

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: 6 november 2023

Inhoud

1.	Inleiding en onderzoeksopdracht	3
1.1	Inleiding en doel	3
1.2	Leeswijzer	3
2.	Dienstverlening	4
2.1	Beschouwing nieuwe koers DeSom	4
2.2	Meerwaarde DeSom 2.0	11
3.	Veranderopgave	15
3.1	Veranderaanpak – analyse	15
3.2	Veranderopgave - planning	15
4.	Bedrijfsvoering	17
5.	Financiën	18
5.1	Benchmarkonderzoek	18
5.1.1	Context	18
5.1.2	Serviceconcept	18
5.1.3	Financiële situatie	21
5.1.5	Ervaringen	22
5.2	Meerjarenbegroting	23
6.	Risico's en kansen	24
6.1	Risico's	24
6.2	Kansen	25
7.	ICT-ontwikkelingen en hun impact	26
	Bronnen	31
	Begrippenlijst	32

1. Inleiding en onderzoeksoopdracht

1.1 Inleiding en doel

Deze rapportage doet verslag van het haalbaarheidsonderzoek door NCOD naar het toekomstperspectief van DeSom: DeSom 2.0. Dit haalbaarheidsonderzoek is deel twee van het onderzoek naar DeSom 2.0; deel 1 is de business case waarin de meerwaarde van DeSom 2.0 onderzocht is. De opdracht voor het opstellen van de Business case en haalbaarheidsonderzoek komt van het Algemeen Bestuur van DeSom, dat wil weten wat de meerwaarde is voor DeSom op middellange en lange termijn. Aanleiding voor deze vraag is als volgt.

Door de deelnemers van DeSom is het rapport Stip op de Horizon (d.d. 14 maart 2023) opgesteld. Naar aanleiding daarvan zijn er door DeSom gesprekken gevoerd met alle deelnemers. Aan die gesprekken lagen de vragen ten grondslag die het Algemeen Bestuur van DeSom heeft aangereikt. 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, DeSom 2.0.

Aan NCOD is opdracht gegeven om onderzoek te doen naar meerwaarde en haalbaarheid van DeSom 2.0. Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode augustus tot oktober 2023 en is gericht op het maken van een business case en haalbaarheidsonderzoek over het toekomstperspectief van DeSom.

Aan de hand van de business case en het haalbaarheidsonderzoek komt het Algemeen Bestuur te weten wat de meerwaarde is voor DeSom op middellange (2025) en lange (2030) termijn. Daarbij gaat het om de dienstverlening die DeSom 2.0 gaat bieden, de verandering die nodig is om DeSom 2.0 neer te zetten, de toekomstvastheid van de bedrijfsvoeringsorganisatie voor DeSom 2.0 en de financiële onderbouwing.

De business case (deel 1) richt zich op de meerwaarde van DeSom 2.0; dit haalbaarheidsonderzoek is verdiepend en richt zich op de wijze waarop deze meerwaarde kan worden bereikt, onderbouwt de keuzes die DeSom daarin maakt en vult deze aan. Dit haalbaarheidsonderzoek is zo uitgewerkt dat het als een zelfstandig document kan worden gelezen. De opzet is zodanig dat het optimaal aansluit op de deel 1, de business case.

1.2 Leeswijzer

- Hoofdstuk 2 biedt een beschouwing en verdieping van de nieuwe koers van DeSom 2.0 voor de dienstverlening
- Hoofdstuk 3 Beschrijft de veranderopgave voor DeSom 2.0
- Hoofdstuk 4 biedt een beschouwing en verdieping van de nieuwe koers van DeSom 2.0 voor de bedrijfsvoering
- Hoofdstuk 5 Beschrijft de (financiële) impact van DeSom 2.0
- Hoofdstuk 6 Beschrijft de risico's en kansen voor DeSom 2.0
- Hoofdstuk 7 duidt de relevante ontwikkelingen waar DeSom 2.0 zich toe zal moeten verhouden wil het relevant blijven voor deelnemers

2. Dienstverlening

2.1 Beschouwing nieuwe koers DeSom

Naar aanleiding van het rapport 'Stip op de Horizon' is de nieuwe inrichting/koers voor de dienstverlening van DeSom beschreven in een opleverdocument aan het Algemeen Bestuur. Dit hoofdstuk bevat een beschouwing op deze inrichting, vanuit een **inhoudelijk perspectief**. We hebben onderzocht of de koers die DeSom wil varen leidt tot de bestemming waar DeSom wil uitkomen, en of die bestemming de juiste is. Daarvoor beschouwen we de koers vanuit de geschetste ontwikkelingen. We doen aanbevelingen waar deze aan de orde zijn.

KORTE SCHETS VAN DE NIEUWE KOERS VAN DESOM

De werkgroep 'Stip op de Horizon' heeft vastgesteld dat onder de volgende voorwaarden publieke samenwerking op Automatisering voortgezet kan worden:

- Gemeenten kunnen hun eigen ontwikkeltempo kiezen;
- De samenwerking moet mee kunnen bewegen met trends in de markt (zoals SaaS) en veranderende sourcingswensen van afzonderlijke deelnemers;
- De samenwerking moet vanuit een beter dienstverleningsconcept haar diensten aanbieden.

Er wordt daarbij gevraagd om:

- Een basisdienstverlening welke we smaller definiëren dan de huidige situatie en eventueel een uitbreiding van de dienstverlening per gemeente;
- De mogelijkheid om tussentijds taken te kunnen op- en afschalen, met een verrekeningsgrondslag die daarbij past. DeSom stemt haar eigen sourcingsmodel hierop af en vertaalt dit in een nieuwe DVO/SLA.
- Een constructie die het mogelijk maakt voor de gemeenten om qua innovatie hun eigen ambitie en tempo te kunnen volgen.

Naar aanleiding van dit rapport is er door DeSom een nieuwe visie op dienstverlening opgesteld en vastgesteld met de directeuren bedrijfsvoering. Belangrijke kenmerken voor de nieuwe koers van DeSom zijn:

1. DeSom beweegt mee met de generieke ICT ontwikkeling waarin steeds meer applicaties als online (Cloud) dienst worden afgenomen en streeft naar afbouw van de eigen/lokale infrastructuur;
2. De ICT infrastructuur en de ICT beheerorganisatie evolueert naar een hybride Cloud architectuur.
3. Een gezamenlijke nieuwe digitale werkomgeving ondersteunt het 'nieuwe werken' optimaal.
4. Versterking van de (informatie) beveiliging is noodzakelijk.
5. Transitie van een taakgerichte uitvoeringsorganisatie naar een proactieve regieorganisatie.
6. Ruimte voor innovatie.

Deze kenmerken zijn vervolgens vertaald naar een nieuw dienstenmodel, waarbij wordt gestuurd op een smallere basisdienstverlening met flexibele schil. Deze vertaling is opgenomen in de presentatie 'Basisdienstverlening Automatisering, van een I&A naar een A-stip' (*verder genoemd: PPT DeSom 2.0*). Er is een dienstverleningsconcept geschetst met drie niveaus:

- 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 sluiten aan op relevante ICT ontwikkelingen en geven ruimte voor invulling van (individuele en collectieve) behoeften van de deelnemers.

Opgave	Opgaven op basis van ontwikkelingen	Invulling zoals voorzien in DeSom 2.0
Digitale werkplek Kantoorautomatisering	<ul style="list-style-type: none"> Persoonlijke samenwerk-omgeving o.b.v. standaard werkplekconcept Selfservice en skilled servicedesk Toegangsbeveiliging via IAM en RBAC Veilige verbindingen Procesgestuurde ICT dienstverlening 	<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe (Samen)werkplek o.b.v. standaard O365 als basisdienst Selfservice in basisdienstverlening en hoogwaardige servicedesk Toegangsbeveiliging in basisdienstverlening, implementatie van IAM en RBAC (in samenwerking met deelnemers) Connectiviteit en informatieveiligheid in basisdienstverlening Procesgestuurde ICT diensten via Topdesk in Basisdienstverlening
VerSaaSing van applicaties	<ul style="list-style-type: none"> SaaS als standaard op lange termijn Hybride invulling op middellange termijn 	<ul style="list-style-type: none"> Hybride hostingsdiensten, flexibel op basis van vraag Veranderopgavestrategie infrastructuur voor schaalbaarheid in tijd en volume
Regie op connectiviteit in een services architectuur	<ul style="list-style-type: none"> Regie op connectiviteit Services architectuur Common Ground 	<ul style="list-style-type: none"> Regie op connectiviteit als hostingsdienst Werken onder architectuur in basisdienstverlening Van silo's naar services (Common Ground)
Datagedreven werken	<ul style="list-style-type: none"> Dataportaal en ETL als infrastructuur 	<ul style="list-style-type: none"> Dataportaal en ETL als flexibele dienst
Nieuwe technologie	<ul style="list-style-type: none"> Ruimte voor exploratie naast exploitatie 	<ul style="list-style-type: none"> Individuele flexibele diensten faciliteren exploratie

De geschetste ontwikkelingen zijn inhoudelijk uitgediept in hoofdstuk 7.

Deze invulling is bepalend voor de inrichting van DeSom 2.0. In de beschouwing hieronder is deze inrichting beoordeeld.

ServiceDesk

“De ServiceDesk fungeert als centraal aanspreekpunt voor medewerkers. Zij kunnen via een duidelijke route/proces elk incident indienen, ongeacht waar de software draait.”

Zoals uiteengezet in de PPT DeSom 2.0 focust de ServiceDesk zich met name op de ondersteuning van medewerkers. Dit wordt onder andere gedaan door incident- en probleemmanagement, kennisdeling en het meekijken bij de medewerker op afstand. Meldingen kunnen via een centraal ticketsysteem (Topdesk) worden ingediend. Daarnaast is ook de fieldengineer belangrijk om te benoemen. De fieldengineer is een extra aanspreekpunt op locatie, maar beschikbaarheid (tijdstip en persoon) kan variëren. Een hoger niveau op basisdienstverlening (goud/zilver/brons) kan worden afgenomen voor een verruiming van de servicetijden.

In de markt herkennen wij de volgende trends:

- Verwachtingen van eindgebruikers nemen toe.* De klant wordt digitaal vaardiger en verwacht (of eist) snelle oplossing. ServiceDesk medewerkers hebben adequate kennis nodig van de diverse systemen.

- *Omnichanneling: de Servicedesk is altijd en overal bereikbaar via één centraal systeem*
We leven steeds meer in een 24/7 maatschappij. We werken tijd- en plaatsafhankelijk. De Servicedesk zal het thuiswerken optimaal moeten kunnen ondersteunen en bereikbaar moeten zijn, o.a. via self-service. Via één systeem moet het mogelijk zijn om (eenvoudig) meldingen te maken.
- *Automatisering kan taken overnemen, maar persoonlijk contact wordt nog steeds gewaardeerd*
De verwachting is dat de Servicedesk in de toekomst steeds verder geautomatiseerd wordt. Maar tegelijkertijd is ook een andere trend zichtbaar, namelijk de behoefte aan persoonlijk contact. Desondanks is de verwachting dat chatbots, AI en/of scripts in de komende jaren eenvoudigere taken van de Servicedesk kunnen gaan overnemen, zoals het resetten van wachtwoorden.
- *Belang van een kennisbank neemt toe.* Kennis delen zorgt ervoor dat mensen in een organisatie van elkaar kunnen leren. Het delen van kennis is een continu proces waarbij het kennissysteem compleet en actueel wordt gehouden.
- *Differentiatie van diensten.* Standaardisatie gaat niet ten kosten van differentiatie van service levels. Veel (m.n. commerciële) aanbieders bieden variatie in service levels.

