitale ondersteuning (via Teams)	Fieldenginering op afroep-basis	1 dag p/w vaste fieldengineer als vast aanspreekpunt
Security management	Technische basis-monitoring	Technische basismonitoring en TopDesk CMDB	Topdesk CMDB, Beheer Bio / NIS2.0 en SIEM
Connectiviteit		12/5 performance monitoring	24/7 performance monitoring
Leveranciersmanagement		Eerste contactpunt	Single Point of Contact

DeSom kan overwegen een de differentiatie van service niveaus toe te passen binnen zijn basisdienstverlening. Vanzelfsprekend heeft het toepassen van deze serviceniveaus impact op de kosten. Voor deze businesscase is hier geen verdere doorrekening op gemaakt.

Conclusie 12. DeSom 2.0 biedt in zijn standaard een marktconform aanbod voor basisdienstverlening. De kosten per account zijn weliswaar iets hoger dan bij commerciële aanbieders, die aanzienlijke schaalvoordelen hebben, maar vergelijkbaar met andere SSC. In de vergelijking is uitgegaan van het door de betreffende gemeenten gekozen niveau aan dienstverlening dat commerciële partijen aanbieden.

7.5 Hostingsdiensten

Hostingdiensten nemen stap voor stap af voor DeSom. De belangrijkste redenen hiervoor zijn de SaaS strategieën van de deelnemers. Zij brengen applicaties over naar Cloud omgevingen van softwareleveranciers, veelal gedwongen doordat applicaties alleen nog als SaaS beschikbaar zijn bij leveranciers. Daarnaast zien we dat nieuwe, innovatieve applicaties die passen in de gemeentelijke services architectuur (Common Ground) per definitie als Cloud dienst worden aangeboden.

Gelijktijdig geldt dat lang niet alle applicaties uiteindelijk als SaaS beschikbaar komen. Er zijn legio voorbeelden waar verSaasing niet voor de hand ligt. Daar kunnen technische redenen voor zijn (grote bestanden zoals Geotoepassingen; embedded applicaties voor de bediening van smartboard) of commerciële (leverancier doet de investering niet die nodig is voor SaaS). Er zal kortom altijd een hybride inrichting nodig zijn.

Aanname is dat in de jaren na 2025, het totaal aantal door DeSom te hosten applicaties stapsgewijs afneemt met initieel 15% tot 25% per jaar. Met een dito kostendaling als gevolg. We zien in de praktijk dat gemeenten een beperkte verandercapaciteit hebben en het tempo van verSaaSing daar mede van afhangt.

Waar de kosten voor DeSom geleidelijk afnemen, zullen deze toenemen voor de deelnemers. Voor deelnemers ligt de keuze voor om een applicatie te laten hosten door de leverancier of door DeSom. Op basis van de huidige infrastructuur en diensten, en het aantal nu gehoste applicaties, hebben we berekend dat de kosten per applicatie per jaar gemiddeld € 4.750 bedragen bij hosting door DeSom.

Hierbij geldt dat er een **brede bandbreedte zal zijn** omdat er verschillende parameters zijn voor het berekenen van hostingskosten (zoals serverbeslag, opslagcapaciteit, aantal gebruikers, aantal koppelingen) ; bij wijze van spreken variëren kosten daardoor tussen € 47.500 tot € 475 per applicatie per jaar. In DeSom 2.0 is voor hostingsdiensten een differentiatie in service level en tarief voorzien. Deelnemers kunnen hierdoor ‘aan meerdere knoppen draaien’ om de hostingsdiensten passend te maken.

We zien dat ook applicatieleveranciers verschillend prijsbeleid en tariefstelling voor hosting hanteren – in veel gevallen worden hosting en applicatie als één dienst geoffreerd. Het is voor ons daarom onmogelijk om hier een vergelijking te presenteren tussen hosting door DeSom en door applicatieleveranciers.

