

Innovatief besparen



Innoveren doe je samen

Marijn Fraanje, gemeente Den Haag

Minder treinreizigers, meer budget

Hessel Dijkers, NS

Je moet in deze tijd zeker weten dat je elke euro goed uitgeeft

Michiel Bijleveld, CCV

IT brengt Afrika dichtbij

Patricia Vermeulen, Amref Flying Doctors

(advertentie)

WELKE KOFFIE KIES JIJ?



VKA schenkt Moyee koffie en draagt zo bij aan een eerlijkere wereld.

Wil je koffie testen? Ga dan naar moyeecoffee.com en gebruik de code "moyee4vka". Je krijgt een extra pak om uit te delen van Moyee en een Tree token.

Voorwoord

VERDONCK
KLOOSTER &
ASSOCIATES



Kostenmanagement is in mijn visie altijd een belangrijk thema, ook in goede tijden. Tegelijkertijd merk ik in gesprekken met bestuurders dat de aandacht voor het reduceren van kosten hard groeit, mede door de Coronacrisis en de effecten daarvan op organisaties. Het reduceren van kosten lijkt vaak eenvoudig - gewoon minder geld uitgeven toch? - maar vraagt in de praktijk om strategische keuzes.

In ons vakgebied zie ik als misschien wel belangrijkste dilemma de keuze tussen het besparen op IT - minder geld uitgeven aan IT - of juist de keuze voor besparen mét IT - besparen in primaire processen en bedrijfsvoering door het inzetten van IT die dat mogelijk maakt. Dat laatste vraagt meestal een investering in IT, terwijl het doel juist kosten reduceren is. Voor ons als adviesbureau een begrijpelijke keuze, maar ik kan mij voorstellen dat het in de Boardroom tot interessante discussies leidt: Waarom moet ik bezuinigen terwijl jij meer geld krijgt? In dit magazine leest u voorbeelden terug van zowel besparen mét als op IT.

Helaas verwacht ik niet dat dit het enige strategische dilemma waar u voor komt te staan. Ik zie in onze adviespraktijk ook andere dilemma's opdoemen, zoals: Hanteren we de kaasschaaf of kiezen we scherp in wat we niet meer doen? Sturen we op vaste kosten die

stabiel blijven bij meer of minder gebruik of hebben we juist een voorkeur voor variabele kosten die flexibel meebewegen? Verlagen we kosten door meer uit te besteden of juist door meer zelf te doen? En dit zijn slechts enkele van de soms best complexe keuzes.

De toegenomen aandacht voor kostenmanagement is voor ons de reden om onze kennis, ervaring en netwerk bij elkaar te brengen om deze met u te delen. We hebben hierover op 27 januari een webinar georganiseerd met de CIO's van de NS, payment provider CCV en de gemeente Den Haag. Daarnaast bied ik u graag dit magazine aan, waarin de genoemde dilemma's terugkomen. Een magazine met interviews met CIO's en bestuurders en artikelen van mijn collega's. En heeft u ons webinar hierover gemist? Dan kunt u deze natuurlijk terugkijken of -lezen in dit magazine.

Ik hoop dat ons magazine u inspireert en u helpt om de juiste keuzes te maken die passend zijn voor uw organisatie. Neem gerust contact op om eens te sparren als de dilemma's waar u voor staat echte dilemma's blijken, waaruit het lastig kiezen is. Ik wens u veel lees, kijk en luister plezier!

Marc Gill'ard
Directeur VKA

Inhoud

VERDONCK
KLOOSTER &
ASSOCIATES

Colofon

Redactie:
Wilbert Enserink, Joost van Lier,
Jesse Struick, Thijs Bakker,
Ronja Slierendrecht, Olga Konijn

Vormgeving:
Serious Impact

© Verdonck, Klooster & Associates
www.vka.nl

6

SLIM BESPAREN OF JUIST INNOVEREN?

Omgaan met druk op kosten

12

VAN STORYTELLING NAAR STORYPROVING

Moyee koffie

14

INNOVEREN DOE JE SAMEN

Interview met Marijn Fraanje

36

NS: MINDER TREINREIZIGERS, MEER IT-BUDGET

Interview met Hessel Dikkers

44

CCV: INNOVEREN BINNEN EEN FAMILIEBEDRIJF

Interview met Michiel Bijleveld

58

IT BRENGT AFRIKA DICHTERBIJ

Interview met Patricia Vermeulen

EN VERDER

19

CIO-webinar Strategisch Kostenmanagement

20

Kaasschaaf of botte bijl?

22

Je kunt geld maar één keer uitgeven - sturen op waarde met portfoliomanagement

28

Dilemma: Besparen of Investeren?

30

Zicht op kosten - Enquette impact corona crisis op innovatie en besparingen vanuit een ICT perspectief

34

Niet voor de lol - Column Jacob Spoelstra

40

Feiten en Cijfers

42

Vacature: ben jij een strateeg met oog voor kosten?

48

Cloud kosten rijzen de pan uit

52

Kostenreductie: een gevecht met Badr Hari?

54

Kan het voor minder? 9 methoden om kosten te besparen op operationele ICT

56

Capex of Opex: wezenlijk dilemma of boekhoudkundige praat?

62

De rationale van applicatierationalisatie

68

Zorg + ICT: een partnerschap met toekomst



Omgaan met druk op kosten: **slim besparen of juist innoveren?**

Nu en volgend jaar verwachten veel organisaties dat het thema 'strategisch kostenmanagement' prominenter op de agenda komt te staan. Een reden hiervoor is de corona-crisis, die diverse sectoren hard treft zo horen en zien wij uit verschillende media, gesprekken met CIO's en andere bronnen. Oplossingen zijn nodig. Steeds vaker kijken businessleiders voor een oplossing richting de CIO. De IT krijgt een steeds groter budget en de verwachtingen groeien: digitalisering als dé oplossing om efficiënter (en dus goedkoper) te werken. IT is 'the way out and forward'. Maar hoe ga je als CIO te werk? Door: Wilbert Enserink en Lotte Meindertsma

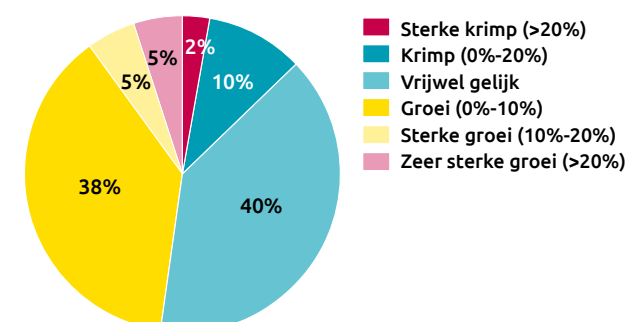
Wij zien diverse strategische dilemma's voor de huidige CIO opdoemen: Innoveren of 'plat' kosten besparen, kaasschaaf of durven kiezen, kosten flexibel en schaalbaar maken of juist als vaste kosten hanteren, kosten door zelf doen of juist uitbesteden, etc. Simpele oplossingen bestaan niet zondermeer. In hoofdlijnen komt het op twee sporen neer. Kosten besparen door inzet van innovatieve technologie of juist door slim het algemene IT-budget te verkleinen. Dit artikel gaat dieper in op deze twee sporen en geeft de CIO en haar medewerkers ook handvaten om de uitdaging het beste te tackelen.

De uitdaging

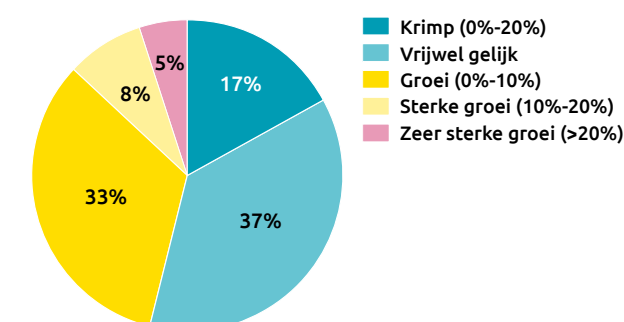
Uit onderzoek van VKA onder CIO's en hun medewerkers van uiteenlopende organisaties in Nederland blijkt dat het IT-budget onder druk staat (zie elders in dit magazine voor een uitgebreide analyse). Organisaties die willen besparen kijken naar alle kosten, dus ook naar IT. Wel is het opvallend dat organisaties relatief minder bezuinigen op IT kosten dan op de totale begroting.

Er zijn zelfs een aantal organisaties waar het IT-budget groeit (bij een krimpende begroting).

Kunt u aangeven hoe uw ICT-begroting zich in 2021 ontwikkelt ten opzichte van 2020?



Kunt u aangeven wat uw verwachting is voor de ICT-begroting in 2022 ten opzichte van 2021?



Hieruit maken we op dat voor organisaties IT steeds belangrijker is. IT, digitalisering en digitale transformatie biedt kansen voor de hoognodige innovatie die nodig is om business-processen efficiënter en goedkoper te maken. Denk bijvoorbeeld aan nog meer self-service bij portaal omgevingen, slimmer onderhoud plannen met behulp van data of processen robotiseren met behulp van algoritmes, om maar wat te noemen. Eén van de conclusies uit een recent gehouden survey van VKA laat zien dat de kern voor de IT-begroting twee op de vijf organisaties draait om besparing met innovatie, ofwel: *“De organisatie zet in op innovatie om op termijn efficiënter te werken en kosten te kunnen besparen”*.

“De organisatie zet in op innovatie om op termijn efficiënter te werken en kosten te kunnen besparen.”

Tegelijkertijd is er wel veel verschil tussen sectoren en segmenten. Bij de rijksoverheid zien we dat 2020 geen wezenlijke kostenbesparing op IT heeft gerealiseerd, ook voor 2021 lijkt dat niet het geval. Politiek zal hierbij ook een rol spelen met de Tweede Kamer verkiezing van maart '21 in het achterhoofd. Echter, voor de begrotingsronde in najaar 2021 zal 'kosten en besparing' ook op de agenda staan zo verwachten wij.

Gemeenten hebben het al een tijdje zwaar, onder meer vanwege de 'decentralisatie van de zorg' die al veel geld kost. Hier komt Corona dan nog bij. In het bedrijfsleven kan het alle kanten

op gaan. We kennen negatieve voorbeelden van verschillende bedrijfstakken zoals Schiphol of NS maar ook de successen van andere bedrijfstakken zoals bezorgservices. Wat de toekomst hierin brengt is ongewis... Wie een glazen bol heeft mag het zeggen...

Twee sporen

De oplossing voor deze uitdaging splitsen we op in twee delen.

(1) De CIO maakt een plan voor acties op de korte termijn. Deze acties zijn gericht op het naar beneden brengen van 'de stuksprijs van IT'. Het snijden in IT daar waar het kan.

(2) Tegelijkertijd werkt de CIO aan een strategisch plan: een *digitale business strategie*. Deze strategie beschrijft het potentieel hoe de organisatie op termijn haar processen kan verbeteren en hierbij kosten efficiënter kan werken, naast andere doelen na te streven (zoals een hogere klanttevredenheid, betere service, meer tevreden medewerkers, snellere time2market, etcetera).

Korte termijn: de IT stuksprijs moet naar beneden

De operationele IT kosten moeten naar beneden. Maar waar zit de ruimte? De CIO kan beleidsmedewerkers vragen om analyses van 'hun' kostenposten. Uiteindelijk start het bij een goed inzicht in de huidige IT kostenopbouw om ideeën hiervoor te genereren. De factoren Mens, Organisatie, Processen, Data, Applicaties, Infrastructuur en Faciliteiten helpen om dit te structureren.

Wat voorbeelden:

- **Organisatie:** Kunnen er wellicht taken worden geoutsourced of tijdelijk worden geminimaliseerd? Misschien zijn er bedrijfsonderdelen die bijna geen klanten hebben? Wellicht kan de IT ondersteuning dan ook wel een tand minder.