DeSom 2.0 speelt op de volgende manier op deze trends in:

Trend	Dienstverlening DeSom 2.0
Verwachtingen van gebruikers nemen toe	DeSom 2.0 biedt een skilled servicedesk, waarbij servicedeskmedewerkers inhoudelijke kennis hebben om incidenten zelf op te lossen, en probleemanalyses te initiëren.
Omnichanneling, altijd bereikbaar	Procesgestuurde ICT dienst via Topdesk in Basisdienstverlening, verruiming openingstijden, selfservice
Automatisering maar persoonlijk contact blijft belangrijk	Field engineer
Kennis delen	Input voor FAQ, maken en delen instructiefilmpjes

DeSom kan overwegen een differentiatie van service niveaus toe te passen. Hierdoor zijn er op relevante diensten keuzes te maken binnen het standaard aanbod, bijvoorbeeld als volgt:

	Brons	Zilver	Goud
Service desk beschikbaar	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)	Fieldengineering op afroepbasis	1 dag p/w vaste fieldengineer als vast aanspreekpunt
Security management	Technische basisondersteuning	Technische basisondersteuning en TopDesk CMDB	Topdesk CMDB, Beheer Bio / NIS2 en SIEM
Connectiviteit		12/5 performance monitoring	24/7 performance monitoring
Leveranciersmanagement		Eerste contactpunt	SPOC: Single Point of Contact

In het uitwerkingstraject zal een nadere invulling van de verschillende serviceniveaus verder uitgewerkt moeten worden. De begroting is in principe gebaseerd op brons.

Beheer werkplek

“Dit bevat al het technische beheer om een medewerker te ontzorgen in een onderhouden, beveiligde werkplek in een hybride werkomgeving, op basis van plug and play”

De scope van de dienstverlening van het werkplekbeheer door de servicedesk van DeSom 2.0 focust zich met name op de levering van producten uit de PDC zoals de werkplek met laptop, toetsenbord en muis. Daarnaast is de servicedesk ook verantwoordelijk voor beheer van overige centrale basisdiensten als printen en telefonie. Wat erbij komt is een deel regie en advies: proactieve advisering over visie en strategie en een regierol bij aanpassingen inclusief financiële raming. Bijvoorbeeld bij aanpassingen aan het gebouw. Het beheer van overige ruimten kan als flexibele dienst worden afgenomen.

Net als de Servicedesk is ook werkplekbeheer aan trends onderhevig, en heeft het met grotendeels dezelfde trends en ontwikkelingen te maken. Specifiek benoemen we:

- *Hybride werken is de toekomst*

We zien een trend naar een meer hybride werkmodel. Enerzijds werken collega's plaats onafhankelijk op kantoor en thuis. Anderzijds versnipperd het applicatielandschap i.v.m. SAAS en lokale geïnstalleerde applicaties (on-premise). Dit vereist dat organisaties investeren in applicaties, integraties en technologieën die samenwerking ondersteunen. Dit kan bijvoorbeeld d.m.v. software voor virtuele vergaderingen (Microsoft) of op cloud gebaseerde applicaties (bijv. het zaakstelsel). Maar ook op kantoren zijn er veranderingen: soms komen er flexplekken, en in veel gebouwen worden extra schermen geplaatst om hybride vergaderingen te kunnen organiseren.

DeSom 2.0 speelt op de volgende manier op deze trends in:

Trend	Dienstverlening DeSom 2.0
Hybride werken is de toekomst	DeSom 2.0 biedt met deze dienst een (samen)werkplek o.b.v. standaard OFFICE365 als basisdienst. Voor de eindgebruiker maakt het niet meer uit waar applicaties staan. De werkplek biedt op robuuste en uniforme wijze alle bedrijfsbronnen aan. De werkplek bevat de mogelijkheid tot integraties om efficiëntie te verhogen. Door meer richting regie en advies te bewegen kan DeSom een centrale rol op zich nemen om de deelnemers te adviseren, begeleiden in sommige gevallen (deels) te ontzorgen.

Connectiviteit

“Het kunnen aanbieden van connectiviteit van beveiligde en optimale verbindingen per organisatie”

Bij netwerkbeheer betreft het takenpakket onder andere een regierol richting de sourcingspartner, monitoring van firewalls en switches, beheer Azure en beheer van datastromen. Voor Beheer netwerk 2.0 komt de regierol sterker naar voren, bijvoorbeeld bij de regierol netwerkconnectiviteit. Als flexibele dienst kan onder andere ook Haven implementatie en ondersteuning worden afgenomen. Haven is een (nieuwe) standaard voor platform-onafhankelijke cloud hosting, onderdeel van Common Ground. Een applicatie of website die op één Haven omgeving werkt, is herbruikbaar op alle Haven omgevingen.

Belangrijke landelijke trend die hierbij te benoemen valt:

- *ICT afdelingen/organisaties bewegen van beheer- naar regierol*
Mede door SaaS en Services architectuur veranderen ICT werkzaamheden voor verschillende organisaties en medewerkers. Er valt werk weg (systeembeheer, technisch applicatiebeheer), maar er komt ook werk voor terug: regie over connectiviteit is daar een voorbeeld van. In hoofdstuk 7 is deze trend uiteengezet.

DeSom 2.0 speelt op de volgende manier op deze trend in:

Trend	Dienstverlening DeSom 2.0
Beweging naar een regierol	DeSom 2.0 gaat op het vlak netwerkbeheer meer richting een regierol over sourcingspartners (rekencentrum, technische diensten, e.d.). Dit vraagt om extra (specifieke) kennis en aanpassingen in de formatie/rollen/functionies.
Connectiviteitsstandaarden / NL-X	DeSom 2.0 volgt de door de overheid geadviseerde weg en standaarden om snel, veilig en AVG-proof gegevens uit te wisselen binnen en tussen (overheids)organisaties. Dit is een belangrijke component van Common Ground.

Beheer Office365

“DeSom biedt centraal technisch beheer voor Office365”

Het Office365 beheerteam van DeSom is verantwoordelijk voor het technisch beheer van Office365, alsmede de rechtenstructuur. Ze zijn het 2^e aanspreekpunt voor FAB; het 1^e aanspreekpunt FAB ligt bij de deelnemer zelf. Bij DeSom 2.0 kunnen de deelnemers kiezen voor een eigen Office365 omgeving, waarop ze zelf de regie kunnen voeren. Als flexibele dienst zijn adviesopties af te nemen, zoals advies over apps, PowerBI en integratie van Office365 producten.

De belangrijkste trend om hierbij te benoemen:

- *Belang Office365 enorm toegenomen*
Om digitaal te kunnen samenwerken zijn de Microsoft producten niet meer weg te denken binnen onze digitale werkplek. Teams wordt bij diverse organisaties gebruikt om het informatiebeheer op orde te krijgen. Het is van groot belang dat deze producten op een snelle en adequate manier werken.

DeSom 2.0 speelt op de volgende manier op deze trend in:

Trend	Dienstverlening DeSom 2.0
Office365 als de facto markstandaard	DeSom 2.0 biedt Office365 ondersteuning. De deelnemers kunnen kiezen voor een eigen tenant waardoor ze meer vrijheid hebben binnen het domein om de werkplek in te richten. Ook komt de adviesrol in DeSom 2.0 sterker naar voren.
Gepersonaliseerde werkplek	Office365 biedt mogelijkheden voor organisaties en eindgebruikers om de werkplek te optimaliseren op basis van persoonlijke en organisatie-kenmerken. Dit is voor het grootste deel 'self service' en kan door deelnemers naar eigen inzicht gerealiseerd worden. DeSom 2.0 basisdienstverlening biedt een veilige werkplek gebaseerd op Office365 met integratie van de gemeentelijke applicaties.

Beheer Software

“Al het technisch (applicatie)beheer voor software, ongeacht waar de software staat (on-premise of SaaS)”

Beheer Software van DeSom 2.0 houdt zich bezig met het beheer en onderhoud van de ICT-infrastructuur van DeSom. Applicaties op de infrastructuur van SSC DeSom worden technisch onderhouden met o.a. updates en uitwijk. SAAS applicaties kunnen in de dienstverlening (goud/zilver/brons) in verschillende vormen worden afgenomen. In de basisdienstverlening zorgt DeSom 2.0 voor de technische connectiviteit, maar met een hoger dienstverleningsniveau kan DeSom als Single Point of Contact (SPOC) dienen naar de SAAS-leveranciers. DeSom 2.0 biedt verder Beschikbaarheid- en performancemonitoring en contract- en leveranciersmanagement.

In scope voor de dienstverlening voor DeSom 2.0 is ook CMDB registratie voor deelnemers, inclusief SaaS-applicaties. Daarnaast worden SaaS-applicaties geauthentiseerd beschikbaar gesteld. DeSom wordt het eerste aanspreekpunt voor medewerkers, ongeacht waar de applicatie staat.

Belangrijke trends voor software zijn de ontwikkeling naar SaaS en Services architectuur. DeSom 2.0 speelt hierop in:

Trend	Dienstverlening DeSom 2.0
Beweging van applicaties naar de SaaS	Beheer Software DeSom 2.0 gaat de beweging naar de SaaS sterk merken. De applicaties van de deelnemers verhuizen in verschillend tempo naar de Cloud. De verwachting is dat naar verloop van tijd systeembeheer en technisch applicatiebeheertaken gaan afnemen en/of verdwijnen voor businessapplicaties. In plaats daarvan komen er steeds meer regietaken bij. Met dienstverlening DeSom 2.0 wordt een eerste stap naar die regierol (regie op connectiviteit als hostingsdienst) gemaakt.
Applicaties worden services	<p>Om in het steeds complexere speelveld toch de regie in handen te kunnen houden is het hebben van een Service Gerichte Architectuur, zoals Common Ground, een zeer groot voordeel. Service-oriëntatie is een model waarbij een systeem opgebouwd wordt uit meerdere services. Bij een services architectuur is er sprake van één databron en meerdere services die met elkaar communiceren via API's om functionaliteit te bieden aan de gebruiker.</p> <p>Er zijn door de VNG ruim 1800 services voor gemeenten gedefinieerd, met daartussen API's. DeSom 2.0 zal zich richten op het bieden van een infrastructuur volgens deze architectuur-richtlijnen en het API management in het nieuwe landschap van (applicatie) services. Deelnemers kiezen zelf services en aanbieders zorgen voor het werken van die services. DeSom zal met vier diensten services architectuur ondersteunen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een infrastructuur voor eventuele hosting van deze services architectuur. • Toegang tot services en data via Identity Acces Management en Role-Based Acces Control. • API management. • Configuratie van services op basis van de workflow die deelnemers definiëren.