Om hostingdiensten te kunnen aanbieden dient DeSom in 2026 een aanbesteding te doen voor een nieuwe sourcingspartner; deze is gepland en geraamd in de meerjarenbegroting DeSom 2.0 inclusief veranderopgave. In 2030 zal naar verwachting ongeveer de helft van de (ruim 400) applicaties die nu door DeSom gehost worden, door de leverancier gehost worden. Dat vraagt een geleidelijke afbouw van capaciteit. Dat kan door een aanbesteding te doen op basis van 200 applicaties, en een flexibel contract te sluiten met een sourcingspartner voor hostingdiensten. Hiermee kunnen risico’s op snellere dan wel tragere verandering gemitigeerd worden.

Waar SaaS diensten afnemen voorzien we een toename van connectiviteits- en datamanagement-diensten. Voor de onderbouwing hiervoor zie hieronder. De kostenstijging voor connectiviteitsdiensten komt voort uit het aanbod aan (API) services waarbij (landelijke) data beschikbaar zijn voor inzet in gemeentelijke diensten. Deze toename zorgt ook voor hogere kosten voor informatiebeveiliging. Bij datamanagement zien we aan de ene kant een afname van on-premise databases en aan de andere kant een groeiend gebruik van data voor datagedreven werken.

Dit leidt tot het volgende beeld van kosten:

Applicatiediensten	2025	2026	2027	2028	Gemiddelde kosten per applicatie per jaar
Applicatiehosting	€ 1.900.000	€ 1.615.000	€ 1.211.250	€ 908.438	€ 4.750,00
Regie op connectiviteit	€ 315.000	€ 393.750	€ 590.625	€ 738.281	
Datamanagement	€ 300.000	€ 360.000	€ 396.000	€ 435.600	
Subtotaal	€ 2.515.000	€ 2.368.750	€ 2.197.875	€ 2.082.319	

Conclusie 13. Hostingsdiensten zijn in hoge mate schaalbaar en flexibel voor deelnemers. Dat geldt de keuze voor een hostingspartner en de bijbehorende dienstverlening. We zien dat DeSom 2.0 maximaal geëquipeerd is om adaptief en proactief te zijn en zo deelnemers te kunnen faciliteren in hun SaaS strategie.

7.6 veranderopgave

Van DeSom 1.0 naar 2.0 zien wij als een veranderopgave. We hebben een conceptplan op hoofdlijnen opgesteld, dat in het haalbaarheidsonderzoek (deel II van dit rapport) terug te vinden is. De samenvatting van deze beweging hebben we in de paragraaf Veranderopgave beschreven. De financiële gevolgen zijn hieronder opgenomen. In onderstaande tabel zijn de kosten opgenomen voor het realiseren van de nieuwe technische infrastructuur voor DeSom 2.0.

	2024	2025	2026	2027
Aanbesteding	€ 20.000	€ 120.000		
Implementatiekosten nieuwe infra			€ 272.000	€ 84.000
Projectkosten nieuwe infra		€ 12.000	€ 38.000	
Afschrijving huidige infra	in MJB	in MJB	€ 593.000	€ 40.000
Subtotaal	€ 20.000	€ 132.000	€ 903.000	€ 124.000

- Gelet op de aanbestedingsregels is DeSom gehouden in 2025 een aanbesteding te doen voor zijn infrastructurele diensten. Onafhankelijk van de nieuwe koers DeSom 2.0.
- De huidige infrastructuur is pas in 2027 afgeschreven. De afschrijving van de huidige infrastructuur staat als frictiekosten in onderstaande tabel.
- Exploitatiekosten (licenties, afschrijvingen) van de nieuwe infrastructuur zijn opgenomen in de hierboven gepresenteerde meerjarenbegroting DeSom 2.0. Hierboven staan eenmalige inrichtingskosten vermeld.
- De implementatiekosten nemen exponentieel toe wanneer migratie naar een ander datacenter aan de orde is. Aanname in de business case is dat een dergelijke migratie niet nodig is.

Dit geeft het volgende beeld voor de veranderopgave, inclusief frictiekosten (doorloop van de afschrijving huidige infrastructuur).