“The only question with wealth is, what do you do with it?”

*John D. Rockefeller
Amerikaanse industrieel
oprichter Exxon 1839-1937*



- **Organisatie:** Maak IT kosten per bedrijfsonderdeel inzichtelijk. Dat helpt managers ook om te begrijpen dat 'hun afdeling' best voor wat IT kosten zorgt. Kosten van IT verhalen op de afdelingen zodat kosten beter 'voelbaar' zijn. Wellicht leidend tot gedragsaanpassingen.
- **Mens:** het optimaliseren van formatie. Belangrijk blijft om te investeren in de huidige medewerkers om het kennisniveau op peil te houden, te borgen en binnen de organisatie te behouden. Tegelijkertijd is er misschien capaciteit over die elders beter kan worden ingezet?
- **Mens:** het beter benutten van de IT-tooling door te investeren in digitale vaardigheden.
- **Processen:** welke IT processen zijn weg te saneren? Een stukje minder service levels bieden (al was het maar tijdelijk). Zijn er beheerprocessen verder te automatiseren?
- **Applicaties:** Wanneer was het voor het laatst dat uw organisatie heeft gekeken naar de mogelijkheden voor een rationalisatie programma? Zowel op vlak van applicaties als op het vlak van aantallen licenties?

Juist door een plan te maken en bij elke maatregel aan te geven voor hoelang deze maatregel

van kracht is, zijn er zeker stappen te zetten die op bijval kunnen rekenen. En weet u niet of bepaalde kosten marktconform zijn en heeft u het 'gevoel' dat u misschien te veel betaald? Of te veel vet op de botten heeft? Denk dan eens aan een benchmark om deze gevoelens met feiten te onderbouwen. Elders in dit magazine zijn nog meer concrete tips te vinden hoe u kunt besparen op IT op de korte termijn.

Innovatie biedt ruimte voor lagere kosten op lange termijn

Voor de lange termijn is het nodig om in te zetten op de innovatieve kant: een Digitale Business Strategie met meer aandacht voor concepten als cloud, robotisering, data en AI, flexibele en schaalbare architectuur concepten, terwijl de beveiliging hiervan hoog in het vaandel staat. Daar past ook een organisatie bij die snel kan schakelen, interactie met de business als DNA heeft en zich adaptief opstelt. Het aantal innovaties die IT mogelijk maakt zijn legio. En daar is ook genoeg over te vinden aan ideeën en uitwerkingen. Een aantal onderwerpen en voorbeelden die wij in de praktijk vaak zien terugkomen zijn:

- **Data & AI:** Bij ProRail is gekeken naar kostenbesparing in onderhoud en beter assetmanagement met behulp van data en AI. Het beter kunnen voorspellen van noodzakelijke onderhoud aan rails en infrastructuur leidt tot een kostenbesparing. De Politie is bezig met een AI toepassing om spraak geautomatiseerd om te zetten naar tekst in kader van o.a. Verhoor en 112-meldingen. Dit leidt tot grote administratieve lastenverlichting.
- **Cloud:** Het Pensioenfonds Detailhandel is net in de laatste fase van een transitie voor Business Process Outsourcing van de pensioenadministratie uitgevoerd door Capgemini. Een IT-infrastructuur gebaseerd op PaaS en

SaaS only. Zeer schaalbaar.

- **Robotic Process Automation (RPA):** Hetzelfde pensioenfonds legt de nadruk op een nieuwe en hypermoderne IT omgeving: Hoogwaardige self-service portalen voor werkgevers, deelnemers en administratie kantoren. Verwerking van mutaties op basis van RPA concepten. Ook deze beweging zal leiden tot een forse besparing op de kosten, wat uiteindelijk ten gunste komt van de deelnemer van het pensioenfonds.

Belangrijk bij innovatie is wel het adagium dat de kosten voor de baten uitgaan. Om die reden zien we dan ook dat het IT budget groeit, of minder krimpt dan bij andere organisatie onderdelen. IT wordt belangrijker en de kansen van innovatie met behulp van IT wordt door velen onderkend.

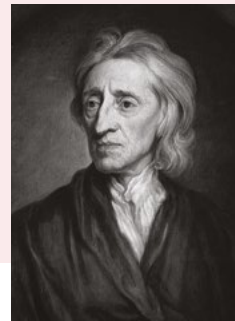
Transformeer de organisatie mee

Innovatie gaat niet vanzelf, daar heb je de organisatie voor nodig. De resources moeten beschikbaar zijn. Innovatieve thema's vragen veelal om andere 'capabilities' binnen de organisatie. Belangrijk is dat de organisatie blijft investeren in (IT) kennis van mensen. Regie voeren op cloud leveranciers en sourcing partners, specialisten met kennis van data governance, data scientists en ontwikkelaars die weten hoe je een algoritme opbouwt, architecten die snel meekunnen in nieuwe architectuurconcepten als micro-services, etc.

Daarnaast is het van belang om de organisatie zo in te richten dat flexibiliteit mogelijk is. Innovaties zijn geen projecten meer, maar vragen 'continuous delivery'. Bijvoorbeeld in de vorm van DevOps omgevingen en agile teams die aanpassing en vernieuwing brengen. De ontwikkelcyclus wordt korter en is minder statisch en voorspelbaar. Het is steeds belangrijker om

"All wealth is the product of labor"

John Locke
Engels filosoof 1632-1704



slagvaardig te zijn en continue aan te kunnen passen aan de eisen die de tijd stelt. Of het nu gaat om plotselinge kostenbesparingen of een nieuwe klanteisen of verwachtingen van burgers ten aanzien van de dienstverlening.

"Innovaties zijn geen projecten meer, maar vragen 'continuous delivery'"

Om grip te houden op de prioritering (en kosten!) van alle veranderingen blijft goed project en portfolio management essentieel. Het maken van businesscases is hierbij onontbeerlijk. Aangezien veel organisaties (terecht) de waterval benadering loslaten zal ook een hybride vorm nodig zijn van projectportfolio management in de omslag naar agile werken. Management is zo in staat om beter onderbouwde keuzes te maken die meer opleveren voor de organisatie. Elders in dit magazine is portfolio-management in een agile omgeving uitgebreid uitgewerkt.

Een nauwe samenwerking met de business is hierbij essentieel. Kansen voor innovatie zitten vaak bij 'de business' en leveren daar de meeste toegevoegde waarde. Product Owners vragen steeds vaker om de juiste IT kennis. Ook in de planningscyclus voor werkzaamheden is een nauwe samenwerking tussen IT en business strikte noodzaak. Helaas is deze samenwerking is (nog altijd) niet overal bestaand. Dit betekent dat de CIO hieraan aandacht zal moeten besteden, in samenwerking met verschillende bedrijfsonderdelen. Veel kopjes koffie dus.

De positie van de CIO versterkt

De verwachte nadruk op strategisch kostenmanagement geeft CIO's een kans om een betere positie te verwerven binnen de organisatie. Zoals gezegd krijgt IT relatief meer budget. Tegelijkertijd zijn businessleiders afhankelijk van IT om de nodige innovatie te bewerkstelligen. Dit vraagt ook een goede governance. De CIO werkt stevig samen met bedrijfsonderdelen in het primaire (en ondersteunende) proces. Uiteraard kan deze samenwerking gedelegeerd worden

naar een gezamenlijke taskforce. Hierbij werk je ook samen aan de business case. Ga je immers als CIO alleen op zoek en kom je met leuke ideeën dan ben je veelal ook alleen vaandeldrager van de kostenkant.

Tot slot

Al met al zijn het serieuze, uitdagende en spannende tijden voor de CIO, met volop kansen, maar ook genoeg struikelblokken. De CIO doet zijn duit in het zakje aan de kosten kant, werkt volop aan innovatie terwijl de winkel open is, professionaliseert zijn organisatie in hoog tempo en vernauwt en structureert de samenwerking met andere bedrijfsonderdelen. De besturing van al deze innovatie en de kosten die voor de baten uitgaan, zal van de CIO een duidelijk plan en begroting vragen die in de boardroom besproken en toegelicht dient te worden. Afhankelijk van de mate van IT binnen de organisatie kan het zomaar op tafel komen dat de CIO een stoel krijgt in deze boardroom.

Wij wensen u veel succes in uw werk!

De auteurs



Lotte Meindersma is adviseur Data en AI bij VKA. Ervaren in het domein van informatie-management bij gemeenten houdt zij zich nu tevens bezig met het creatief adviseren over praktische toepassingen met behulp van data en AI.

Ir. Wilbert Enserink (MBA) is managing consultant bij VKA. Wilbert leidt de practice Strategie & Architectuur en is tevens als management adviseur werkzaam. Hierbij gebruikt hij zijn brede ervaring op het gebied van management/aansturing, strategie en architectuur in tal van vraagstukken voor een CIO office.



Van storytelling naar storyproving

Moyee haalde regelmatig het nieuws met haar enigszins provocatieve campagnes. Moyee is dan ook niet zomaar een koffie bedrijf. Het wil de manier waarop koffie wordt verbouwd, verwerkt en verkocht radicaal veranderen. Niets minder dan een systeemverandering is het doel. Een scherp oog op de waardeketen en de kosten is hierbij essentieel. Moyee gebruikt blockchain technologie om de waardeketen en kosten inzichtelijk en transparant te maken en mede hierdoor de kosten ook te drukken. Moyee is het eerste fairchain koffiebedrijf en VKA steunt de missie, daarom zijn wij 'launching customer' en schenken wij de koffie al vanaf het begin!

Door: Thijs Bakker

De Moyee visie heeft dan ook belangrijke repercussies voor de omgang met kosten. Zowel voor de klant, als voor het bedrijf zelf. Oprichter van Moyee, Guido van Staveren, doet dit op basis van de ontwikkelde FairChain principes; niet met uitsluitend een focus op de grondstoffen zoals bij Fairtrade, maar gericht op de hele keten. Hierdoor blijft 50% waarde achter bij de koffieboeren zelf, in plaats van de huidige 10% (waarvan slechts 2% toegevoegde waarde).

Guido: "De meeste waardeketens worden gekoloniseerd door een handvol grote multinationals die hun informatie- en machts-asymmetrie gebruiken om alle waarde naar zichzelf toe te trekken". Moyee is van mening dat technologie gebaseerd op radicale transparantie kan helpen bij het ontwerpen van waardeketens waarin de waarde op zo'n manier wordt (her)verdeeld dat het op een meetbare en verifieerbare manier bijdraagt aan het behalen van Sustainable Development Goals. Onnodige schakels worden verwijderd, net als onnodige risico opslagen en marge op margeberekeningen. Hierdoor worden veel kosten bespaard en kan de koffie zeer competitief worden aangeboden, maar wel met radicale impact.

Koffie is voor veel ontwikkelingslanden (na olie) het meest waardevolle exportproduct. De realiteit is dat 90% van die waarde naar het buitenland verhuist. Big Coffee (de 5 grootste koffieproducenten) koopt de groene koffie zo

"Het biedt de jeugd een trotse toekomst, niet afhankelijk van ontwikkelingshulp."

goedkoop mogelijk op, en laat ze in het westen branden, verpakken en verkopen, met flinke winst. 2% van de waarde toevoeging vindt plaats in het land van herkomst, en dat heeft als gevolg dat landen zich niet ontwikkelen en afhankelijk blijven van hulp. Het doel van FairChain is om de balans te herstellen door de waarde, en kosten en baten, eerlijk te verdelen (50%-50%). Door te investeren in lokale verwerking van koffie ontstaan er waardevolle banen en blijft er 300% meer geld achter in de landen van herkomst. Geld dat hard nodig is om te investeren in alles wat wij in het westen heel gewoon vinden. Het



biedt de jeugd een trotse toekomst, niet afhankelijk van ontwikkelingshulp. Landen als Ethiopie en Kenia krijgen miljarden euro's aan ontwikkelingshulp. Hulp die niet nodig zou zijn als de waarde in de koffie keten eerlijk zou worden verdeeld.