Security

“Procesmatig is de beveiliging van informatie door DeSom ingeregeld, met als doel om de vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit van de informatievoorziening zeker te stellen”

DeSom faciliteert, coördineert en bewaakt de technische beveiliging van de centrale infrastructuur, vanuit een gedelegeerde verantwoordelijkheid. Het gaat hierbij onder andere om antivirus, MDM beleid, 2-weg authenticatie en beheersing van kwetsbaarheden. Voor DeSom 2.0 wordt ook het proactief meedenken in verbeteren van AD-accounts, veilige connectiviteit naar SAAS applicaties en mitigerende maatregelen nemen richting de SAAS-leverancier is het dienstverleningsniveau (goud/zilver/brons) opgenomen. Dit komt terug in de volgende landelijke trends:

- *Beweging naar de SaaS en daarmee samenhangende regierol DeSom 2.0 richting SaaS-leveranciers, ook op het gebied van informatiebeveiliging.* De regels van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en NIS2 zijn de leidraad.
- *Belang informatiebeveiliging neemt toe.* Wereldwijd hebben organisaties te maken met informatiebeveiliging, security en privacy. De bescherming en beveiliging van (persoons)gegevens in de publieke sector is door de snelgroeiende digitalisering van de dienstverlening en risico's op datalekken en cyberaanval- len (ransomware) belangrijker dan ooit.

DeSom 2.0 speelt op de volgende manier op deze trend in:

Trend	Dienstverlening DeSom 2.0
SaaS en security	DeSom 2.0 voert regie en kan aanspreekpunt zijn voor de SaaS-leverancier. Hiervoor zijn verschillende niveaus van dienstverlening (brons, zilver en goud).
Belang informatiebeveiliging neemt toe	Informatieveiligheid wordt als basisdienstverlening aangeboden. DeSom is op dit moment bezig met een verbeterplan informatiebeveiliging. DeSom 2.0 springt met de nieuwe dienstverlening op deze ontwikkeling in door te investeren in expertise en onderzoek te doen naar toepassingen die helpen met verhogen van de informatiebeveiliging, zoals monitoring (SIEM/SOC). Ambitie is aantoonbaar te voldoen aan de ISO 27001 certificering en aan AVG/BIO/NIS2

Project & Advies

“Projecten worden gepland, georganiseerd, voorbereid, beheerst, uitgevoerd en succesvol afgerond”

Project & Advies DeSom 2.0 geeft ICT advies (ook proactief), levert professioneel ingericht projectmanagement en neemt een regisseur- en adviesfunctie op het gebied van ICT gerelateerde projecten. Het monitort daarnaast wijzigingsactiviteiten en neemt de rol van accountmanagement op zich. Als flexibele dienst kan ook projectmanagement/leiding worden afgenomen. Een belangrijke trend om te benoemen is:

- *ITIL doet (verdere) intrede in publieke sector*
ITIL, dat staat voor Information Technology Infrastructure Library, is niet iets nieuws, maar wordt de laatste jaren wel steeds meer gemeengoed binnen publieke organisaties zoals gemeenten. ITIL is een framework bestaande uit een reeks best practices voor het leveren van efficiënte IT-ondersteuningsdiensten.

Het stimuleert het procesmatig denken en werken en is gericht op het verbeteren van de klanttevredenheid en productiviteit.

DeSom 2.0 speelt op de volgende manier op deze trend in:

Trend	Dienstverlening DeSom 2.0
Implementatie ITIL processen binnen overheid	Om op een goede manier projecten aan te kunnen vliegen (gepland, georganiseerd, voorbereid) is een samenwerking tussen de deelnemers en DeSom vereist. DeSom moet kunnen inspelen op nieuwe projecten, maar dan zullen deze wel tijdig op de planning moeten komen. Het inrichten van ITIL (aan beide kanten) helpt daarbij.

2.2 Meerwaarde DeSom 2.0

MEERWAARDE OP KORTE EN MIDDELLANGE TERMIJN

De voorziene nieuwe opzet van DeSom 2.0 bevat voorstellen om te komen tot een organisatie die qua flexibiliteit en servicegraad aansluiting heeft bij het aanbod vanuit marktpartijen. Bij het omarmen van deze nieuwe kaders en dienstverlening heeft DeSom bovenop deze factoren extra meerwaarde te bieden aan de deelnemers, een meerwaarde die marktpartijen veel moeilijker kunnen bieden.

Meerwaarde	Toelichting
Deelnemers krijgen meer flexibiliteit	De dienstverlening is opgebouwd uit drie categorieën; waarbij er twee (hostingsdiensten en individuele flexibele diensten) flexibel zijn voor deelnemers. Verdere toelichting hierop is in paragraaf 2.1 gegeven.
Deelnemers krijgen naast de basisdiensten, een ruim aanbod aan flexibele diensten om uit te kiezen	DeSom 2.0 werkt met een 'cafetariamodel'; zowel de af te nemen producten en diensten, als de service kan door deelnemers naar eigen inzicht worden samengesteld op basis van het portfolio. DeSom heeft als overheidsorganisatie toegang tot relevante kennis en informatiebronnen van en voor de overheid. Als samenwerkingsverband maken ze integraal deel uit van deze inner circle 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. Daarnaast vraagt het werken voor gemeenten kennis van dit specifieke omveld, het brede scala aan producten en diensten richting haar bevolking vraagt om een breed kennis en inlevingspakket.
Deelnemers krijgen meer grip op hun kosten	Allereerst hebben gemeenten keuzevrijheid in het afnemen van hostingsdiensten en individuele flexibele diensten. Daarnaast is de verrekening straks op basis van accounts; gemeenten bepalen uiteindelijk zelf hoeveel accounts ze uitgeven. Ten derde is er variatie in goud-zilver-brons in de service catalogus.
Deelnemers krijgen meer waarde voor hun geld	Binnen een samenwerking hoeft je nimmer te concurreren met derden die een mogelijk grotere invloedssfeer hebben en afwijkende belangen dienen. Het belang van de deelnemers is het belang van DeSom. Ook financieel is het een gesloten circuit waarbij er geen sprake is van marges en winsten. Hierdoor ontstaat het streven naar maximalisatie van meerwaarde voor iedere beschikbare euro. Een wezenlijk andere insteek dan het gemiddelde bedrijfsmodel in de markt.

Meerwaarde	Toelichting
Deelnemers krijgen meer transparantie over hun dienstverlening	<p>Transparantie ontstaat waar er gezamenlijk inzicht is en begrip over de te leveren prestaties. 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 in samenspraak met de deelnemers snel op worden ingesprongen. Er zal met een gezamenlijke inspanning meer aandacht komen voor een projectenbacklog zodat er binnen een planmatige prioritering ook daadwerkelijk te prioriteren valt.</p> <p>Het is uiteraard van groot belang dat er op alle lagen van de organisatie goede en open onderlinge contacten zijn en dat er voldoende wederzijds inlevingsvermogen is om met elkaar in de diverse lagen van de besluitvorming de goede -ook inhoudelijke afstemming- in de gezamenlijke plannen en kalender te faciliteren. Project portfoliomanagement zal hierin als ondersteund instrument houvast en meerwaarde bieden</p>
Deelnemers krijgen betere verantwoording over geleverde diensten;	DeSom 2.0 kent in zijn opzet een sterke aansluiting met de P&C cyclus van de deelnemers. De kritieke prestatie indicatoren waarop DeSom zich verantwoord, kunnen voortdurend gemonitord worden. Daarnaast kunnen deelnemers eenvoudig inzicht verkrijgen in de operationele prestaties van DeSom. Daardoor zal vertrouwen in die prestaties groeien.
Deelnemers krijgen meer inzicht in de dienstverlening en ICT-kosten	In de DVO/SLA van DeSom 2.0 zijn producten en diensten transparant geprijsd. Deelnemers weten dus waar ze aan toe zijn.
Deelnemers behouden een robuuste ICT infrastructuur	De inrichting van de nieuwe infrastructuur is toegelicht in paragraaf 2.1.
Deelnemers behouden een betrokken partner voor hun ICT dienstverlening.	<p>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.</p> <p>DeSom kent haar organisaties, gebouwen en omstandigheden van binnenuit en zijn daardoor in staat gericht ondersteuning te bieden aan de uitdagingen waar de organisaties voor staan. In de dienstverlening wordt daardoor onuitgesproken rekening gehouden met de lokale randvoorwaarden en omstandigheden. Een meerwaarde die zich veelal onder het zichtbare oppervlakte bevindt en daardoor pas echt gemist wordt als deze er niet meer zou zijn.</p> <p>Contracten met marktpartijen zijn veelal te tijdelijk van aard en staan te ver op afstand om deze diepgewortelde vorm van interactie en vanzelfsprekende onderlinge interferentie en inlevingsvermogen te kunnen opbouwen. DeSom is dan ook een ICT-partner als direct verlengstuk van je eigen organisatie. Ze redeneert niet alleen vanuit techniek maar ook vanuit de gemeentelijke belangen en dienstverlening, ze begrijpt de lokale uitdagingen, spreekt dezelfde taal en handelt naar de omgangsvormen en gebruiken.</p>
DeSom 2.0 is een aantrekkelijk werkgever voor ICT professionals	Groeiende complexiteit in het werkveld van de overheid ICT vraagt om specialisten. De variatie in competenties en kennis rondom de diverse specialisaties zorgt er voor dat in toenemende mate IT-generalisten niet altijd goed passen. Deze vijver is niet groot, dat wil zeggen dat er voor een taakvolwassen medewerkerspoule geïnvesteerd moet worden in aantrekkelijk werkgeverschap. DeSom heeft hierop een voordeel t.o.v. de individuele gemeente en op veel gebieden ook op marktpartijen, zeker in de regionale arbeidsmarkt.