	2024	2025	2026	2027
Techniek	€ 20.000	€ 132.000	€ 310.000	€ 84.000
Veranderopgave (medewerkers, organisatie, processen)	€ 48.000	€ 296.000	€ 152.000	€ 38.000
Totaal veranderopgave	€ 68.000	€ 428.000	€ 462.000	€ 122.000
Frictiekosten	In MJB	In MJB	€ 593.000	€ 40.000
MJB incl. veranderopgave	€ 7.600.100	€ 7.797.700	€ 8.365.000	€ 7.518.250

Conclusie 14. De veranderopgave die nodig is om van DeSom 1.0 naar 2.0 te komen, is financieel overbrugbaar. Weliswaar is er met name in 2026 een aanzienlijke verhoging. Echter; ook wanneer de huidige koers wordt voorgezet zullen investeringen gedaan moeten worden in ICT infrastructuur diensten en in medewerkers, en loopt de afschrijving van de huidige infrastructuur gewoon door.

Daarnaast geldt dat deze kosten, verdeeld over de deelnemers, zeer goed opwegen tegen het alternatief voor deelnemers van uittreding en aanbesteden van een nieuwe ICT dienstverlener. Deze overstapkosten waren voor gemeente 1 uit de benchmark in 2020 omtrent € 1.800.000; opgebouwd uit uittredingskosten (schadeloos stellen achterblijvers), frictiekosten (personeel en overhead) en implementatiekosten.

8 Wat zijn risico's voor DeSom en deelnemers?

Ondernemen is het nemen van gecalculeerde risico's. DeSom 2.0 is een onderneming: het gaat uit van eigen kracht en vraagt investering in vernieuwing. We zien dan ook een aantal risico's opdoemen. De belangrijkste risico's voor DeSom 2.0 zijn:

Risico classificatie (K*I)	**Omschrijving**	**Maatregel**
Hoog-kans Hoog-impact	Niet alle huidige deelnemers gaan mee in nieuwe koers, maar 1600 werkplekken is gegarandeerd.	Aanpassen formatie aan aantal werkplekken.
Hoog-kans Hoog-impact	ICT out of pocket kosten (licenties, hardware) stijgen sterker dan inflatiecorrectie in SLA DeSom.	Mogelijkheid tussentijdse prijsverhoging doorvoeren, opnemen in SLA.
Hoog-kans Hoog-impact	Uitstroom boven landelijk gemiddelde voor ICT personeel (22%) veroorzaakt discontinuïteit, stagnatie in dienstverlening en extra inhuur	Aansluiten functiehuis op schaal DeSom
Hoog-kans Hoog-impact	Niet de juiste input van deelnemers. DeSom is afhankelijk van de deelnemers en de input die het krijgt.	Inrichten processen voor portfoliomanagement, SLA management, wijzigingsbeheer
Hoog-kans Hoog-impact	DeSom heeft onvoldoende zicht op de strategische informatiekundige opgaven van deelnemers waardoor capaciteit niet aansluit	Aansluiten business developer DeSom op strategische informatieplanning deelnemers
Hoog–kans Midden-impact	Onvoldoende ruimte voor innovatie waardoor DeSom 2.0 niet duurzaam proactief kan zijn.	Opdrachtgeverschap naar business development borgen in SLA en DVO.
Hoog–kans Midden-impact	Onvoldoende zekerheid over benodigde investeringen voor realisatie nieuwe koers	Faseren van de realisatie

Deze risico's gelden DeSom 2.0. Wij zien voor de deelnemers de volgende risico's:

Risico classificatie (K*I)	**Omschrijving**	**Maatregel**
Midden-kans Hoog-impact	Deelnemer vraagt een hogere flexibiliteit om SaaS strategie te realiseren	Doorrekenen frictiekosten DeSom aan deelnemer
Midden-kans Midden-impact	Tempo DeSom in ondersteuning van vernieuwing is te laag door focus op bestaande dienstverlening	Prestatieafspraken in SLA en DVO over capaciteit voor vernieuwing i.r.t. beheer en onderhoud
Midden-kans Midden-impact	Onduidelijkheid over aanpak vernieuwing zorgt voor onrust bij stakeholders	Opstellen communicatiestrategie en uitvoeringsplan

In deel II staat de volledige risicotabel.

9 Eindconclusie

De vraag die aan de businesscase ten grondslag ligt is: heeft DeSom 2.0 meerwaarde voor de deelnemers? De business case laat zien dat die meerwaarde er is. DeSom 2.0 sluit in zijn ICT-dienstverlening beter aan op de vraag van de deelnemers, en is professioneler georganiseerd waardoor er meer grip is op kosten en kwaliteit. Doordat DeSom een publieke dienstverlener is, heeft zij toegang tot netwerken en diensten in het publieke domein waar commerciële aanbieders dat niet hebben.