Het FairChain model won vele prijzen. Moyee is het enige koffiebedrijf dat de code van sociale ondernemingen onderschreef en is meervoudig best of class Certified B Corporation; dit is een nieuw soort bedrijf dat doel en winst in evenwicht houdt. Moyee hecht hier echter niet zo veel waarde aan, want begrippen als impact en duurzaam blijven holle begrippen als deze niet gepaard gaan met heldere doelstellingen en kwantificeerbaar en controleerbaar bewijs van impact of zoals van Staveren het verwoord: "de tijd van storytelling is voorbij, we moeten naar storyproving".

Met behulp van blockchain technologie gaat Moyee voor radicale transparantie waardoor kosten inzichtelijk worden en betere keuzes kunnen worden gemaakt. Als eerste bedrijf wereldwijd zette zij de betalingen aan de boer op de blockchain en geeft het 100% inzicht in wie er wat verdient. Het FairChain blockchain platform geeft de koffiedrinker transparantie in waar het betaalde geld voor de koffie naar toe gaat. Het platform biedt ook de mogelijkheid om zelf impact te creëren, bijvoorbeeld door één van de Moyee koffieboeren te helpen bij het investeren in nieuwe koffieplanten. Om dit mogelijk te maken geeft Moyee haar marketing budget aan haar klanten in de vorm van blockchain tokens die geïnvesteerd kunnen worden in koffieplanten. Deze extra koffieplanten verhogen het inkomen van de boer en helpt het bos te behouden.

"We zijn geen goed doel", aldus Van Staveren. "We zijn sociale ondernemers. Koop vooral geen Moyee koffie omdat je ons zo aardig vindt. Koop Moyee koffie omdat je fantastische koffie wilt drinken en omdat je de wereld wilt veranderen, slok voor slok. Je zult verbaasd zijn hoeveel impact jouw koffiekeuze heeft."

Innoveren doe je samen



We gaan in gesprek met Marijn Fraanje, Chief Information Officer (CIO) van de Gemeente Den Haag. Marijn is sinds de zomer van 2016 actief bij de organisatie. Het Coronajaar heeft gezorgd voor een enorme versnelling in digitaal werken binnen de gemeente. Er is gedurende het afgelopen jaar financieel flink geïnvesteerd in IT en innovatie. Daarmee is dit absoluut niet een domein waarop de uitgaven zijn teruggeschroefd.

Marijn merkt dat zijn positie als de CIO binnen de gemeente gedurende de afgelopen 4,5 jaar behoorlijk is veranderd. We gaan in het gesprek in op deze veranderingen bij de Gemeente Den Haag en hoe ook Corona specifiek impact kan hebben op de rol en positie van de CIO van organisaties waarbij de digitale transformatie door Corona is versneld.

Hoe is de positie van de CIO veranderd gedurende de afgelopen jaren?

“De positie was oorspronkelijk met name gericht op de kaderstelling, de visievorming en functionele sturing van alles wat met digitalisering te maken had, meestal vanuit een adviesrol. De rol is in de afgelopen jaren in Den Haag doorontwikkeld naar een veel breder pakket. In eerste instantie, na ongeveer een jaar, is voor mij het thema ‘Smart City’ erbij gekomen (innovatie in de stad). Vervolgens heb ik het thema ‘Data’ opgezet mede door het aanstellen van de eerste chieft data officer binnen Den Haag. Op beide thema’s was veel behoefte aan digitale innovatie, maar wist men nog niet precies hoe ze met deze thema’s wilden omgaan binnen de organisatie. Door de jaren heen ben ik bezig geweest met het verstevigen van de digitale functie door het inrichten van een breed en stevig team van experts op de verschillende aspecten van digitalisering en het gebruik van data, variërend van informatiebeheer, digitale innovatie en privacy

“Je hebt mensen nodig binnen de organisatie die op hun gebieden het boegbeeld zijn voor de organisatie en gezamenlijk de kar trekken.”

tot informatiebeveiliging. Deze functies hebben een bepaalde expertise en helpen mij met het gericht sturen op de verschillende thema’s binnen het digitale en informatiedomein die allemaal op elkaar ingrijpen.

Daarmee is de vorm van aansturing in mijn functie wezenlijk veranderd. Waar die sturing voorheen vooral functioneel liep via algemene kaders is die nu veel directer geworden via mijn teamleads. Het hebben van een goede organisatie en trekkers op alle aspecten, is naar mijn mening cruciaal om een I&A organisatie van 680 mensen in samenhang verder te brengen. Met alleen maar kaders en richtlijnen lukt dat niet. Daar heb je mensen voor nodig binnen de organisatie die op hun gebieden het boegbeeld zijn voor de organisatie en gezamenlijk de kar trekken.”

Welke gevolgen had deze nieuwe manier van aansturing?

“De roep om meer onderwerpen beet te pakken en meer te sturen op het vlak van realisatie van digitalisering binnen de gemeente, is toegenomen. Een voorbeeld hiervan is de IT-infrastructuur. Daarvoor moest een grote vernieuwingslag worden gemaakt. Hierbij is ook de vraag gekomen om te kijken naar de organisatie zelf. Deze was voorheen versnipperd in vijf bedrijfsonderdelen die allemaal op een andere manier met IT bezig waren. Om dit meer in samenhang te brengen hebben we destijds een

grondige analyse gemaakt van de organisatie op het gebied van efficiëntie, innovatie, toekomstige ontwikkelingen om te bepalen welke organisatieveranderingen nodig zijn. Waar we voorheen deze vijf afdelingen hadden, ben ik per 1 januari 2021 gestart met een tijdelijke organisatie Informatievoorziening & Automatisering, waarbij alle onderdelen op het gebied van digitalisering en data - variërend van het 'Smart City' team tot de harde automatisering - bij elkaar zijn geplaatst. Kortom van beleid tot uitvoering zit nu bij elkaar in één organisatie. De komende twee jaar gebruiken we om de organisatie stap voor stap mee te nemen in de transformatie om tot het gewenste eindbeeld te komen die dan geformaliseerd wordt met een afsluitende reorganisatie."

Wat waren de belangrijkste uitkomsten van de analyse van de organisatie?

"We zien een aantal belangrijke trends. Zo is de IT-markt aan het veranderen; van het leveren van IT-producten naar IT-diensten. Dat zie je het sterkste op de applicatiemarkt waar het leveren van clouddiensten snel de norm aan het worden is. Die veranderende context stelt andere eisen aan de gemeentelijke IT-organisatie. Het uitvoerende werk gaat verdwijnen. Tegelijkertijd kun je ook niet de eerste de beste clouddienst afnemen en hopen dat het wel goedkomt. Het inrichten van een goede regieorganisatie is cruciaal om sturing te kunnen geven op hetgeen je afneemt. Dat betekent dat je een organisatie nodig hebt die de markt goed kent. Je moet niet een tender uitzetten waarbij simpelweg de goedkoopste wint, maar je moet echt begrijpen wat je binnenhaalt. Daarnaast word je ook geacht kennis op te bouwen van een breder speelveld of van leveranciers waarmee je te maken hebt - of kunt gaan krijgen. Je moet een soort intermediair gaan worden tussen alle partijen die jou servicen. Het is namelijk een illusie dat 1 of een beperkt aantal partijen alles kunnen doen wat je als gemeente nodig hebt."

"Het inrichten van een goede regieorganisatie is cruciaal om sturing te kunnen geven op hetgeen je afneemt."

Wat zijn de gevolgen die je nu al merkt van deze veranderingen?

"Om dit te realiseren richten we voor de verschillende relevante aspecten centraal functionerende expertise teams in, die kennis end-to-end leveren, van beleid maken tot uitvoering op bijvoorbeeld informatiebeveiliging, privacy, informatiebeheer, leveranciersmanagement en data. Op deze wijze kunnen we die regie ook echt integraal gaan leveren. Het centraliseren van de benodigde expertises slaat ook wel veel dingen plat. Veel tussenschakels die soms best inefficiënt zijn, worden er tussenuit gehaald. Vroeger hadden eerst de adviseurs een overleg over hetgeen er gevraagd werd en ging men daarna binnen de harde automatisering opnieuw kijken, waardoor eenzelfde analyse vaak nog eens werd gedaan. Tegenwoordig zitten de relevante experts samen aan de stukken te werken, dat scheelt tijd en energie."

Jullie trekken 'de business' en 'IT' dus steeds nauwer naar elkaar toe?

"Ja, dat klopt. Om dit nog beter te laten werken richten we nu multidisciplinaire teams in voor de waardeketens van de gemeente. Daarbij moet je denken aan de subsidie- of de vergunningenketen. Daarbij wordt de transitie gemaakt van het in deel stukjes leveren van de IT-dienstverlening door verschillende teams, naar meer multidisciplinaire Agile Scrum teams die gericht zijn op het maximaal waarde toevoegen aan 'hun' keten. Door deze verandering krijgen individuele teams steeds meer eigen verantwoordelijkheid. Ver-

volgens is er iemand uit de lijn, die opereert als eigenaar van die waardeketen (Product Owner). De eigenaar komt dus niet vanuit de IT-hoek, maar is iemand die het gemeentelijke proces dat ondersteund wordt goed kent en mandaat heeft om daarbinnen besluiten te nemen. Hierdoor wordt er veel gericht ontwikkeld, met veel meer toetsmomenten aan functionaliteit die direct bijdraagt aan de taken van de gemeentelijke onderdelen die we ondersteunen. Het doel is om de IT en de business veel beter in verbinding te brengen, met de kennis van het proces en wat er nodig is en vervolgens een veel pro actievere houding vanuit IT, om deze uitkomsten optimaal te faciliteren. Op alle niveaus passen we ook steeds meer Agile/Scrum toe. Kortom; niet alleen op operationeel niveau bij de ontwikkelteams, maar ook op strategisch en tactisch niveau. Als je gesprekken met bedrijfsonderdelen meer beschouwend doet - over het geheel heen en op een informelere manier - krijg je een ander gesprek en ook een betere relatie. Je pakt de problemen in de business samen aan, waarbij IT faciliterend is om verbeteringen te realiseren en zo een bijdrage levert. Dit betekent dat ik ook op een andere manier om ga met mijn adviesrol bijvoorbeeld bij de toekenning van innovatiebudget aan projecten. Voor de toekenning stelde het CIO-office diverse criteria op en toetsten we aangeleverde ideeën aan deze criteria. Het nadeel van die aanpak is dat die beoordeling primair is gekleurd vanuit het digitale domein, terwijl er meer aspecten relevant zijn bij de keuzes om aanvragen wel of niet te honoreren. Tegenwoordig probe-

"Het continu opzoeken van de samenwerking is hier de sleutel tot het succes."

ren we juist daarom het strategische gesprek te verbreden door gezamenlijk met andere gemeentelijke onderdelen te kijken naar de criteria en het gesprek te voeren om te komen tot een advies welke aanvragen wel en niet te honoreren. Die manier van samen kijken wat verstandig is, proberen we op uiteenlopende niveaus in te richten met directies, adviseurs en managers. Het doel hierbij is om zaken meer bij elkaar te brengen, te anticiperen en te signaleren. Het continu opzoeken van de samenwerking is hier de sleutel tot het succes.

Dat veel meer gezamenlijk zoeken van de juiste weg is ook de reden dat we een tijdelijke organisatie hebben ingericht, zodat iedereen stapsgewijs kan wennen aan de veranderingen die komen gaan en daarin kan meedenken en groeien. Gedurende de komende 2 jaar evalueren we en passen we aan, alvorens de nieuwe werkwijze vast te klikken".