Meerwaarde	Toelichting
	<p>Een individuele gemeente zal voor veel ICT functies geen fulltime werkplek kunnen bieden, waar DeSom dat wel kan. Door de focus op techniek en regie is DeSom een werkomgeving waar ICT-professionals tot hun recht komen en zich inhoudelijk kunnen ontwikkelen. Individuele gemeenten kunnen deze werkomgeving in veel mindere mate bieden.</p> <p>Uit onderzoek van het A&O fonds -gepubliceerd in 2023- blijkt dat de gemeentelijke overheid steeds meer in trek raakt als werkgever. Medewerkers hechten steeds meer belang aan de maatschappelijke betekenis van hun werk, de zingeving. Ook blijft de overheid in trek door haar imago als stabiele betrouwbare werkgever met veel ruimte voor opleiding. Voor potentiële werknemers weegt het mogelijk hogere salaris in de markt niet altijd op tegen de voordelen van de overheid als werkgever. De marktpositie van een samenwerkingsverband is daardoor relatief gunstig mits de inschaling past bij de functie en de schaalniveau van een 100.000-plus gemeente. Voor DeSom is dat realistisch; 2000 werkplekken correspondeert met 180.000 inwoners</p>
<p>DeSom 2.0 is een professionelere en beter voorspelbare organisatie om mee samen te werken</p>	<p>DeSom versterkt zijn professionaliteit als procesgestuurde organisatie. ITIL processen zoals portfoliomanagement, change management, incident management en configuratiebeheer zorgen niet alleen voor een hoge mate van voorspelbaarheid, maar ook voor meer zekerheid over planning en levering. Voor een geoliede procesinrichting is ook aan de kant van gemeenten inzet nodig; o.a. voor portfoliomanagement en functioneel beheer. Professionaliteit in procesbeheersing betekent dat DeSom zich kan laten certificeren als professionele ICT dienstverlener. Dit vereenvoudigt voor deelnemers o.a. de ENSIA audit.</p>
<p>DeSom 2.0 is in staat en gemotiveerd om de benodigde verandering daadwerkelijk te maken.</p>	<p>De veranderopgave om DeSom 2.0 te realiseren is uitgewerkt in hoofdstuk 3. Een succesvolle verandering begint bij de motivatie en het vertrouwen van betrokkenen. In de interviews hebben we gemerkt dat dit volop aanwezig is.</p>
<p>Deelnemers houden invloed op de koers</p>	<p>DeSom 2.0 is geen zakelijk contract maar een samenwerking. Daar waar sprake is van een overeenkomst als resultaat van inkoop zijn veel regels van invloed op de mate waarin de beide partijen de ruimte mogen nemen om -in onderling goedbevinden- wijzigingen door te voeren. Dat wil zeggen dat nieuwe inzichten of leringen uit de samen opgedane ervaring in de relatie niet altijd kunnen worden omgezet in betere en slimmere afspraken.</p> <p>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 continue worden onderhouden en kan goed worden ingespeeld op wijzigingen in omstandigheden bij partijen.</p>

MEERWAARDE OP LANGERE TERMIJN

De meerwaarde van DeSom op de langere termijn vloeit in feite voort uit de veranderopgave die nodig is om op korte en middellange termijn meerwaarde te houden. De opgave voor DeSom is om de volgende vier diensten te ontwikkelen, die vanaf pakweg 2030 de kern vormen van DeSom.

- 1) **Regie op connectiviteit.** DeSom fungeert na pakweg 2030 als een clearinghouse: gestandaardiseerde datastromen worden op basis van API protocollen gedistribueerd; en waar nodig worden datastromen verrijkt door slimme combinaties om bijvoorbeeld signaalgestuurd werken mogelijk te maken of privacy-richtlijnen waar te maken.

Deze dienst stelt hoge eisen aan authenticatie en toegangsbeheer, interconnectiviteit, informatieveiligheid en integriteit van informatiestromen. De investeringen die o.a. daarmee gemoeid zijn, zijn voor een individuele gemeenten moeilijk op te brengen. Commerciële aanbieders kunnen deze diensten lastiger leveren omdat zij geen deel uitmaken van het publieke domein, en uitgesloten zullen zijn van specifieke datastromen (NL-X) en dus applicaties als I Reveal My Attributes (IRMA), die de gebruiker zelf in staat stelt te kiezen welke persoonsgegevens worden gedeeld en de garantie biedt dat die gegevens correct zijn, niet kunnen aanbieden.

- 2) **Datamanagement.** DeSom biedt een stabiel dataportaal voor deelnemers. Diensten die DeSom aanbiedt zijn bijvoorbeeld het beheren van het dataportaal (archiveren, opschonen) en het ontwikkelen van ETL's (waarmee data uit een applicatie of externe bron worden klaargezet in de juiste vorm voor het dataplatform). Mogelijk gaat DeSom ook datagedreven services voor deelnemers ontwikkelen met low-coding platformen als Mendix, Betty Blocks of Python. We zien service centra in de commerciële dienstensector nu al die stap maken. Voor kleine en middelgrote gemeenten is het inrichten van een eigen datamanagement platform een enorme investering; hier kan DeSom begeleiding ieden. Ook commerciële aanbieders bieden deze diensten; DeSom concurreert met deze partijen op prijs-kwaliteit verhouding.
- 3) **Informatieveiligheid en privacy diensten.** Deze diensten nemen in urgentie en complexiteit toe en vragen een hoge mate van specialisatie op expertisegebieden. Een shared service center heeft hier het voordeel van het zijn van een publieke organisatie (ethisch, democratisch) en het voordeel van schaal-grootte. Doordat er in een services architectuur per definitie sprake is van privacy en security by design zijn deze diensten vooral gericht op monitoring (o.a. SIEM/SOC) en compliancy reporting bijvoorbeeld voor audits.
- 4) **Configuratiemanagement diensten.** DeSom biedt een aantal diensten aan voor deelnemers waarop de kracht van het collectief geldt: leveranciersmanagement, aanbestedingen begeleiden (inkoop), beschikbaar stellen van een (keten)testomgeving, De overkoepelende dienst die DeSom hierbij aan zijn deelnemers aanbiedt is 'regie over ICT'.

In of rond 2030 zullen werkplekken, applicaties en opslag alle Cloud diensten zijn. DeSom voert regie over de inkoop van deze diensten voor zijn deelnemers. Netwerkbeheer zal vooral een facilitaire dienst zijn; switches, routers e.d. zijn in 2030 objecten die zichzelf configureren en optimaliseren zonder hulp van systeem- en netwerkbeheerders.

Om deze diensten uit te voeren zal DeSom in 2030 een compactere organisatie zijn; in de krimpende arbeidsmarkt is dat een noodzakelijke beweging. De focus ligt op prijs-kwaliteit, en op diensten met een hoge toegevoegde waarde voor deelnemers. Bulkdiensten als werkplekbeheer, servicedesk (AI gaat hier alle vragen beantwoorden) en systeem- en netwerkbeheer verdwijnen van het palet. Ook hier zien we deze beweging al van verre aankomen; wie gaat kijken bij grote dienstverleners als banken en verzekeraars ziet dat deze beweging al is ingezet.

In 2030 zal de personele samenstelling van DeSom er anders uitzien. Daarbij geldt dat het investeren in kennis en vaardigheden van de huidige medewerkers voorop staat, en daarmee de inzet op hun behoud voor DeSom. In een arbeidsmarkt met 20% verloop per jaar – in de ICT is dat 25%- is het realistisch deze doelstelling na te streven; ook in een situatie waarin de voor deze taken gevraagde kwaliteiten nog niet in de organisatie aanwezig zijn.

3. Veranderopgave

3.1 Veranderaanpak –analyse

Met het realiseren van het perspectief van DeSom is een grote veranderopgave gemoeid. Dit vraagt herinrichting van de organisatie voor de bouwstenen medewerkers en organisatie, processen en dienstverlening, techniek en financiën. Hieronder is per bouwsteen een inventarisatie gemaakt per bouwsteen van de huidige situatie naar het perspectief, inclusief de inspanning die dit vraagt.

Bouwstenen	Van	Naar	Inspanning
Medewerkers	Specialistische rollen Functiehuis	Generalistische rollen Concurrerend salarismodel Centraal stellen werkgeluk en perspectief	Functie/rolmodel passend bij regieorganisatie Functieherwaardering Faciliteren opleidingen
Organisatie	Uitvoeringsorganisatie Voorfinanciering	Regieorganisatie Geld aan voorkant beschikbaar	Leveranciersmanagement inrichten Begrotingsbeleid hierop aanpassen
Kernprocessen informatiemanagement	Best effort werkwijze Ad hoc oppakken van wijzigingen en vragen	Aantoonbaar methodisch werken (ITIL) Beheersing van processen	Ontwerpen processen Certificeren processen Kwaliteitsmanagement inrichten Handboek informatiemanagement
Dienstverlening	Brede basisdienstverlening	Smallere standaard dienstverlening met flexibele schil System integrator	Dienstverleningsmodel vastleggen in DVO/SLA Regie op connectiviteit inrichten
Techniek	On premise architectuur	Hybride, flexibele SAAS en services architectuur	Aanbesteden ICT infrastructuur Strategische sourcing
Financiën	Vaste prijs	Flexibele prijs per prestatie	Aanpassen SLA, DVO en P&C

3.2 Veranderopgave - planning

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 veranderopgave 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 stappen voor DeSom 2.0 tot en met vaststellen veranderopgaveplan ziet er als volgt uit:

Stappen	Activiteiten
Ontwerp toekomstvisie (Afgerond)	<ul style="list-style-type: none"> Rapport Stip op de horizon Gesprekken DeSom met deelnemer: invulling geven aan Stip op de horizon Ontwikkeling nieuwe toekomstvisie met bijbehorende dienstverlening: DeSom 2.0 Presentatie AB, 19 juli 2023
Business case (Afgerond)	<ul style="list-style-type: none"> Opdracht vanuit DeSom aan NCOD om nieuwe dienstverleningsvisie DeSom 2.0 te toetsen door middel van het opleveren van een business case Business case door NCOD, 3 November 2023
Besluitvorming bestuur Nov-dec 2023	<ul style="list-style-type: none"> Presentatie NCOD business case aan bestuur Vaststellen nieuwe dienstverleningsmodel DeSom 2.0 door DeSom en deelnemers
Veranderopgaveplan Jan 2024-okt 2024	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen veranderopgaveplan/plan van aanpak voor DeSom 2.0. Toetsen plan bij deelnemers. Definitief vaststellen plan.

Onderstaand overzicht zet per bouwsteen de hoofdactiviteiten voor DeSom 2.0 in een meerjarenperspectief.

Bouwsteen	2023	2024	2025	2026
Medewerkers en organisatie	Uitgangspunten personele invulling	IST-SOLL analyse personeel en organisatie	Ontwikkelopgaven kennis en vaardigheden medewerkers	Plaatsing medewerkers
	Besluitvorming	Vorbereiden formele organisatie	Inrichting formele organisatie	Start formele organisatie
Processen en dienstverlening		Inrichten portfoliomanagement en informatieplanning/roadmaps	Inrichten business development	
		Analyse service levels en voorleggen keuzes aan deelnemers	Vernieuwen SLA/DVO en actualiseren servicecatalogus en dienstenmodel	Ingang volledige nieuwe dienstverlening 2.0
		Versterken asset management	Vormgeven leveranciersmanagement	Uitvoeren leveranciersmanagement
		Procesgestuurd werken aanscherpen (ITIL)	Inrichten kwaliteitsmanagement	Certificering processen
Techniek	Doorontwikkeling architectuur plus roadmap	Oriëntatie aanbesteding infrastructuur en datacentrum	Aanbesteding infrastructuur en datacentrum	Implementatie infrastructuur en datacentrum
	POC nieuwe standaard werkplek	Uitrol nieuwe standaard werkplek	Inrichten API/connectiviteitsmanagement	Start
Financiën	Kadernota 2025	Kadernota 2026-2029 voorbereiden		Start nieuwe begroting DeSom
		Onderzoek financiële afspraken	Opzet nieuwe financiële afspraken	Start nieuwe financiële afspraken

4. Bedrijfsvoering

DeSom heeft de afgelopen jaren al stappen gezet richting een zelfstandige, efficiënte bedrijfsvoeringsorganisatie. In DeSom 2.0 is DeSom zelfstandig en zelfvoorzienend. Voor DeSom is het cruciaal om de bedrijfsvoering efficiënt in te richten om hoge overhead te voorkomen. Dat kunnen bieden vereist een grote professionaliteit van bedrijfsvoering; gelijktijdig wil DeSom economisch voordelig zijn. Daartoe selecteert DeSom strategische sourcingspartners bij wie het zijn diensten flexibel inkoop. 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. 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 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, toegangsbeheer
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	

Veel veranderingen houden verband met het worden van een regie-organisatie. Regie betekent: verantwoordelijkheid nemen voor proces en resultaat. Dit raakt aan competenties en vaardigheden van medewerkers, en uiteindelijk aan de cultuur van DeSom 2.0. Transparant zijn, elkaar aanspreken op het nakomen van afspraken, samenwerken aan resultaten onder leiding van de regisseur en gedisciplineerd registreren zijn hier belangrijke kenmerken van. Het is aan de dagelijkse leiding van DeSom 2.0 om deze cultuur te verwezenlijken.