Wanneer we kijken naar de aspecten waarop deelnemers vragen om verbetering dan stellen we vast:

- Deelnemers krijgen meer **flexibiliteit**;
- Deelnemers krijgen naast de basisdiensten, een **ruim aanbod** aan flexibele diensten om uit te kiezen;
- Deelnemers krijgen meer **grip** op hun kosten;
- Deelnemers krijgen meer **waarde** voor hun geld;
- Deelnemers krijgen meer **transparantie** over hun dienstverlening;
- Deelnemers krijgen betere **verantwoording** over geleverde diensten;
- Deelnemers krijgen meer **inzicht** in de dienstverlening en de kosten voor ICT;
- Deelnemers behouden een **robuuste ICT infrastructuur**;
- Deelnemers behouden een **betrokken partner** voor hun ICT dienstverlening;
- DeSom 2.0 is een **aantrekkelijker werkgever** voor ICT professionals;
- DeSom 2.0 is een **professionelere** en beter voorspelbare organisatie om mee samen te werken;
- DeSom 2.0 is in staat en gemotiveerd om de benodigde **verandering** daadwerkelijk te maken.

10 Planning

De planning voor de komende periode is als volgt:



11 Credentials

Het onderzoek is uitgevoerd door adviseurs van NCOD:

- Edwin Tutelaers. Edwin heeft ruime ervaring als teamleider en adviseur bij het Shared Service Center van Samenwerking Kempengemeenten in de regio Zuidoost Brabant. SSC de Kempen levert diensten op het gebied van ICT, informatiebeveiliging en geo gegevensbeheer en is op gebied van I&A dienstverlenend naar de gemeenten inzake applicatiebeheerders, servicedeskmedewerkers en projectleiders. Edwin stond aan de lat voor onder andere de begrotingscyclus, projectportfolio en keuzes op zowel applicatie- als technisch- landschap.
- Marcel Kloosterman. Marcel heeft o.a. de ontvlechting van Rhenen uit de ICT-samenwerking met Veenendaal begeleid, en vervolgens de strategische sourcing en implementatie van de nieuwe ICT diensten voor de gemeente begeleid.
- Peter Ruijters. Peter heeft als kwartiermaker SSC ICT Land van Cuijk opgezet. Hij heeft de business case geschreven voor ICT Vlissingen/Middelburg, alsmede het implementatieplan. Ook daar was hij kwartiermaker. Verder is hij strategisch adviseur geweest voor Equalit (Midden-Brabant), ICT Rijk van Nijmegen en heeft hij de businesscase gemaakt voor ICT Parkstad (Landgraaf/Heerlen). Peter heeft de gemeenten Bergen op Zoom, Huizen en Stein begeleid bij de uitbesteding van ICT-diensten, o.a. in de ontvlechting, aanbesteding en implementatie.

Voor het onderzoek is er gebruik gemaakt van schriftelijke bronnen en het afnemen van interviews, digitaal en op locatie bij DeSom.

Schriftelijke bronnen:

- Gartner ICT report 2023
- ICT Trendrapport 2023, Handsonic
- De 5 belangrijkste ICT trends, OGD blog 25-1-2023
- ICT Benchmark rapport gemeenten 2023 M&I/Partners
- Rapport Stip op de Horizon v1.3
- Presentatie V0.99 DeSom 2.0
- Presentatie AB v1.0
- Eindrapport DeSom v1
- DeSom Jaarverslag 2022
- DeSom Visualisatie Documenten en Dienstverlening
- Documenten behorende tot de DHV set DeSom – SLA PDC DAP
- Documenten behoren tot het functieboek DeSom
- 6 Begroting 2024 DeSom
- Contractenoverzicht v12-7-2023
- Verdeling techniek en begroting 2024
- Website DeSom: https://www.sscdesom.nl/

Interviews:

- Maarten Vrolijk, Alexandra van Dorland, Gerard van Roosmalen, Bas Wols (7-8-2023, 14-8-3023, 5-9-2023, 29-10-2023, op locatie en via Teams).