Heeft corona nog invloed gehad op dit traject?

"Ja en nee. Het traject zelf was voor Corona al ingezet en had dus eerder al zijn oorsprong. Wat je wél merkt is dat het voor veel partijen een extra bevestiging is, dat de ingeslagen route inderdaad de juiste keuze is geweest. Digitalisering is in de huidige corona tijd cruciaal geweest om vanaf huis zo goed als al het gemeentelijke werk door te kunnen laten gaan. Daarmee hebben alle onderdelen van de gemeente letterlijk doorleefd hoe belangrijk goede digitale voorzieningen zijn. Dat helpt nu zeker om tijd en aandacht te krijgen voor dat gezamenlijke gesprek over de verdere ontwikkeling naar de toekomst".

Het verandertraject loopt vooralsnog dus voorspoedig. Hoe houd jij met deze verandering met Agile teams grip je op je kosten?

"Agile Scrum wordt vaak geïnterpreteerd alsof men maar zonder kaders en afspraken aan de

slag gaat en maar ziet waar men uit komt. Dat is natuurlijk niet het geval. Elk team krijgt vooraf natuurlijk wel financiële en personele kaders mee waarbinnen men het werk heeft te doen. Binnen die kaders verwacht ik wel dat het grip houden op de financiën op een andere manier zal gaan lopen.

De traditionele werkwijze van het hanteren van een gedetailleerde begroting, met vaste cycli en dergelijke geeft je onvoldoende armslag om binnen de algemene financiële kaders een goede vinger aan de pols houden met het Agile Scrum team. Die aanpak is te reactief. Naar mijn mening is een proactieve, oplossingsgerichte en frequentere manier van financiële controle en advisering in zo'n context passender. Ik verwacht dat ook het control domein mee zal gaan in de Agile werkwijze en in toenemende mate real-time wordt gekeken naar wat sprints in de praktijk (financieel en kwalitatief) opleveren, in plaats van uitsluitend achteraf te beoordelen. Daarmee komt iedereen korter op de bal te zitten en werk je intensiever met elkaar samen, dan wordt echt synergie bereikt."



Marijn Fraanje is iemand bij wie de liefde voor 'het werken voor de publieke zaak' in het bloed zit. Hij is al meer dan 18 jaar werkzaam in een grote verscheidenheid aan functies binnen de overheid. Eerst bij de provincie Noord-Holland daarna bij gemeente Amsterdam en sinds 2016 als directeur Informatie en ICT/ CIO bij de gemeente Den Haag. Hierbij werkt hij aan de innovatie en digitalisering van de stad.

Marijn heeft planologie gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam en de University College London.

Tot slot een laatste vraag: hoe beoordeel jij of een innovatie is geslaagd is, of niet?

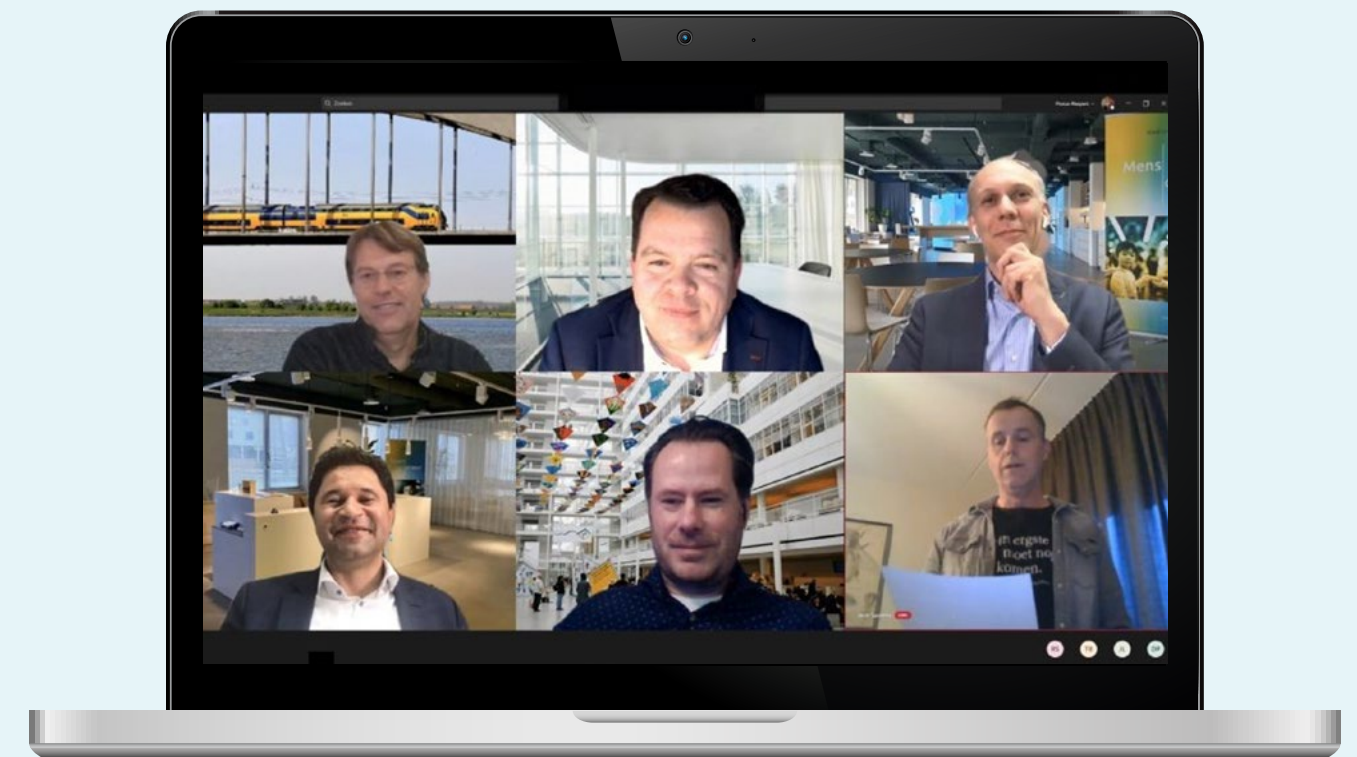
"Innovatie is niet alleen te beredeneren vanuit geld, zeker als gemeente kijk je ook hoe het een betere kwalitatieve dienstverlening kan opleveren voor de inwoners van Den Haag. Het heeft als effect dat de dienstverlening beter wordt gewaardeerd. We letten dus meer op de dienstverlening naar buiten toe. Vroeger had je een visie voor digitalisering en daarnaast een visie voor dienstverlening. Binnen Gemeente Den Haag hebben wij nu bewust gekozen voor één gecombineerde visie voor de hele organisatie. Op deze manier ga je de relaties tussen beiden zien en dit heeft mij geïnspireerd om nóg meer te letten op klantwaardering. De processen waar de klantwaardering laag is en dus tevredenheid het laagste is, zijn de beste kanshebbers voor een verbetering van de achterliggende processen met behulp van IT. Dat is het laaghangend fruit waar digitalisering kan helpen om zaken te verbeteren zowel kwalitatief als qua levertijd van onze dienstverlening aan inwoners en bedrijven.

CIO-webinar

Strategisch Kostenmanagement

Eind januari 2021 organiseerde VKA haar CIO-webinar over Strategisch kostenmanagement. De CIO's Hessel Dijkers (NS), Michiel Bijleveld (CCV) en Marijn Fraanje (Den Haag) deelden hun ervaringen, aangevuld met expertise van Wilbert Enserink. De discussie werd geleid door Marc Gill'ard. Op de foto zorgt Jacob Spoelstra (columnist bij Computable en cabaretier) voor een pakkend intermezzo. Zijn column kun je lezen op pagina 34-35.

We hebben ervaringen gedeeld over het strategisch dilemma of je kiest voor besparen op IT of besparen door te innoveren met IT, wat juist een investering in IT vraagt. We hebben voorbeelden besproken waarbij data en AI zorgde voor efficiëntere processen, self service oplossingen om handmatig werk te reduceren, het flexibiliseren van kosten door cloud- of out-sourcing, het vergroten van de grip door het versterken van regie en agile werken, etc. Als je ons seminar gemist hebt, dan kun je dat [hier](#) terugkijken.



Kaasschaaf of botte bijl?



Thijs Bakker, adviseur VKA

De uitbraak van het COVID-19 virus en de intelligente lockdown die in reactie daarop is ingevoerd, bezorgt de Nederlandse economie flinke schade. In het bedrijfsleven hebben 138.966 bedrijven een beroep gedaan op de eerste NOW-steunmaatregel, met een gemiddeld toegekend bedrag van €55.963. Door de steunmaatregelen - maar ook door andere factoren - liep de schuld van de Rijksoverheid op in 2020 en kwam in september 48 miljard euro hoger uit dan begin dit jaar. Om die reden zijn steeds meer organisaties zoekende naar een geschikte vorm van strategisch kostenmanagement. Dit brengt echter veel gevolgen met zich mee. Ga je gedecideerd om met kosten binnen uw organisatie? Of spreid je liever de risico's door op meerdere vlakken te besparen?

Impact van kostenbesparing

De meeste CIO's en hun business partners zullen in komende jaren worden gevraagd hun technische budgetten met 10%-14% te korten, vergeleken met 2020, zo blijkt uit onderzoek van Forrester. De Coronasituatie dwingt organisaties tot kostenbesparing, omdat zij anders het hoofd niet boven water kunnen houden. Dit geldt niet alleen voor het MKB, ook grote bedrijven als ING, Shell, Bam, Tata en KLM kondigden onlangs aan veel banen te schrappen. Andere organisaties verkeren in de (luke)positie waarin zij een strategie kunnen bepalen om zich uit de crisis te investeren. Een goede strategie voor kostenmanagement heeft - ongeacht de oorzaak - altijd veel voeten in de aarde. De redenen voor kostenbesparing kunnen namelijk enorm uiteenlopen en geen bedrijf is hetzelfde. Om een goed-werkend beleid op strategisch en tactisch

niveau te voeren, moet men daarnaast ook nog oog hebben voor onder andere de medewerkers en de cultuur van de organisatie bedrijf. Bovendien is het door het oerwoud aan mogelijkheden, lastig om een goed gefundeerde keuze te maken die optimaal past bij uw organisatie en medewerkers. VKA ziet verschillende manieren van kostenbesparing bij haar klanten. Over het algemeen zijn er twee uitersten te onderkennen; de 'kaasschaaf methode' of de 'botte bijl'.

Kaasschaaf

Om risico en impact te spreiden, wordt frequent gekozen voor een stapsgewijze manier van kostenbesparing. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het versoberen van IT-processen en licenties, maar ook aan het afschalen van beschikbaarheid, performance of innovatie binnen applicaties. Door het 'kaas-



schaven' van verschillende IT-applicaties/-processen buiten het primaire proces, kan relatief weinig schade worden aangericht. Mede door de geringe impact is de methode een veelgebruikt compromis. De benadering is meer ad-hoc en daardoor geschikt voor kostenbesparing op korte termijn. De methode is echter moeilijk te rijmen met het maken van strategische keuzes. Desalniettemin kan het voor organisaties een effectief middel zijn om het kostendoel te bereiken.

Botte bijl

Om kostenmanagement wél op een meer strategische wijze te voeren, kan ook worden gekozen voor het doorzetten van een resolute beslissing. Voorbeelden van deze aanpak zijn het voeren van een strikt portfoliomanagement, het afstoten van legacy applicaties en in een uiterst geval het ontslaan van personeel of afscheid nemen van een organisatieonderdeel. Een belangrijke overweging in de besluitvorming is in hoeverre een proces/applicatie/project daadwerkelijk past bij de kernactiviteiten van de organisatie en een acceptabele terugverdientijd heeft. Door het maken van dergelijke moeilijke keuzes wordt met één actie veel resultaat bereikt. Laat het duidelijk zijn dat het maken van ingrijpende

keuzes zelden alleen maar positieve gevolgen heeft. Bovendien is ook veel bereidheid en toewijding vereist. Mede door de gevolgen van het Coronavirus is het voor veel organisaties echter wel de realiteit en daarmee bittere noodzaak, aangezien het één van de laatste manieren kan zijn om (verdere) achteruitgang te voorkomen.