5. Financiën

5.1 Benchmarkonderzoek

Hoe verhoudt de visie en het dienstenmodel van DeSom zich tot andere marktpartijen en ICT-samenwerkingsverbanden? We vergelijken met drie gemeenten die de ICT dienstverlening hebben uitbesteed (Stein, Bergen op Zoom en Huizen), en met twee samenwerkingsverbanden in de uitvoering van ICT: Equalit en ICT Rijk van Nijmegen (iRvN). Dat doen we op de aspecten: Context, Serviceconcept, Financiële situatie, Formatie en Ervaringen.

5.1.1 Context

De gemeente Huizen (42.000 inwoners) heeft in 2018 zijn ICT dienstverlening uitbesteed aan de OGD (Operator Groep Delft). Aanleiding voor de uitbesteding waren continuïteitsproblemen voor de ICT dienstverlening. Zowel het vertrek van ICT medewerkers als het niet kunnen garanderen van een stabiele ICT infrastructuur waren belangrijke factoren. Er is een aanbesteding gehouden waaruit OGD als preferent partner naar voren is gekomen.

De gemeente Bergen op Zoom (67.000 inwoners) is in 2019 uitgetreden uit het samenwerkingsverband ICT West-Brabant West (WBW). Aanleiding voor die uittreding was dat ICT WBW vanuit het perspectief van Bergen op Zoom onvoldoende tempo maakte in ontwikkelingen. Ook was er onvrede over de kwaliteit van dienstverlening en vulde Bergen op Zoom het opdrachtgeverschap niet professioneel uit. Er is een aanbesteding gehouden die door Sogeti gewonnen is. Zij vullen acht jaar de ICT dienstverlening in.

De gemeente Stein is in 2015 (25.000 inwoners) overgestapt naar een ICT dienstverlener. Aanleiding was dat vacatures niet meer ingevuld konden worden en er moeizame politieke besluitvorming was over investeringen in ICT. Dit leidde tot problemen, onder meer rondom compliancy aan de BIO. OpenLine voert de ICT dienstverlening uit. Stein werkt in de uitvoering van verschillende taken (sociale zaken, belastingen) samen in regio-verband. Doel van de ICT-samenwerking is ook om meer flexibel te zijn in deze samenwerkingen door de uitbesteding.

iRvN is een ICT samenwerkingsverband in het Rijk van Nijmegen. Nijmegen fungeert als centrumgemeente. De samenwerking richt zich op ICT dienstverlening. Initieel waren er ook ambities voor samenwerking op functioneel gebied, maar de daarvoor ingezette harmonisatiestrategie voor applicaties is losgelaten.

Equalit is een samenwerkingsverband in Midden-Brabant. Oosterhout is centrumgemeente. Equalit richt zich op ICT-dienstverlening en dienstverlening voor informatiemanagement vanuit een geharmoniseerd applicatielandschap. Deze harmonisatie verloopt gefaseerd; i.v.m. investeringsritmen die verschillen tussen gemeenten en i.v.m. migratiekosten.

De volgende paragrafen zijn, omwille van concurrentiegevoelige gegevens, geanonimiseerd waardoor e.e.a. niet herleidbaar is op één gemeente.

5.1.2 Serviceconcept

In onderstaande tabel zijn de verschillende ICT diensten gecategoriseerd en uitgewerkt. Dit is gebeurd voor service management, infrastructuur diensten, applicatiediensten, werkplekconcept, maatwerkdiensten.

Gemeente 1	Gemeente 2	Gemeente 3	Samenwerking 1	Samenwerking 2
<i>Basisdienstverlening: werkplek en service</i>				
O365 als standaard	O365 als standaard	O365 als standaard	O365 als standaard	O365 als standaard
Device management bij gemeente	Device management bij gemeente	Device management bij gemeente	Device management bij gemeente	Device management bij gemeente
Service desk in eigen huis	Service desk bij aanbieder	Service desk bij aanbieder	Service desk bij gemeenten, opgeleid door samenwerkingsverband	Service desk bij samenwerkingsverband
Tweede lijn deels bij aanbieder, deels in eigen huis (O365, KA-applicaties)	Tweede lijn volledig bij aanbieder, functioneel beheerders zetten vraag door	Tweede lijn bij aanbieder, SPOC voor coördinatie vraagafhandeling	Tweede lijn bij ICT samenwerking	Tweede lijn bij ICT samenwerking
Digitale melding, hybride afhandeling	Digitale melding, afhandeling vooral telefonisch	Digitale melding en digitale afhandeling	Hybride melding, afhandeling persoonlijk of telefonisch	Digitale melding, afhandeling telefonisch of digitaal
5*10 beschikbaarheid, avonden alleen bij calamiteiten	5*12 beschikbaarheid, van 08:00 tot 20:00, 24/7 bij storingen	5*8 beschikbaarheid, daarbuiten alleen bij storingen	5*10 beschikbaarheid, avonden alleen bij calamiteiten	5*12 beschikbaarheid, van 08:00 tot 20:00
<i>Basisdienstverlening: ICT infrastructuur</i>				
Systeem- en netwerkbeheer op afstand	Systeem- en netwerkbeheer op afstand	Systeem- en netwerkbeheer op afstand	Systeem- en netwerkbeheer bij samenwerkingsverband	Systeem- en netwerkbeheer bij samenwerkingsverband
Azure – Cloud, Microsoft, Juniper	Azure, Citrix	Azure, Oracle VM, VM-Ware	Citrix	Azure en Citrix
Compliancy (BIO) bij gemeente	Compliancy (BIO) bij aanbieder	Compliancy (BIO) bij aanbieder	Compliancy (BIO) bij gemeenten	Compliancy (BIO) bij gemeenten en samenwerkingsverband

Keuzevrijheid en flexibiliteit, afwijken van standaard kost geld	Architectuur is leidend, afwijken niet toegestaan	Keuzevrijheid en flexibiliteit, afwijken van standaard kost geld	Keuzevrijheid en flexibiliteit, afwijken mits consensus deelnemers	Architectuur is leidend, afwijken niet toegestaan
Hostingdiensten				
In vier jaar migratie naar volledige SaaS	Hybride, on-premise applicaties draaien bij ICT dienstverlener	Hybride, on-premise applicaties draaien bij ICT dienstverlener	Deelnemers maken afspraken over SaaS migratiestrategie	In vier jaar migratie naar volledige SaaS
Leveranciersmanagement operationeel bij gemeente	Leveranciersmanagement operationeel bij ICT dienstverlener	Leveranciersmanagement operationeel bij ICT dienstverlener (SPOC)	Leveranciersmanagement operationeel bij gemeente	Leveranciersmanagement operationeel hybride
Systeemintegratie bij ICT dienstverlener als 'special'	Systeemintegratie bij applicatieleverancier	Systeemintegratie diffuus, maatwerk	Systeemintegratie bij gemeenten	Systeemintegratie bij samenwerkingsverband
Individuele flexibele diensten				
Veranderopgave- en transformatieplan mitigeren maatwerk; dienstverlener begeleidt migraties	Wat niet standaard is, is maatwerk. Tarieven zijn opgenomen in DVO/SLA, dienstverlener maakt altijd offerte	Wat niet standaard is, is maatwerk. Tarieven zijn opgenomen in DVO/SLA, dienstverlener maakt altijd offerte	Afwijkingen per gemeente worden niet doorbelast aan gemeenten	Sturing op standaardisatie, maatwerk wordt tegen niet-kostendekkend tarief doorberekend
Lokale inrichting SLA management richting externe aanbieder om maatwerk te voorkomen, versterking functioneel beheer	Lokale inrichting SLA management richting externe aanbieder, versterking functioneel beheer, lokale inrichting asset management	Lokale inrichting SLA management richting externe aanbieder, versterking functioneel beheer, lokale inrichting asset management		

5.1.3 Financiële situatie

Om tot een financiële vergelijking te komen tussen het nieuwe dienstverleningsconcept van DeSom en de in 4.2 beschreven organisaties is beschikbare informatie verzameld en gevalideerd. Als onderdeel van die validatie zijn cijfers geïndexeerd. De prijsinflatie binnen ICT is in 2021 en 2022 zeer hoog geweest. De in deze vergelijking gebruikte financiële informatie is afkomstig uit contracten, begrotingen en (jaar)rekeningen. Deze informatie is openbaar; echter een prudente omgang met deze informatie is wenselijk gelet op de concurrentie die partijen onderling hebben.

De kosten zijn berekend op basis van 2000 werkplekken. Dat is in de buurt van het aantal dat DeSom biedt. In de laatste kolom is de ideaaltypische begroting van DeSom opgenomen. Een toelichting daarop is in paragraaf 5.2 beschreven. Voor de goede orde: overheadkosten zijn meegenomen in de opslag per functie in onderstaand overzicht.

	Gemeente 1	Gemeente 2	Gemeente 3	SSC 1	SSC 2	DeSom 2.0
Basis dienstverlening						
<i>Werkplekconcept (beheer en specifieke licenties)</i>	€ 2.232.000	€ 2.425.000	€ 2.365.000	€ 2.625.000	€ 2.340.000	€ 2.400.000
<i>Beheer connectiviteit en beveiliging</i>	€ 580.000	€ 770.000	€ 515.000	€ 690.000	€ 580.000	€ 850.000
<i>Licenties basisdienstverlening (O365, Oracle e.d.)</i>	€ 495.000	€ 495.000	€ 495.000	€ 495.000	€ 495.000	€ 495.000
<i>Servicemanagement</i>	€ 272.000	€ 425.000	€ 382.500	€ 722.500	€ 510.000	€ 525.000
Subtotaal 2000 werkplekken	€ 3.579.000	€ 4.115.000	€ 3.757.500	€ 4.532.500	€ 3.925.000	€ 4.270.000
<i>Per werkplek</i>	€ 1.790	€ 2.058	€ 1.879	€ 2.266	€ 1.963	€ 2.135
Applicatiehosting						
<i>Applicatiehosting</i>	€ 1.620.000	€ 1.845.000	€ 1.625.000	€ 2.000.000	€ 1.750.000	€ 1.900.000
<i>Systeemintegratie</i>	€ 210.000	€ 475.000	€ 160.000	€ 255.000	€ 315.000	€ 315.000
<i>Datamanagement</i>	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000
Subtotaal 2000 werkplekken	€ 2.130.000	€ 2.620.000	€ 2.085.000	€ 2.555.000	€ 2.365.000	€ 2.515.000
<i>Per werkplek</i>	€ 1.065	€ 1.310	€ 1.043	€ 1.278	€ 1.183	€ 1.258
Individuele flexibele diensten						
individuele flexibele diensten o.b.v. 1000 uur	€ 770.000	€ 805.000	€ 665.000	€ 665.000	€ 665.000	€ 665.000
<i>Per werkplek</i>	€ 385	€ 403	€ 333	€ 333	€ 333	€ 333
Additionele kosten bij commerciële aanbieder	€ 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
<i>Per werkplek</i>	€ 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 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, zowel op kantoorautomatisering als op applicaties.
- Bij de berekening van deze bedragen zijn bronnen gebruikt uit de periode 2018-2021. In verband met de grote prijsindexatie vanaf 2021 zijn bedragen uit deze bronnen met 15% verhoogd.
- Adviesbureau M&I en partners houdt jaarlijks een landelijke benchmark over inhoudelijke en kostenontwikkelingen 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

5.1.5 Ervaringen

Hieronder is een bloemlezing opgenomen met voor DeSom relevante ervaringen van bovengenoemde cases.