Tips voor uw organisatie

Hoewel noodzaak een belangrijke aanleiding kan zijn om de kosten van uw organisatie onder de loep te nemen, kan ook worden gekeken vanuit een positieve invalshoek. De huidige tijd is bij uitstek geschikt om uw kostenmanagement op orde brengen, ongeacht de achterliggende redenen. Voor zowel de 'kaasschaaf' als de 'botte bijl' methode is het zaak om integraal te kijken naar het onderwerp kostenmanagement. Betrek daarom wanneer het kan zowel de business- als IT-partijen binnen uw organisatie om een solide besluit te formuleren, wat ook werkt voor de lange termijn. Het hanteren van de kaasschaaf voor kostenmanagement draagt zeker bij aan het resultaat op korte termijn, maar maakt uw organisatie zelden echt beter. Soms biedt juist een botte bijl de mogelijkheid om iets beters en mooiers op te bouwen.

Je kunt geld maar één keer uitgeven

sturen op waarde
met portfoliomanagement



In organisaties met veel IT initiatieven (ontwikkeling van front-end, ERP-systeem, dataplatform, infrastructuur, etc) speelt nog wel eens het volgende: Er ontbreekt onderlinge samenhang tussen al deze initiatieven, men vindt het lastig om keuzes te maken én er wordt vooral gestuurd op kosten, niet op waarde. Besluitvorming komt traag op gang en het duurt lang voordat initiatieven gerealiseerd zijn. Dit alles komt de werksfeer niet ten goede, waardoor het misschien moeite kost om werknemers vast te houden. *Door: Sander Spanjaard*

Organisaties met meerdere ontwikkelvormen

De wil bij zo'n organisatie groeit om agile te werken, ingegeven door een sneller veranderende omgeving en een nieuwe generatie werknemers. Tegelijk zien we in de uitvoering vaak meerdere ontwikkelvormen naast elkaar (agile / hybride / waterval). De organisatie werkt bijvoorbeeld agile in de front-end, hybride op software die

niet continu doorontwikkeld kan worden (zoals in geval van embedded software) en die hierdoor meer planmatige voorbereiding vergt, en waterval waar de scope vooraf bekend is of contractueel vastgelegd moet zijn. Deze verschillende ontwikkelvormen vergen een overkoepelende sturing om samenhang te borgen en resultaten te maximaliseren.

Wat levert portfoliomanagement op?

Portfoliomanagement is een geschikt middel om overkoepelend te sturen op IT initiatieven, waarvoor diverse afwegingen nodig zijn. Je kunt geld maar één keer uitgeven. Portfoliomanagement is een werkwijze waarmee je gezamenlijk de juiste strategische keuzes maakt en vertaalt naar uitvoering in de hele organisatie. Keuzes waar-

“een gezamenlijk belang is het creëren van waarde”

Portfolio
definitie

Portfoliomanagement

Portfolio
realisatie

Agile

Iteratieve ontwikkeling door
autonome, multidisciplinaire teams

Hybride

Agile ontwikkeling met
Prince2 besturing

Waterval

Gefaseerde ontwikkeling met
Prince2 besturing

Portfoliomanagement in een organisatie met agile, hybride en waterval ontwikkelvormen

bij innovatie en optimalisatie in balans komen, rekening houdend met beperkte maakcapaciteit. Er ontstaat samenhang, zonder overlap en met grip op afhankelijkheden. Portfoliomanagement geeft op een gestructureerde manier richting aan de veranderorganisatie. Met als dikke plus dat het teams voldoening geeft om hun bijdrage te kennen aan het grotere doel.

Portfoliomanagement voor meerdere ontwikkelvormen

Nu sluit traditioneel portfoliomanagement aan op waterval, terwijl bijvoorbeeld SAFe portfoliomanagement aansluit op scrum/agile software ontwikkeling. Beide werkwijzen bieden onvoldoende raamwerk voor de beschreven organisatie met meerdere ontwikkelvormen. Maar welke inrichting van portfoliomanagement werkt dan wel?

Hoe er in verschillende hoeken van de organisatie ook ontwikkeld wordt: een gezamenlijk belang is het creëren van waarde. En om in te spelen op een sneller veranderende omgeving, moet een organisatie als geheel continu op waarde kunnen bijsturen. Mijn aanbeveling is dan ook om in een organisatie met meerdere ontwikkelvormen portfoliomanagement in te richten op het doorlopend sturen op de hoogste waarde. Hiertoe kun je je portfoliomanagement met agile principes inrichten en de diverse ont-

Tip: maak zowel agile, hybride als waterval initiatieven niet te groot. Knip ze waar nodig op. Dat vergroot de mogelijkheid om tijdig een eerste resultaat te hebben om te beoordelen op waarde en om bij te sturen waar nodig.

wikkelvormen op een aantal punten (zoals rollen en proces) met elkaar afstemmen. In essentie levert dit een werkwijze op met een regelmatige cyclus van (her)beoordeling van initiatieven op de hoogste waarde, committeren van resources, realiseren van resultaten met verschillende ontwikkelvormen en terugkoppelen van resultaten voor tijdige bijsturing.

In dit artikel geef ik enkele handvaten waarmee we portfoliomanagement in een organisatie met meerdere ontwikkelvormen kunnen inrichten op het doorlopend sturen op de hoogste waarde.

1. Stel een veranderambitie voor portfoliomanagement op

Stel allereerst vast waarom we portfoliomanagement willen implementeren of versterken.

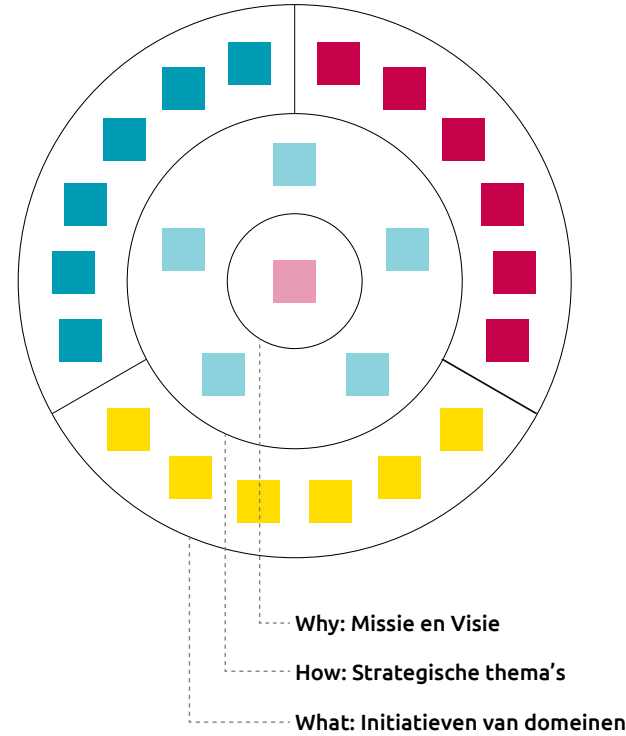
Communiceer dit ook! Bouw hiervoor dus draagvlak vanaf het begin. Een aantal redenen heb ik in het begin van dit artikel genoemd: We kunnen niet snel genoeg voldoen aan de hoge verwachtingen van de klant, we kunnen geen keuzes maken, er ontbreekt samenhang of de totale kosten zijn onhoudbaar. De veranderambitie om portfoliomanagement te implementeren of versterken moet zo sterk zijn dat men bereid is het huidige gedrag aan te passen. Aanbeveling is om de veranderambitie meetbaar op te stellen, denk aan een kortere besluitvormings- en ontwikkeltijd, hogere klanttevredenheid, lagere totale kosten. Doel is een veranderambitie die - ongeacht ontwikkelvorm - wordt herkend op strategisch niveau en in de realisatie.

2. Stel strategische thema's vast voor portfolio initiatieven

Een portfolio krijgt richting met strategische thema's: inspirerende, waarde verhogende en bondig geformuleerde speerpunten. Strategische thema's worden veelal jaarlijks opgesteld, maar worden niet altijd even goed vertaald op elk niveau en meetbaar gemaakt. Voor portfoliomanagement is het belangrijk ze meetbaar op te stellen. Een gangbare methodiek hiervoor is OGSM (lees [hier](#) meer over OGSM). Deze methodiek biedt de mogelijkheid portfolio initiatieven te managen: doorlopend te selecteren, prioriteren en meetbaar toetsen op hun bijdrage aan de resultaten (waarde).

3. Breng samenhang met een portfolio canvas

Een portfolio canvas maakt in één overzicht zichtbaar welke initiatieven in samenhang bijdragen aan welke strategische thema's. Dit geeft veel grip en maakt discussies over samenhang en toegevoegde waarde mogelijk én laagdrempelig. Zo'n canvas geeft ook aan welk organisatiedeel - ik zal dit hierna domein noemen - welke initiatieven oppakt.



Versimpeld voorbeeld van een Portfolio Canvas

We hanteren de bekende 'gouden cirkel' Why - How - What van Simon Sinek om initiatieven van domeinen te visualiseren op het portfolio canvas, zoals in bovenstaand voorbeeld. Elk initiatief krijgt een kaartje met een korte beschrijving en de mate waarin het initiatief bijdraagt aan welke strategische thema's. Samenwerking door teams wordt bevorderd door dit portfolio canvas op een centrale locatie (zie 'obeya') met iedereen te delen.

Verzamel lopende en nieuwe initiatieven

Regelmatig is het zaak om goed zicht te krijgen op alle lopende en beoogde initiatieven. Er zijn dan allerlei beslissers, initiatieven in verschillende fasen waarvan de status niet altijd bekend is en diverse 'potjes' voor initiatieven. Bij het ophalen van initiatieven kunnen ze verschillend aangeduid zijn, bijvoorbeeld epic, feature of project. Het is van belang om deze begrippen te 'synchroniseren' zodat je appels met appels kunt

	Agile	Waterval
Initiatief	Epic	Project
Deelinitiatief	Feature	Werkpakket

vergelijken, zie figuur hiernaast.

Voorbeeld synchronisatie van begrippen

4. Verdeel het veranderbudget doorlopend

Van oudsher is verdeling van budget vaak een moeilijke opgave. Aan welke domeinen kennen we hoeveel budget toe? Gaan we het budget niet overschrijden en hoe weten we dat het budget goed is besteed? Dat wordt minder complex als je op portfolioniveau het principe van lean budgetting toepast. Hierbij ken je aan domeinen een vast bedrag toe, waarnaar initiatieven vervolgens worden geprioriteerd. Dit bedrag wordt onderbouwd met een plan en onderliggende initiatieven met (voor zover bekend) een businesscase, zie onderstaand kader. Met het principe van lean budgetting is budgetoverschrijding te voorkomen en wordt doorlopend budget toegekend aan de initiatieven die de hoogste waarde opleveren.

De businesscase

Voor agile initiatieven bevat de businesscase net genoeg informatie om tot discussie, verdere uitwerking en te zijner tijd een go / no go beslissing over het initiatief te komen. In de businesscase staan doel, scope, verwachte waarde, KPI's en deelinitiatieven centraal, met een grove inschatting van de inspanning. Voor waterval initiatieven wordt de businesscase vaak uitgebreider beschreven, als onderdeel van een project brief / PID.

Voor zowel agile als waterval businesscases verdient het aanbeveling om, zodra deelinitiatieven worden geconcretiseerd, hiervoor

Zoek de mensen op die het volledige portfolio van business en IT vertegenwoordigen, met mandaat voor selectie, prioritering, financiering, onderlinge afstemming en resultaatmeting van nieuwe initiatieven.

ook een verwachte waarde en KPI aan te geven. Dan wordt het in beide gevallen mogelijk om tussentijds de waarde van initiatieven te evalueren en hierop onderbouwd budget aan het volgende deelinitiatief toe te kennen. Overigens gaat het bij vaste agile teams meer om het toekennen ('committeren') van resources dan om het toekennen van budget; immers budget is er al toegekend, waarop resources worden geprioriteerd.

5. Verdeel de capaciteit doorlopend

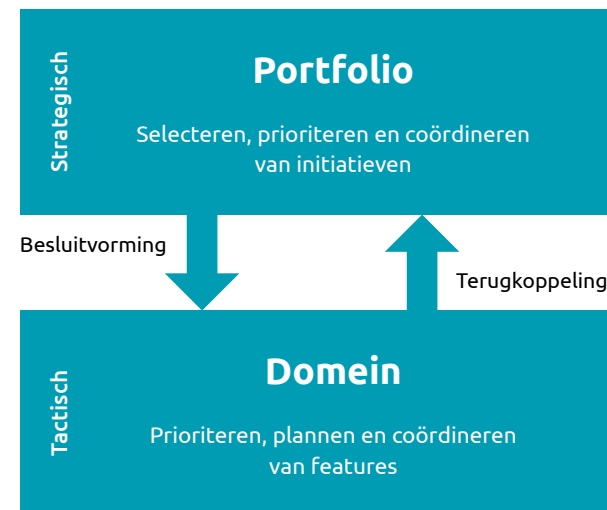
Capaciteitsmanagement is vaak een uitdaging. Traditioneel wordt per project bemensing samengesteld ('mens naar werk'), soms vanuit verschillende hoeken van de organisatie. Dit maakt besluitvorming over beschikbaarheid complex. Waar in de organisatie gaandeweg meer agile wordt gewerkt, komt er meer rust en regelmaat in het capaciteitsmanagement. Daar ontstaan vaste agile teams, die ingericht zijn op doorlopende prioritering en vlotte oplevering van initiatieven met de hoogste waarde ('werk naar mens'). Deze vaste teams hebben ook als voordeel dat hun maakcapaciteit beter kan worden ingeschat. En die capaciteitsinschatting helpt de portfolio besluitvorming om niet meer initiatieven te selecteren dan maakbaar zijn. De verwachtingen tussen strategisch en realisatieniveau zijn hiermee beter afgestemd.

6. Zet je portfoliomanagement organisatie op

Welke rollen en activiteiten zullen er in jouw organisatie zijn voor besluitvorming omtrent portfolio's? Ten eerste is er een strategisch niveau, dat verantwoordelijk is voor grote besluiten rondom nieuwe initiatieven. We zullen dit hier het portfoliomanagement team (PMT) noemen. Het verschilt per organisatie wie deelneemt aan het PMT. Zoek de mensen op die het volledige portfolio van business en IT vertegenwoordigen, met mandaat voor selectie, prioritering, financiering, onderlinge afstemming en resultaatmeting van nieuwe initiatieven. Het PMT wordt gefaciliteerd door een portfoliomanager of agile coach en krijgt nieuwe initiatieven gepresenteerd door de betreffende initiatiefnemers, desgewenst ondersteund door experts. Ten tweede is er het tactisch niveau, dat verantwoordelijk is voor de prioritering van onderliggende deelproducten (of de agile term: features). In een organisatie met agile en traditionele werkvormen zijn dit per domein (chief) product owners, projectmanagers en hun belanghebbenden uit de business.

7. Zet een portfolio cyclus op

Zet een regelmatige cyclus op voor de selectie, prioritering en planning van nieuwe initiatieven. Zorg er hierbij voor dat de strategische en tactische activiteiten in een gezamenlijk ritme komen, opdat er 'flow' ontstaat: vlotte continuïteit waarin eenieder de rol pakt die hem/haar past, zonder onnodige druk door bijvoorbeeld teveel ingepland werk. Strategische activiteiten: voor selectie van initiatieven lichten inbrengers hun idee toe door met een lichtgewicht businesscase, waarin net genoeg informatie staat om tot discussie, verdere uitwerking en een go / no go beslissing over het idee te komen. In de businesscase staan doel, waarde, scope, meetbare succescriteria en features beschreven, met een grove inschatting van de inspanning. Hoe meer businesscases aansluiten op de strategische



De wisselwerking tussen (strategische) portfoliobesturing en (tactische) domeinbesturing

thema's en hoe kleiner de inspanning is, des te eerder ze worden geselecteerd en des te hoger ze worden geprioriteerd. Tactische activiteiten: Voor agile teams bepalen product owners vervolgens de prioritering van hun feature backlog, waarna de komende iteraties worden gepland. De output hiervan wordt teruggekoppeld naar het strategisch niveau. Worden initiatieven zowel agile als waterval gerealiseerd? Synchroniseer dan beide begrippenkaders (bijvoorbeeld features met werkpakketten en sprints met projectfasen): Zo behoud je één overzicht van initiatieven om te prioriteren en plannen. Zorg voor kennis van de agile en waterval werkvorm om hier goed tussen te kunnen schakelen.

8. Implementeer 'benefit tracking'

In waardegericht portfoliomanagement willen we snel zicht krijgen op welke veranderingen wel en niet werken. Opdat we hier waar nodig de visie en prioritering weer scherper op kunnen baseren. Richt daarom benefit tracking in: het meten en delen van resultaten zoals gedefinieerd in de businesscase van initiatieven en onderliggende features. Ook het succes van portfoliomanagement zelf willen we meten, aan de hand van de eerder aanbevolen meetbare resultaten van portfoliomanagement zoals de

gemiddelde doorlooptijd of de totale veranderkosten. Diverse resultaten worden overigens beter meetbaar, nu organisaties meer investeren in data & analytics.

9. Verbeter het portfolio proces continu

Wanneer de organisatiestructuur en het cyclisch proces van portfoliomanagement staan, zorg er dan vervolgens voor dat alle betrokkenen het zich eigen maken met training, communicatie en vooral door het te gaan doen. Maak verbeteringen op voorgaande handvaten onderdeel van dit cyclisch proces. Leer met z'n allen wat werkt en wat beter kan. Haal er feedback over op en pas de werkwijze aan. En blijf goed communiceren over voortgang en werkwijze. Als PMT ga je leren hoe je een businesscase beoordeelt, welke beslissingen en adviezen je meegeeft aan initiatiefnemers, hoe de wisselwerking is tussen strategie en tactisch/operationeel niveau. Je raakt als team ingespeeld op elkaar en komt sneller tot goed onderbouwde beslissingen. Op tactisch niveau ga je je rol als verbinder van strategisch en operationeel leren spelen; hoe verwerk je strategische beslissingen en adviezen, hoe koppel je output vanuit de operatie terug? Waar in het begin van een portfolio-management implementatie de aandacht uit zal gaan naar het in zicht krijgen van initiatieven, bouw je vervolgens een gestructureerder en vlotter portfolioproces op voor selectie, prioritering en planning van initiatieven. Gaandeweg ga je ook meer sturen op benefit tracking; worden de beoogde baten daadwerkelijk

gerealiseerd en wat betekent dit voor het (bij) sturen op initiatieven? Waarmee de cirkel van de portfoliobesturing rond is.

Tot besluit

In dit artikel heb ik verschillende handvaten gegeven waarmee een organisatie met verschillende ontwikkelvormen doorlopend in samenhang op de hoogste waarde kan sturen:

- Zet een portfolio organisatie op, met verbinding van strategisch en tactisch niveau
- Zet een regelmatige portfolio cyclus op voor de selectie, prioritering en planning van nieuwe initiatieven en synchroniseer begrippenkaders van agile en waterval
- Meet resultaten en herprioriteer initiatieven hierop
- Leer en verbeter gaandeweg de diverse aspecten van portfoliomanagement, van de beoordeling van een businesscase en het gestructureerd plannen van initiatieven tot het structureel valideren van resultaten

Portfoliomanagement is een mooi, faciliterend proces dat eigenaarschap van strategisch tot operationeel niveau verbindt in gezamenlijke strategische prioriteiten en zorgt voor een vlotte flow in de realisatie ervan. Zo bouwen we synergie tussen initiatieven, komen we sneller tot besluitvorming en realisatie en houden we hierbij grip op de kosten!

De auteur

Sander Spanjaard is expert op het gebied van inrichting van projectportfolio management in uiteenlopende omgevingen. Hij ontwerpt en implementeert organisatieverandering op het gebied van agile, data gedreven werken en andere innovaties. Als project- en programmamanager leidt hij de realisatie en borging van vernieuwende digitale oplossingen.



Dilemma: Besparen of Investeren?

Joost van Lier, adviseur VKA



Het ligt alweer even achter ons, maar onlangs presenteerde het kabinet op Prinsjesdag de miljoenennota 2021. De begroting van de staat der Nederlanden kent de nodige uitdagingen, waaronder: een groeiende werkloosheid, een oplopend begrotingstekort én een stijgende staatsschuld die boven het Europees afgesproken maximum van 60% schiet. Mede door een investeringsfonds van € 20 miljard probeert Nederland zich uit de crisis te investeren. Maar hoe zit dit voor uw organisatie? Moet u besparen? Kunt u investeren in IT-oplossingen? Kortom hoe draagt uw ICT-organisatie bij aan de uitdagingen om de door uw organisatie geleverde producten en diensten betaalbaar te houden?

De economie krimpt in 2020 met 5% volgens het Centraal Planbureau, tegelijkertijd verwachten zij voor volgend jaar dan weer een groei van 3,5%. Al met al zien we dan in twee jaar tijd

wel een krimp, maar die is te overzien. Deze krimp zal groter zijn als de tweede Corona golf langer duurt en zware maatregelen met zich meebrengt. De mate waarin dit gevolgen heeft



voor uw organisatie zal dan weer afhangen van de branche waarin u werkzaam bent. Wij zien en horen dat de overheid komend jaar de IT-budgetten niet direct naar beneden brengt, maar als je in de reisbranche of detailhandel actief bent kan je wel eens voor grote uitdagingen komen te staan. Uitzonderingen, zoals bijvoorbeeld webshops daargelaten. Als uw organisatie voor de uitdaging komt te staan om de kosten naar beneden te brengen zijn er grofweg twee manieren om door en uit de crisis heen te komen:

Kosten besparen, ofwel kosten besparen op ICT

Het is natuurlijk altijd een goed idee om nauwlettend de kosten in de gaten te houden. Maar we zien meer dan eens organisaties die in economisch goede tijden hier onvoldoende oog voor hebben. Als het tij dan even tegen zit vragen zij zich waar ze moeten beginnen. Er is onvoldoende inzicht in de contractuele afspraken, niemand durft keuzes te maken óf er is niet direct inzicht in de kosten van eisen en wensen van de business. Bij de verschillende organisaties waar wij advies geven zien wij op verschillende plekken potentiële besparingen. Bijvoorbeeld: de formatie eens nauwgezet tegen het licht houden, processen efficiënter inrichten, contracten opzeggen en applicaties die niet meer gebruikt worden uitfaseren (applicatie rationalisatie), IT-processen versoberen (heeft u die 24x7 ondersteuning echt nodig?) of misschien wel de gebruikershardware versoberen. Naast deze zijn er nog vele voorbeelden van potentiële maatregelen die op korte termijn kosten besparen.