1. **Casus gemeente 1. Vraagarticulatie.** De uitbestedende gemeente moet in staat zijn beleids- en uitvoeringsvragen te vertalen naar informatiebehoeften, en daartoe in de hele organisatie, informatievoorziening beter te positioneren, te versterken en te professionaliseren. Dit vraagt versterking van functioneel beheer en i-advies. De ICT dienstverleners stellen eisen aan de kwaliteit van vraagarticulatie; m.n. door protocollering en dwingende processen. Risico voor de gemeente is dat er veel maatwerkkosten gaan zitten in probleemanalyse en specifieke oplossingen.
2. **Casus gemeente 2. Kaderstelling en bandbreedte.** De ICT dienstverlener moet werken op basis van voor deelnemers realistische standaarden, projectmatig en binnen de grenzen van een centraal vastgestelde informatiestrategie en -architectuur. Het is nodig om in de fase van verandering (direct na uitbesteding) een sanering en standaardisering door te voeren in de bestaande informatievoorziening en het beheer en onderhoud daarvan. Lukt dit niet dan is de aansluiting op de strategische opgaven van de deelnemers niet realiseerbaar.
3. **Casus gemeente 3. SLA Management.** Om een commerciële sourcingspartner effectief te kunnen aansturen is een professioneel SLA management nodig dat toeziet op het realiseren van de prestatieafspraken. Commerciële partijen zijn sterk in SLA management, dat is onderdeel van hun verdienmodel.
4. **Casus gemeente. Veranderopgavekosten en frictiekosten.** De kosten om uit te treden bij het SSC waar de gemeente 10 jaar deelnemer was, en over te stappen naar een commerciële partij, waren als volgt

Kostenpost	Bedrag	Toelichting
Kosten uittreding uit GR: <ul style="list-style-type: none"> • Frictiekosten • Kosten sociaal plan • Projectkosten ontvlechting 	€ 1.325.000	De frictiekosten bestaan uit de tijdelijke financiële nadelen die bij de latende organisatie in het bestaande primaire proces ontstaan.
Kosten aanbesteding commerciële aanbieder	€ 275.000	
Projectkosten realisatie	€ 480.000	Deze zijn over 8 jaar afgeschreven

5. **Casus SSC1. I-control.** het SSC moet zelf in staat zijn om te beoordelen of ingezette ICT-diensten in voldoende mate bijdragen aan de strategische doelen van de deelnemende gemeenten, en werkt daarom vanuit waardecreatie (business cases). Wanneer het niet lukt dit aan te tonen, blijven gemeenten vragen stellen over de meerwaarde van de samenwerking. Dit vraagt de inrichting van een i-control rol binnen het SSC, die m.n. de sturing op KPI's uit de SLA bewaakt.
6. **Casus SSC-2. Flexibiliteit.** Deelnemers willen snel kunnen op- en afschalen (vooral dat laatste) in af te nemen diensten bijvoorbeeld vanuit een SaaS strategie. Het SSC heeft hier te maken met frictiekosten:

onbenut potentieel. Als het SSC deze doorbelast aan deelnemers heeft deze te maken met dubbele kosten. Hoe dit te mitigeren? Belangrijkste bouwsteen voor de oplossing van dit dilemma is een bonus-malus regeling. Er is een prikkel nodig voor gemeenten om tijdig te plannen, en voor het SSC om flexibele contracten af te sluiten m.b.t. capaciteit.

5.2 Meerjarenbegroting

Onderstaande tabel bevat de meerjarenbegroting 2024-2029. Dat is voor 2024 en 2025 de huidige begroting plus de kosten voor de veranderingopgave. Voor de jaren 2026-2029 is het een nieuwe meerjarenbegroting, inclusief kosten voor de veranderingopgave en frictiekosten (afschrijving oude infrastructuur).

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Huidige meerjarenbegroting	€ 7.532.100	€ 7.369.700	€ 7.589.300			
Nieuwe meerjarenbegroting exclusief veranderingopgave			€ 7.450.000	€ 7.493.625	€ 7.594.356	€ 7.478.800
Basisdienstverlening						
Werkplekconcept			€ 2.400.000	€ 2.520.000	€ 2.595.600	€ 2.673.468
Connectiviteit			€ 850.000	€ 892.500	€ 919.275	€ 946.853
Licenties			€ 495.000	€ 519.750	€ 535.343	€ 551.403
Servicemanagement			€ 525.000	€ 527.625	€ 543.454	€ 559.757
Subtotaal			€ 4.270.000	€ 4.459.875	€ 4.731.481	€ 4.731.481
Applicatiediensten						
Applicatiehosting			€ 1.900.000	€ 1.615.000	€ 1.211.250	€ 908.438
Systeemintegratie			€ 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
individuele flexibele diensten 1000 uur p. deelnemer			€ 665.000	€ 665.000	€ 665.000	€ 665.000
Kosten veranderaanpak	€ 68.000	€ 428.000	€ 462.000	€ 122.000		
Frictiekosten (oude infra)			€ 593.000	€ 40.000		
Totaal	€ 7.600.100	€ 7.797.700	€ 8.365.000	€ 7.518.250	€ 7.472.810	€ 7.373.558
Per werkplek	€ 3.800	€ 3.899	€ 4.183	€ 3.759	€ 3.736	€ 3.687

Noot: dit is een primaire inschatting op basis van aannames en beschikbare informatie. Er is een precisering nodig voor de definitieve meerjarenbegroting. Het opstellen hiervan is gepland in het plan veranderaanpak.

6. Risico's en kansen

In dit hoofdstuk wordt een risicoparagraaf opgenomen. Hierin staan de belangrijkste risico's, zwaktes en bedreigingen met mitigerende maatregelen voor de nieuwe koers. Ook eventuele alternatieven worden benoemd, die passen bij de geschetste ICT-ontwikkelingen.

6.1 Risico's

Risico's zijn gecategoriseerd naar risico's op strategie, financiële risico's en risico's op bedrijfsvoering. Per categorie zijn 6 risico's benoemd.

Strategie

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
Midden-kans Hoog-impact	Niet alle huidige deelnemers gaan mee in nieuwe koers, DeSom bedient minder dan 1600 werkplekken	Zoeken nieuwe deelnemers
Hoog-kans Midden-impact	Deelnemers vragen meer maatwerk dan gepland in begroting	Creëren flexibele schil van partners
Midden-kans Hoog-impact	Deelnemers vragen een hogere flexibiliteit om hun SaaS strategie te realiseren	Doorrekenen frictiekosten aan deelnemers
Midden-kans Midden-impact	Tempo van vernieuwing is lager dan gepland door focus op bestaande dienstverlening	Planmatig realiseren veranderingopgave
Midden-kans Midden-impact	Onduidelijkheid over aanpak vernieuwing zorgt voor onrust bij stakeholders	Opstellen communicatiestrategie en uitvoeringsplan

Financieel

Risico classificatie (K*I)	Omschrijving	Maatregel
Hoog-kans Hoog-impact	ICT out of pocket kosten (licenties, hardware) stijgen sterker dan inflatiecorrectie in DVO/SLA DeSom	Mogelijkheid tussentijdse prijsverhoging doorvoeren, opnemen in DVO/SLA
Midden-kans Hoog-impact	Te weinig investeringsruimte voor realisatie nieuwe koers	Faseren van de realisatie
Hoog-kans Midden-impact	Onvoldoende zekerheid over benodigde investeringen voor realisatie nieuwe koers	Faseren van de realisatie
Midden-kans Hoog-impact	Deelnemers betalen te laat, DeSom heeft liquiditeitsprobleem	Vroegtijdig factureren
Midden-kans Midden-impact	Inhuurkosten nemen toe door onvoldoende eigen personeel	Strategische personeelsplanning
Midden-kans Midden-impact	Grote fluctuatie in aantal accounts per gemeente op jaarbasis geeft onzekere verrekeningsgrondslag	Inrichten van een monitor, optimaliseren IDU proces

Bedrijfsvoering

Risico classificatie (K*I)	Omschrijving	Maatregel
Hoog-kans Hoog-impact	Uitstroom boven landelijk gemiddelde voor ICT personeel (22%) veroorzaakt discontinuïteit, stagnatie in dienstverlening en extra inhuur	Aanpassen primaire arbeidsvoorwaarden
Midden-kans Hoog-impact	Cruciale rollen worden met externen ingevuld waardoor kennis wegvloeit bij einde opdracht	Externen langer binden
Hoog-kans Midden-impact	Onvoldoende instroom gekwalificeerd personeel	Aanpassen arbeidsvoorwaarden, slimmer selectiebeleid
Midden-kans Hoog-impact	Verder professionaliseren en door-ontwikkelen methodisch werken (ITIL, Agile) verloopt stroef door cultuur van pragmatisme	Voorwaarden voor professionaliseren creëren
Midden-kans Midden-impact	Configuratiebeheer (contractmanagement, SLA management) komt niet snel genoeg op het benodigde niveau om als grondslag te dienen voor bedrijfsvoering	Versnellen kwaliteitsimpuls, bijv. door inhuur Topdesk expertise
Midden-kans Midden-impact	Medewerkers schrijven uren niet op de goede posten (of schrijven hun uren niet tijdig of volledig) waardoor facturen niet kloppen	Instrueren en discipline bevorderen

6.2 Kansen

De belangrijkste kansen voor DeSom 2.0 liggen in het realiseren van de lange-termijn ontwikkelingen zoals beschreven in eerder genoemde lange termijn ontwikkelingen: regie op connectiviteit, datamanagement, informatieveiligheid en privacy, en configuratiemanagement. De diensten die DeSom 2.0 hier kan ontwikkelen dragen bij aan een succesvol vervolg.