Innoveren en dus Investeren, ofwel kosten besparen met ICT

Innoveren betekent uiteraard investeren, ofwel het tegenovergestelde van kosten besparen. Voor de investeringsstrategie kiezen orga-

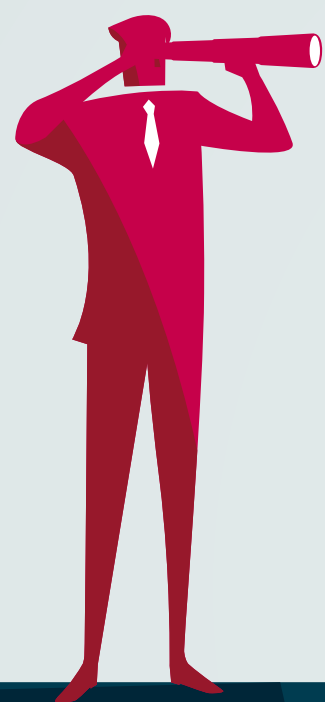
nisaties omdat grote aanpassingen de kans bieden het IT-platform en de IT-organisatie te vernieuwen. Hiermee probeert de organisatie zich net als het kabinet uit de crisis te investeren. Tegelijkertijd kun je met investeringen uiteindelijk ook op kosten besparen. Door processen te automatiseren en digitaliseren bent u in staat de processen met misschien wel minder medewerkers uit te voeren. Denk hierbij aan de inzet van Robotics Process Automation (RPA) om het proces te automatiseren. Een ander voorbeeld dat we steeds meer zien is door het IT-landschap te vernieuwen aan de eisen van de business, maar daarbij direct te kiezen voor een Cloud oplossing. Hierbij moet u eerst investeren in de inrichting van deze oplossing en daarna alleen nog de operationele kosten hebben in plaats van regelmatig de investeringskosten.

Lange termijn

Als je keuzes maakt, adviseren we altijd om te kijken naar de lange termijn. Het heeft bijvoorbeeld geen zin om een applicatie uit te faseren, om die na een jaar toch weer te implementeren. Daarom adviseren we om een bedrijfs- en IT-visie te maken. Langs de lijnen van deze visie kan je een strategie opzetten en daarmee onderbouwde keuzes maken om op onderdelen te besparen en misschien wel op andere onderdelen te investeren.

Wat past bij de organisatie?

Voor beide varianten (besparen of investeren) zijn argumenten voor en tegen te geven. Op de kleintjes letten hoort eigenlijk niet alleen plaats te vinden ten tijde van economische tegenslag, maar hoort altijd plaats te vinden. Innoveren is een goede wijze om onder druk van economische tegenslag bewuste en misschien wel harde keuzes te maken. Hiermee zorgt je ervoor dat de organisatie sterker uit de crisis komt.



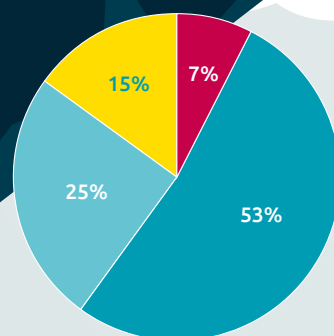
Zicht op kosten

Twee derde van de overheidsorganisaties heeft een gelijkblijvend budget in 2021, ten opzichte van 2020. Van de semioverheidsorganisaties heeft bijna de helft een groeiend IT-budget. Dit zijn resultaten uit de enquête over de impact van Corona op het IT-budget, die door VKA is gehouden.

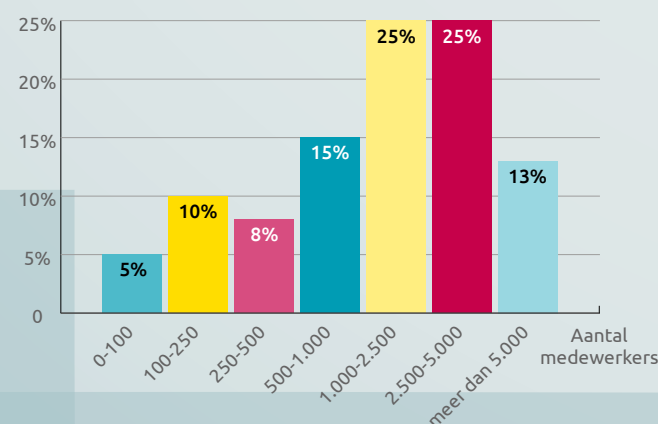
In de periode december 2020 - februari 2021 heeft VKA een enquête uitgezet onder 40 CIO's en medewerkers van CIO-offices. De vragen in de enquête gaan in op de impact die de corona crisis heeft op innovatie en besparingen, vanuit een ICT-perspectief.

Welke functie heeft u op dit moment?

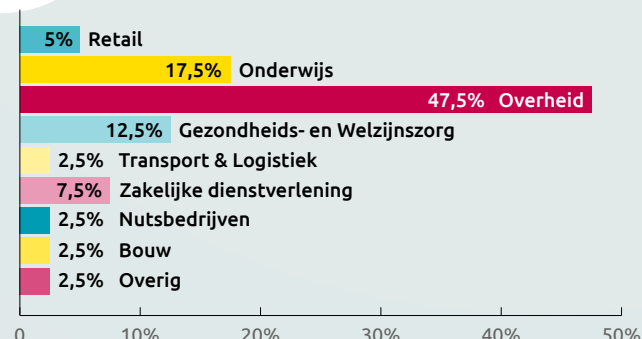
- Algemeen Bestuurder, CEO, voorzitter raad van bestuur, bestuurder
- CIO, Hoofd IT, Manager bedrijfsvoering
- IT-(beleids) adviseur, architect
- Overig



Hoe groot is uw organisatie?



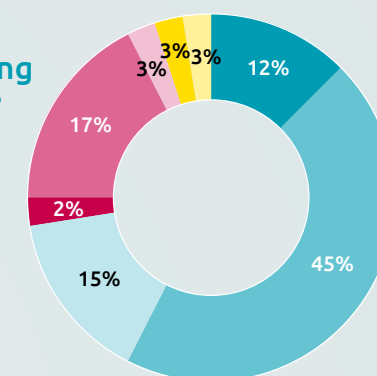
In welke sector bent u werkzaam?



Over de deelnemers:

- De meeste respondenten komen uit de overheidssector (47,5%). Daarna zijn het onderwijs (17,5%) en de gezondheids- en welzijnzorg (12,5%) het beste vertegenwoordigd in deze enquête.
- Het overgrote deel van de enquête is ingevuld door CIO's (53%). Van deze groep CIO's was 42% afkomstig uit de overheidssector, gevolgd door de gezondheids- en welzijnzorg (23%). De groep van overige functies bestond ook voor het grootste deel uit respondenten vanuit de overheid (52%). Daarna volgde de onderwijssector met 26%.
- De meeste deelnemers van de enquête zijn afkomstig uit organisaties groter dan 1.000 mensen (63%).

Hoe zou u de kern van uw ICT-begroting voor 2021 typeren?



- De organisatie zet in op het besparen van kosten
- De organisatie zet in op innovatie om op termijn efficiënter te werken en kosten te kunnen besparen
- De organisatie gaat een beetje besparen op verschillende thema's (kaasschaaf hanteren)
- We zetten in op investeren in een moderne ICT die op termijn moeten leiden tot 'minder meerkosten'
- De organisatie zet in op investeren, wij zijn niet bezig met kosten besparingen
- ICT is voor belangrijk deel verantwoordelijkheid van ambtelijke top ministerie; wij zullen binnen onze organisatie waarschijnlijk beperkt investeren
- Bij gelijk budget innoveren
- Investeren in versterking online propositie

Methoden voor Kostenbesparing

Respondenten geven aan dat de meest rendabele manieren van kostenbesparing in 2021 'aanscherping van portfoliomanagement' en 'het volwassen maken van (IT-) processen' zijn.

Opmerkelijk:

- 6 op de 10 organisaties denken dat het volwassen maken van ICT-processen, en aanscherpen van portfoliomanagement de beste kostenbesparing opleveren.
- Vrijwel alle mensen die aangeven een krimp te verwachten in hun ICT-begroting, gaan aan de slag met 'optimaliseren van formatie' en zetten in op 'aanscherping van portfoliomanagement'.

Is Corona van invloed geweest op de ICT-begroting voor 2021 van uw organisatie?

47,5% JA

52,5% NEE

Invloed Corona

Meer dan de helft van de bedrijven geeft aan dat de corona crisis niet van invloed is op hun ICT-begroting van 2021.

Opmerkelijk:

- Het merendeel van de organisaties waar Corona geen invloed heeft op de begroting, richt zich in 2021 op het variabel, flexibel en schaalbaar maken van ICT-kosten.

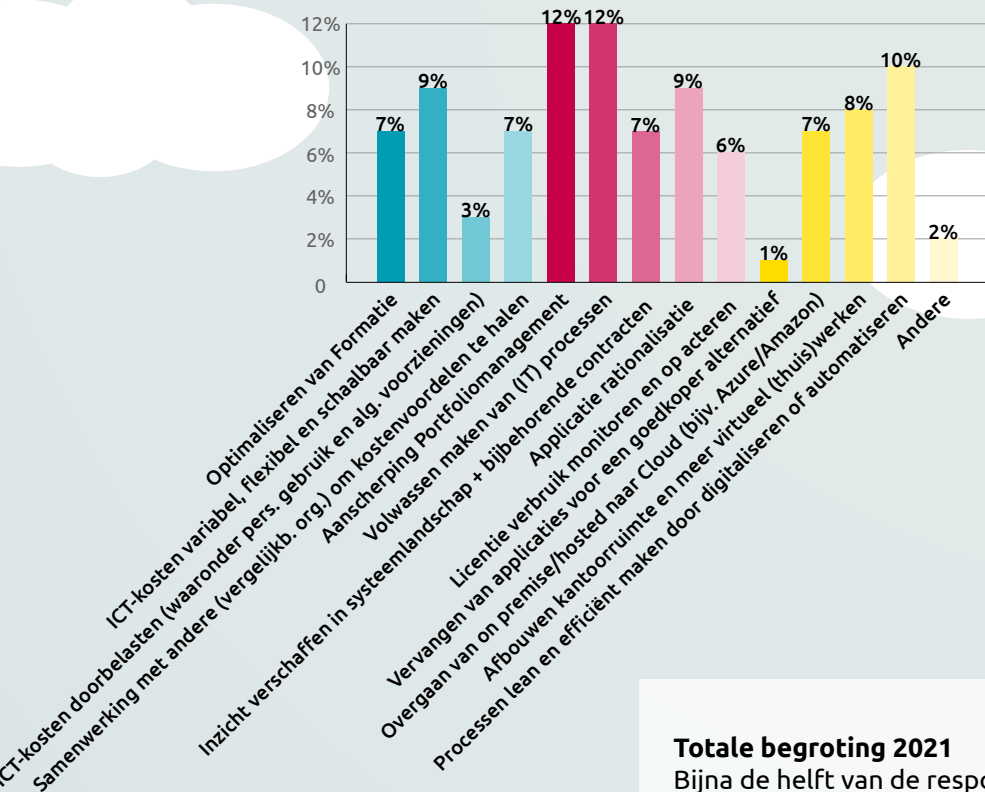
ICT-begroting 2021

ICT-begrotingen van de ondervraagden groeit in 2021 bij ruim de helft van de respondenten. Bovendien groeit de ICT-begroting sterker ten opzichte van de totale begroting. ICT wordt relatief dus steeds belangrijker gevonden.

Opmerkelijk:

- Bij het merendeel van de organisaties die een groei hebben in de ICT-begroting 2021, ziet 'ICT-kosten variabel, flexibel en schaalbaar maken' als de meest effectieve manier van kostenbesparing.
- De mensen die aangeven dat ze kostenbesparing geen belangrijk onderdeel vormt van hun ICT-begroting, hebben een gelijkblijvende of groeiende ICT-begroting.