En er zijn meer kansen. Op het scheidsvlak van de huidige taakafbakening van DeSom en haar deelnemers bevinden zich nog kansen voor diensten waar schaalgroter en specialismen elkaar kunnen vinden. Dergelijke taken zijn vaak te klein van omvang om voorzien van de juiste expertise en lokale kennis bij de afzonderlijke organisaties op te bouwen. Meerwaarde kan vanuit DeSom centraal worden gecreëerd omdat ze bekend zijn met deze organisaties en vanuit hun grootschaligere rol vaak wel de mogelijkheid hebben de expertrol te faciliteren. Enk hierbij aan aanvullende taken op gebied van:

- 1) **Leveranciersmanagement.** SaaS aanbieders 'landen' met hun oplossing op de werkplek van de eindgebruiker. Via door DeSom in te richten toegang (authenticatie en autorisatie) krijgt de eindgebruiker toegang tot de applicatie. DeSom richt ook de connectiviteit in (koppelingen en interfaces). Wijzigingen in applicaties hebben bijna altijd impact op toegang en connectiviteit. Daarom is het voeren van regie over wijzigingen in SaaS een belangrijke dienst voor DeSom. Dit betekent concreet dat deelnemers voor implementatie en wijzigingsbeheer, het leveranciersmanagement beleggen bij DeSom. Daardoor kan DeSom het gecontroleerd doorvoeren van wijzigingen in toegang en connectiviteit organiseren.
- 2) **Testen en accepteren.** Het zonder meer doorvoeren van wijzigingen zonder (acceptatie)test is een risico voor deelnemers. Deelnemers beschikken niet over een configuratie om de integrale werking van applicaties te testen. Idealiter is hier een OTAP straat voor; een AP is voor de schaal van DeSom voor de hand. DeSom zal deze inrichting moeten realiseren voor deelnemers; een AP mét alle koppelingen zodat er keentests kunnen plaatsvinden.
- 3) **Projectleiding in de informatievoorziening.** Met de brede expertise binnen de DeSom is er meerwaarde voor de deelnemers te behalen door projecten in de informatievoorziening van de samenwerking op te laten pakken. Hierbij wordt maximaal gebruik gemaakt van de opgebouwde expertise en de kennis vanuit meerdere organisaties.

7. ICT-ontwikkelingen en hun impact

De wereld staat niet stil, en zeker niet de wereld van ICT. Ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Digitalisering en automatisering zorgen voor een steeds grotere afhankelijkheid van organisaties van hun ICT. Het tempo van vernieuwing neemt exponentieel toe, en er is geen reden om aan te nemen dat dit tempo afzwakt. In het publieke domein zien we behoefte om grip te krijgen op digitalisering en automatisering, onder andere vanuit een ethisch perspectief. Gelijktijdig is er een enorme druk om arbeidsproductiviteit te laten stijgen door inzet van ICT, gelet op de vergrijzing van de beroepsbevolking.

In dit hoofdstuk worden de meest relevante ontwikkelingen benoemd met hun impact op DeSom. Die impact is relevant voor de koers van DeSom: voor het implementeren van nieuwe informatievoorziening en -technologie zijn aanpassingen nodig in de ICT infrastructuur, is kennisontwikkeling benodigd en zijn voorbereidingen noodzakelijk die gevolgen hebben voor formatie en middelen. De volgende onderwerpen worden hieronder verkend: De digitale werkplek / kantoorautomatisering, verSaaSing van applicaties, regie op connectiviteit in een services architectuur, Data governance en datagedreven werken, overige nieuwe technologie.

De digitale werkplek

De digitale werkplek omvat alles wat nodig is om op elke locatie te kunnen werken: van communicatiemiddelen en samenwerkingstools tot de beveiliging die daarvoor nodig is. De digitale werkplek biedt rijke (multimedia) mogelijkheden op een managed (volgens security richtlijnen beveiligd) device aan gebruikers. Het concept biedt zowel lokale als SaaS toepassingen aan, waar het voor de eindgebruiker niet uitmaakt waar de applicatie vandaan komt.

We zien dat de digitale werkplek stap voor stap van een individuele werkomgeving gericht op persoonlijke productiviteit en efficiëntie naar een omgeving voor productieve digitale samenwerking toegaat. De meest dominante partij in de digitale werkplek, Microsoft, positioneert Office365 als een samenwerkingsplatform: "Wij leveren met Office365 een set aan tools om samenwerken te ondersteunen voor diverse groepen. Elke groep heeft zijn of haar eigen behoeften. Voor deze behoeften worden tools gekozen om samen te werken."

Naast het samenwerkingplatform zorgt een hybride infrastructuur met legacy-applicaties en SAAS voor een versnippering van het applicatielandschap. Dit versterkt het plaats- en tijdsafhankelijk werken, maar eindgebruikers moeten informatie uit verschillende bronnen en locaties halen met bijhorende integraties. Een digitale werkplek waarbij bedrijfsbronnen uniform, inclusief integraties worden aangeboden om de efficiency te verhogen is daarom belangrijker dan ooit.

Deze ontwikkeling heeft grote gevolgen voor traditioneel werkplekbeheer. Het inrichten van de persoonlijke digitale werkplek doet de eindgebruiker steeds meer zelf (selfservice); zie bijvoorbeeld Microsoft Teams. De digitale werkplek bestaat uit een portaal met allerhande, per gebruiker verschillende, Apps in een hybride Cloud en Legacy omgeving die door de organisatie beschikbaar zijn gesteld en die samenwerken faciliteren.

Dit gebeurt binnen een steeds eenvoudiger te beheren standaard werkplekomgeving. Er zijn steeds meer slimme integraties en voor beveiliging worden toenemend micro apps en technieken als micro services (API's), AI (Artificial Intelligence), ML (Machine Learning) en RPA (Robotic Process Automation) toegepast. Beheertools worden verder ontwikkeld op bijvoorbeeld veilige toegang (Identity Access management, Role-Based Access control), informatiebeheer (sharepoint) en social intranet. Daarmee wordt het beheer van de werkplek steeds minder een technische, en steeds meer een functionele opdracht. Er is wel gerichte expertise voor nodig; de vraag naar Microsoft experts in de markt in hoog en het aanbod is schaars.

Impact voor DeSom

Voor DeSom is het neerzetten van een gestandaardiseerde, robuuste digitale samenwerkplek van groot belang. Hierin komen twee zaken samen: de zorg voor een standaardisering van de werkplek, en de robuustheid die nodig is om die werkplek efficiënt te kunnen beheren. De werkplek van morgen biedt vanaf ieder device

applicaties en bedrijfsbronnen uniform – bijvoorbeeld vanuit een portaal – aan en bevat intelligente integraties om de efficiency te verhogen. Alleen dan kan DeSom concurrerend zijn met commerciële aanbieders die vanwege schaalgroottes makkelijker experts kunnen werven.

Samengevat: De productiviteit van medewerkers in een digitaal werkportaal staat centraal in de inrichting van de werkplek. Deze werkplek is gestandaardiseerd, en kan via parameters gepersonaliseerd worden. DeSom maakt gebruik van een hybride werkplek. Voor DeSom is het neerzetten van een gestandaardiseerde, robuuste digitale samenwerkplek waarbij het hybride applicatielandschap centraal staat een voorwaarde om concurrerend te kunnen zijn op prijs en kwaliteit met commerciële aanbieders.

Applicatielandschap: beweging naar de Cloud en SaaS

Cloud computing is het via een netwerk (internet) op aanvraag (on demand) beschikbaar stellen van hardware, software en gegevens (SaaS). Een organisatie neemt functionaliteit af, en niet de techniek waarop die functionaliteit draait. Er is al enige tijd een beweging van organisaties 'naar de Cloud'. Leveranciers van software bieden hun oplossing (steeds vaker uitsluitend) als Cloud dienst aan.

Daarbij bieden leveranciers van applicaties deze applicatie inclusief dienstverlening aan als Cloud applicatie. Dat betekent 'functionaliteit uit het stopcontact'. De leverancier ontzorgt door het uitvoeren van (technisch) applicatiebeheer. Functioneel beheer doen organisaties zelf. DeSom 2.0 levert de ontsluiting en werking op de werkplek. In de gemeentemarkt is inmiddels ruim 60% van de ingezette applicaties beschikbaar als SaaS. Te voorzien is dat binnen 5 tot 8 jaar alle applicaties als 'SaaS' beschikbaar zijn en dit de facto de marktstandaard zal zijn. Tot die tijd is er sprake van een hybride situatie.

Gemeenten hebben, in vergelijking met andere organisaties, uitzonderlijk veel applicaties; de beweging naar de Cloud en SaaS is voor hen extra relevant. In de praktijk ontstaan er bij gemeenten – zeker door de tijd heen – mengvormen van beide varianten: een 'hybride' Cloud waarbij gemeenten SaaS applicaties integreren in hun op eigen locatie staande fysieke ICT Infrastructuur (dit heet: on premise); dan wel dat deze integratie wordt verzorgd door de Cloud Supplier. 'Cloud' wordt hiermee – door de markt afgedwongen dan wel gekozen vanuit een Cloud-strategie – een steeds groter onderdeel van iedere ICT infrastructuur.

Impact voor DeSom

DeSom biedt op dit moment een fysieke infrastructuur en de deelnemende gemeenten kiezen hun eigen strategie als het gaat om Cloud diensten. De deelnemers binnen DeSom maken op verschillend tempo een verandering naar Cloud dienstverlening door; ook omdat sommige applicaties alleen als SaaS worden aangeboden (bijvoorbeeld DSO). Dit betekent dat veel applicaties nu al in de Cloud draaien. Met gevolgen voor bijvoorbeeld de dienstverlening van DeSom op het gebied van technisch applicatiebeheer.

DeSom brengt daarin focus aan op het leggen van veilige verbindingen tussen werkplek (authenticatie en autorisatie) en SaaS applicaties, en tussen applicaties onderling in een hybride omgeving. Dit is werk dat er eerder impliciet bij gekomen is voor DeSom. Per saldo neemt het werk bij DeSom weliswaar af door verSaaSing van applicaties (systeembeheer, technisch applicatiebeheer); maar er komt ook werk voor terug: regie over connectiviteit, systeemintegratie, inrichten van de AD, leveranciersmanagement. Hierover moeten nieuwe afspraken gemaakt worden.

Samengevat: Applicaties verhuizen naar de Cloud, maar wel in een verschillend tempo; totdat pakweg 2032 alle applicaties SaaS zijn. Systeembeheer en technisch applicatiebeheer verdwijnen stap voor stap bij DeSom en er komen regietaken voor terug.

(Regie op) connectiviteit in een services architectuur

Het applicatielandschap van gemeenten is in de loop der tijd verzuild en in de knoop geraakt; domeingevormde 'silo's' bepalen de functionele inrichting en er is een veelheid van onderlinge integraties hetgeen leidt tot veel redundante opslag. Modernisering van het gemeentelijk applicatielandschap is op de agenda gezet

door de VNG onder de noemer Common Ground, en betekent de stap voor stap migratie naar een applicatie services landschap waarin API management zorgt voor gegevensintegraties met minder redundantie.

Deze beweging is al volop in gang (zie het DSO en de WOO applicaties) en zal de komende 5 tot 8 jaar zijn beslag krijgen. Voor leveranciers betekent dit de gehele vernieuwing van hun applicaties; een investering die op dit moment zorgt voor een stilstand als het gaat om vernieuwingen in de applicatiemarkt. Voor gemeenten betekent dit dat het 'legacy' silo-landschap gefaseerd transformeert naar een services architectuur. Dat heeft drie gevolgen:

- 1) Werken onder architectuur krijgt een diepere lading. De doelarchitectuur (technisch en functioneel; op applicatie- en procesniveau) wordt dwingender, om standaardisatie en flexibiliteit af te dwingen;
- 2) Procesgestuurd werken krijgt meer vorm; organisaties kunnen makkelijk hun informatievoorziening conform hun proces inrichten. Dat stelt wel eisen aan de wijze waarop die processen ontworpen zijn. Gemeenten zullen de rol van procesbeheerder echt moeten beleggen.
- 3) Systeemintegratie krijgt een andere betekenis. Connectiviteit op basis van API's vragen om de inrichting van API management (APIM) en API Management wordt een vak. Regie op connectiviteit en regie op data- en procesintegratie vragen eveneens regierollen die moeten worden belegd.

Sommige gemeenten kiezen ervoor om deze ontwikkelingen geheel buiten de deur te zetten, Anderen kiezen voor het versterken van hun eigen proces- en informatie organisatie. In welke vorm ook; de invulling van deze rollen is voorwaardelijk voor een beheersbare inrichting van de informatievoorziening bij gemeenten.

Impact voor DeSom

De vernieuwing van applicaties en de (mogelijke) migratie naar een services architectuur is aan de deelnemers. De opdracht van DeSom is de deelnemers te faciliteren. Om het applicatielandschap te kunnen vernieuwen en adaptief en flexibel te zijn, zoals deelnemers vragen, is werken onder een stringente, dwingende architectuur een absolute voorwaarde. Daarbij gaat het om het neerzetten van een technische architectuur; een informatiearchitectuur (applicatie en data) hoort primair thuis in het domein van de deelnemers. Deze technische architectuur kent vier componenten, die in samenhang zorgen voor de robuustheid van de ICT infrastructuur die nodig is om op een gedegen manier flexibel en adaptief te kunnen zijn. Deze componenten zijn:

- 1) Een ontwerp van de systeem- en netwerkomgeving (huidige en doelarchitectuur). Onderdeel van dit ontwerp zijn de keuzes voor technologieën en methoden die DeSom toepast in zijn ICT zoals de keuze voor O365 voor werkplek en AD; maar ook keuzes voor applicatiedistributie, dataopslag, virtualisatie, connectiviteit en privacy en security by design.
- 2) Een ontwerp van het applicatielandschap, met functionele en niet-functionele applicaties, aangeleverd door de deelnemers. Dit ontwerp moet 1 op 1 synchroon zijn met het asset management (TopDesk).
- 3) Een ontwerp van data en datastromen tussen applicaties, inclusief gebruikte protocollen. Deze protocollen moeten gebaseerd zijn op landelijke en industrie-standaarden.
- 4) Een ontwerp van toegangscontrole en autorisaties, vanuit inrichtingsprincipes die BIO conform zijn.

Door deze componenten goed neer te zetten en strikt te hanteren ontstaat een solide en voor iedereen duidelijke ICT inrichting met constraints die gehanteerd kunnen worden bij iedere applicatiekeuze van een gemeente; zowel SaaS applicaties als on-premise. En kan DeSom zijn rol in systeemintegratie waarmaken.

Formatief betekent dit, dat er zowel voor architectuur als voor regisseurs connectiviteit (systems integrators) belangrijke (nieuwe) rollen zijn binnen DeSom. Ook voor technisch (applicatie)beheerder verschuift hun rol naar connectiviteit.

Samengevat: Common Ground, betekent een stap voor stap migratie naar een applicatie services landschap waarin API management zorgt voor gegevensintegraties met minder redundantie. De daarbij horende vernieuwing van applicaties en de (mogelijke) migratie naar een services architectuur is aan de deelnemers. De

opdracht van DeSom is om de deelnemers te faciliteren. Daarbij is werken onder een stringente, dwingende (technische) architectuur een absolute voorwaarde.

Data governance en datagedreven werken

Het creëren van waarde uit gegevensverzamelingen staat centraal in Data Governance. Informatiegestuurde dienstverlening, monitoring, datagedreven beleidsontwikkeling en Smart City zijn inmiddels landelijk veelgebruikte concepten waarin gemeenten publieke waarde creëren door benutten van gegevens. Gemeenten beschikken over zo'n 900 unieke gegevens per huishouden in hun administraties, en hebben toegang tot duizenden unieke data per huishouden.

De impact van digitalisering en het slim gebruik van data dienen bij te dragen aan de maatschappelijke taken en opgaven van gemeenten. Met name op de kruising van verschillende domeinen (sociaal, ruimte, organisatie) zal ICT en de daarmee gepaard gaande data een verbindende schakel vormen om gemeentelijke systemen optimaal te kunnen laten werken. Daarmee krijgt (real-time) data nog veel meer dan voorheen een sturings- en monitoringsfunctie voor beleid en uitvoering binnen de gemeenteorganisatie.

Impact voor DeSom

Alle deelnemers van DeSom werken datagedreven, of gaan dat de komende tijd doen. DeSom moet hierop voorbereid zijn en zijn dienstverlening op accommoderen. Dit is een kans om de toegevoegde waarde van DeSom te versterken. Het is de opdracht voor DeSom om voor zijn deelnemers, maar ook voor zichzelf, een stevig datafundament neer te zetten, als dienst. Dit fundament bevat idealiter de volgende componenten:



- Datamanagement is gericht op het optimaal beheren en gebruiken van data in de systemen die DeSom beheert voor de deelnemers. Het gaat daarbij om het verwerken, rubriceren, opslaan, beschikbaar stellen, beveiligen en onderhouden van alle gegevens die voorkomen in de applicaties.
- ICT voorzieningen. Dit betreft in essentie drie toepassingen: een datawarehouse omgeving, een ETL tool om data uit applicaties te halen en in het datawarehouse te zetten en één of meer applicaties voor business analyse en business intelligence. Gelet op de Microsoft strategie van DeSom ligt PowerBI hier voor de hand.
- Methodiek. Grootste risico in de praktijk bij het realiseren van een datafundament is hobbyïsme. Er is een bewezen methodiek nodig, zoals DAMA/DMBOK, om professioneel te werken aan een datafundament.

Cruciaal is dat er een goede rolverdeling is tussen deelnemers en DeSom. Deelnemers zorgen zelf voor vraagarticulatie en data-analyse. DeSom biedt een datafundament. Rollen die daarbij horen zijn:

- 1) Een database manager, die methodisch werkt (bijv. met DAMA/DMBOK) en die verantwoordelijk is voor de stabiele werking van het datafundament. Dat is o.a. de kwaliteitszorg over het datawarehouse, de continuïteit in de ETL stromen (die de data verversen), en de informatiebeveiliging van het gehele platform.
- 2) ETL-ontwikkelaars. Dit is een maatwerkdienst. Deze is applicatie-afhankelijk en in principe eenmalig nodig. Deze kan dan het beste ingehuurd worden door de deelnemers of door DeSom.
- 3) De architect (zie 3.3, punt 3).

Samengevat: Deelnemers van DeSom werken datagedreven of gaan dat naar verwachting steeds meer doen. Dit is een kans om de toegevoegde waarde van DeSom te vergroten. Ambitie van DeSom 2.0 is hierbij om een stevig datafundament neer te zetten, als dienst. Een goede rolverdeling is cruciaal: de deelnemers zorgen voor vraagarticulatie en data-analyse, DeSom biedt een datafundament. DeSom dient daarvoor diverse rollen in te vullen, zoals een database manager.

Nieuwe technologie

Technologische vernieuwing gaat door. De belangrijkste trends op dit moment zijn (inclusief een voorbeeld van actuele gemeentelijke toepassingen):

- Kunstmatige intelligentie en machine learning. Veel gemeenten experimenteren met Chat-GPT en zijn op zoek naar toepassingen.
- The Internet of Things. Er zijn toepassingen beschikbaar voor gemeenten om (milieu)waarden te meten via Internet of Things technologie. Vooral voor de Omgevingswet zullen deze toepassingen beschikbaar komen.
- Virtual en augmented reality. Ook hier is de Omgevingswet een belangrijke aanjager. Virtuele planborden zijn bijvoorbeeld al bij diverse provincies in gebruik.
- Blockchain-technologie. Deze wordt steeds meer ingezet om 'geautomatiseerd vertrouwen' te faciliteren. Er zijn veel toepassingen ontwikkeld, bijvoorbeeld voor schuldhulpverlening (gemeente Utrecht).
- Virtual assistants. We zien de inzet hiervan, vaak i.c.m. AI, in de dienstverlening. In sommige applicaties wordt dit al toegepast.

Dat deze nieuwe technologie zijn weg gaat vinden naar gemeenten, is een zekerheid. De vraag is alleen wat, wanneer, en met welke kosten.

Impact voor DeSom

Voor DeSom geldt een heel eenvoudige regel: DeSom moet zijn deelnemers altijd één stap voor zijn. Niet twee, want dan loopt het voor de muziek uit. En niet samen oplopen, want dan zijn de condities er niet als de deelnemers die nodig hebben. Die condities gelden vooral de geschiktheid van de ICT infrastructuur. Wat is de impact van nieuwe technologie op die ICT inrichting? Vanuit architectuur zal het snel 'nee' zijn als het om innovaties gaat, maar dat antwoord kan lang niet altijd valide gegeven worden. Er is ruimte nodig voor experimenten, voor innovatie. Bij deelnemers en bij DeSom. Business development heet deze rol, en kan het beste belegd worden bij een business development manager. In deze rol zullen de nieuwste trends en ontwikkelingen scherpt gemonitord en in samenspraak met de architect beoordeeld moeten worden. Cruciaal is daarbij dat er een heldere kosten-baten afweging wordt gemaakt.

Samengevat: Er zijn veel nieuwe technologische trends. Deze hebben inmiddels de weg naar de lokale overheid gevonden of gaan dat op korte termijn doen. DeSom moet zijn deelnemers net iets voor zijn. Er is ruimte nodig voor experimenten en innovatie. Een rol als business development manager kan DeSom helpen om deze trends te monitoren.

Bronnen

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

Schriftelijke bronnen:

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/>

SLA DeSom

Interviews:

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

Begrippenlijst

O365: Office365 van Microsoft

IAM: Identity and Access Management is het beheer om er voor te zorgen dat de juiste "identiteiten" (denk daarbij vooral aan personen of computers), voor de juiste redenen en op het juiste moment toegang krijgen tot de juiste faciliteiten.

RBAC: Role-based Access Control zorgt voor eenduidige geautoriseerde toegang tot alle informatievoorziening.

SaaS: Software as a Service stelt gebruikers in staat om via internet verbinding te maken met toepassingen in de cloud en deze te gebruiken.

API: een Application Programming Interface, wordt gebruikt om op een geformaliseerde manier gegevens uit te wisselen tussen apps.

ETL: Extract Transform Load is het proces dat wordt gebruikt voor het verzamelen en samenvoegen van data uit meerdere bronnen voor het ondersteunen

FAQ: Frequently asked questions, een kennissysteem om vragen snel te kunnen beantwoorden

CMDB: Configuration Management Database. Dit is een opslagplaats die informatie bevat over de IT-omgeving, de componenten die gebruikt worden voor de levering van IT-diensten.

SIEM: Security Information and Event Management is een oplossing die organisaties helpt bedreigingen te detecteren, te analyseren en erop te reageren voordat ze bedrijfsactiviteiten schade berokkenen.

NIS2 verplicht bedrijven tot technische en organisatorische maatregelen voor beveiliging

SPOC: Single Point of Contact voor dienstverleningsvragen