Selecteer de kostenbesparing mogelijkheden waarvan u verwacht dat deze het meeste opbrengen (top 5).



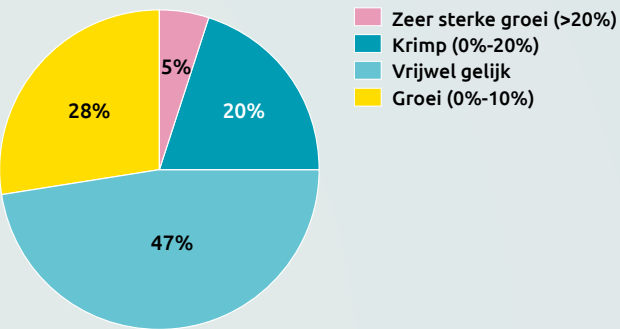
Totale begroting 2021

Bijna de helft van de respondenten (47%) geeft aan dat de totale begroting voor de organisatie in 2021 vrijwel gelijk blijft ten opzichte van 2020. Ondanks het feit dat de crisis zich voortzet, kunnen we dus concluderen dat organisaties geen verlagingen in hun begrotingen doorvoeren.

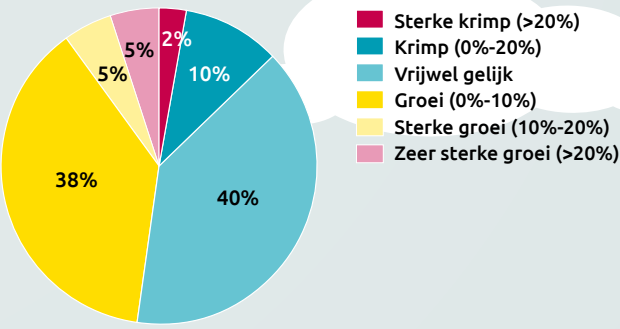
Opmerkelijk:

- Bij 75% van de mensen die aangeven dat er groei is in hun algemene begroting, staat "investering in innovatie" centraal om op termijn efficiënter te werken en kosten te kunnen besparen.

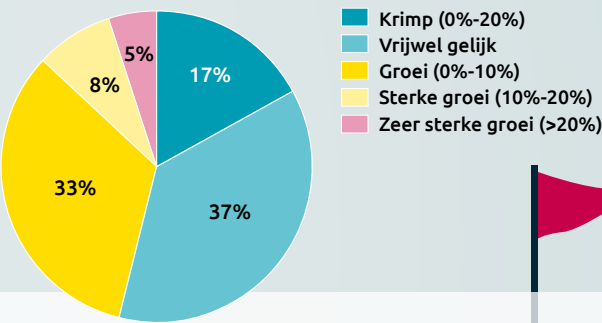
Kunt u aangeven hoe de totale begroting voor de gehele organisatie zich in 2021 ontwikkelt ten opzichte van 2020?



Kunt u aangeven hoe uw ICT-begroting zich in 2021 ontwikkelt ten opzichte van 2020?



Kunt u aangeven wat uw verwachting is voor de ICT-begroting in 2022 ten opzichte van 2021?



ICT Begroting 2022

Voor de ICT-begroting van 2022 wordt door 46% van de respondenten een (verdere) groei verwacht ten opzichte van de ICT-begroting 2021.

Opmerkelijk:

- Meer dan de helft van de organisaties die in 2022 een groei van de ICT-begroting verwacht, zet in op innovatie om op termijn efficiënter te werken en kosten te kunnen besparen
- Van de organisaties die in 2021 een gelijkblijvende ICT-begroting heeft, verwacht de helft dat dit in 2022 ook zo zal blijven. Slechts 18% van de organisaties die in 2021 een gelijkblijvende ICT-begroting heeft, verwacht een groei in 2022.

Tips aan de lezer

Als we naar de antwoorden kijken die gegeven zijn in de enquête, kunnen we een aantal adviezen afleiden:

- **Voorkom langlopende niet schaalbare contracten:** Organisaties voeren nu nog geen daling door in hun begrotingen. Er wordt daarentegen wel verwacht dat de komende jaren meer bespaard moet worden als gevolg van de crisis. Om die reden doen organisaties er goed aan hun contracten te flexibiliseren, zodat men gericht kan inspelen op wisselende situaties.
- **Portfolio management:** Kijk scherp naar het IT-portfolio van de organisatie. Hoe eerder u in kaart heeft welke projecten doorgang kunnen/moeten vinden en welke niet, hoe vroeger u kunt sturen. Dit blijkt essentieel voor het besparen van kosten.

Niet voor de lol

Besparen doe je niet voor je lol. Er is geen kind die in het kringgesprek op school op de vraag: wat wil je later worden? Antwoordt met: Nou, of brandweerman of kostenbespaarder. Het pestprotocol op school zou per direct worden aangescherpt.

Het is ook niemand zijn hobby. Er is helemaal niemand die zegt: 'Wat ik mijn vrije tijd doe? Kosten besparen! Ja, ik doe dat samen met een groepje andere mannen. We komen elke zaterdagochtend bijeen en dan gaan we kosten besparen. Met lekkere hapjes erbij uiteraard en één keer per jaar gaan we met z'n allen een gezellig dagje weg. Dit laatste is natuurlijk een grapje. De hapjes en het dagje weg hebben we natuurlijk wegbezuinigd'.

Je bezuinigt altijd op de leuke dingen. Het is altijd op kleren, abonnementen of een dure vakantie. Ook wel logisch natuurlijk, je kunt

moelijk tegen je gezin zeggen: 'Jongens, papa heeft goed nieuws: We gaan dit jaar toch op vakantie naar Zuid-Frankrijk. Oh papa heeft ook slecht nieuws: we hebben de rest van het jaar geen warm water meer'. Dat doe je niet.

Maar toch is mijn advies aan jullie: Maak dingen efficiënter en ICT kan je daar heel goed bij helpen maar snij niet alleen de leuke dingen weg. Leuke dingen komen nooit terug. Zelfs niet als je er het geld wel weer voor hebt. Toen die automaat, waar die slappe drab uitkomt en waarvan iedereen zich afvroeg: wat is dat? En waarvan de directie zei: dat is koffie! Toen die automaat zijn intrede deed, hebben we daarna de koffiejuffrouw nooit meer terug gezien. Dingen die noodzakelijk zijn, komen vanzelf terug. Sterker nog die komen zelfs terug ook als je er geen geld voor hebt. Investeren noem je dat.

Dus wat zou het mooi zijn dat aan het einde van een kostenbesparingstraject of reorganisatie mensen tegen elkaar gaan zeggen: Hoe kan het nou? We hebben het hele proces geautomatiseerd en alles gaat nu automatisch maar Fred werkt hier nog steeds? En dat je dan antwoordt: Dat komt omdat Fred leuk is en als we Fred eenmaal wegbezuinigen dan zien we hem nooit meer terug.

Ik heb ook mijn vrouw gevraagd, als wij zouden moeten bezuinigen, waar zou jij dan eerste op bezuinigen? Ze zei, nou gewoon op jou! En op zich dit antwoord was niet heel verrassend maar de snelheid waarmee ze het zei, was wel beangstigend.

Ik wens jullie veel wijsheid bij het besparen. En vooral: hou het leuk.

Jacob Spoelstra is columnist en stand-up comedian. Voor meer informatie kijk op www.jacobspoelstra.nl

NS: Minder treinreizigers, meer IT-budget



We spreken met Hessel Dijkers. Hij is CIO bij Nationale Spoorwegen (NS), bij vrijwel iedereen bekend. NS maakt voor haar diensten gebruik van het Nederlandse spoorwagennet van ProRail.

Het spoorbedrijf heeft het in de Coronacrisis zwaar te verduren. Waar de NS in 2019 nog een groei van 14% (over 5 jaar) in aantal reizigers aankondigde, heeft zij in 2020 maar liefst circa 55% minder reizigers vervoerd dan in 2019. Sinds het ingaan van de intelligente lockdown is er zelfs een daling van 78% zichtbaar in het aantal reizigers, ten opzichte van de gebruikelijk norm. “Tegelijkertijd wordt vanuit de overheid wel verwacht dat mensen met vitale beroepen naar hun werk moeten kunnen gaan” geeft Hessel aan. Alhoewel een groot deel van de gemaakte kosten wordt gecompenseerd door de overheid, moet NS zelf ook interen op het eigen vermogen.

Hessel geeft aan dat hij naast kostenbesparing ook veel waarde hecht aan wendbaarheid van de organisatie. “De externe factoren heb je niet onder controle. Zeker in een hectische tijd als deze kan morgen alles anders zijn. Het is daarom belangrijk goed om te kunnen gaan met verandering”. Dit vermogen om zo snel mogelijk in te kunnen spelen op externe trends, borgt Hessel zo veel mogelijk in de organisatie. De wendbaarheid en de urgentie om kosten te besparen leggen we Hessel voor in een aantal dilemma's en stellingen.

Dilemma: de crisis uit innoveren of juist extra besparen

In 2021 moet het spoorbedrijf €1,4 miljard besparen. Een opvallend gegeven is dat over de hele lijn per afdeling 25% aan FTE bespaard moet worden - behalve op de IT-afdeling. Laatstgenoemde afdeling hoeft “slechts” 10% FTE te

“Gedurende de Coronatijd is er een daling van 78% zichtbaar in het aantal reizigers, ten opzichte van de gebruikelijk norm.”

besparen. Sterker nog, het budget voor IT wordt verhoogd van €90 miljoen, naar €140 miljoen. “We hebben nog nooit zoveel geïnvesteerd in IT als in 2020 en 2021.” Gezien het belang van IT in een organisatie als NS, kan niet rücksichtslos worden bespaard op IT. Ook bij andere directe functies geldt deze regel: “Elke trein heeft namelijk altijd een machinist of conducteur nodig”, zegt Hessel. “De focus van de besparing ligt eerder op de indirecte functies”.

Kostenbesparing binnen NS

Het besparen van kosten ligt altijd gevoelig. NS heeft een driedelig programma opgesteld, waarmee zij beoogt op een weloverwogen wijze kosten te besparen.

- Ten eerste gaan de kosten ‘per eenheid ICT’ omlaag. De NS zoekt dit met name in anders soortige capabilities van de IT organisatie, dat past bij een hogere graad van flexibiliteit. Dit uit zich bijvoorbeeld in de toenemende verhouding tussen wel- en niet-programmeurs. “We kiezen voor een pragmatische aanpak, die ook veel zegt over overhead binnen het bedrijf. Daarnaast wordt altijd gezocht naar een gezond ratio dat je nodig hebt voor hoge kwaliteit van dienstverlening. De kwaliteit van de dienstverlening is erg belangrijk voor ons”.
- Ten tweede investeert de NS in IT (meer automation) om de kosten in overige takken van de

organisatie te besparen. “Elke business afdeling had zijn eigen budget, maar met het oog op de verwachte veranderingen gaan we nu meer sturen over de centrale as van IT”.

- Ten slotte besteedt men aandacht aan ‘right-sizing’ van de IT-infrastructuur. Dit houdt in dat er bijvoorbeeld minder storage wordt ingekocht, CPU-rekenkracht wordt verlaagd etc.

Innovatie blijft onverminderd een belangrijke rol spelen binnen NS. Hessel geeft aan dat “IT ook een belangrijke ‘enabler’ is voor kostenbesparing. Daarom investeren we veel in datatoe-passingen en innovatieve technologieën” vertelt Hessel, “bijvoorbeeld voor een betere benutting van de materiaalinzet van treinen, maar ook voor optimalisatie van onderhoudsschema’s”. Tevens worden experimenten gedaan met andere innovaties als text-to-speech voor reizigersinformatie en geautomatiseerde camera controles voor defecten bij treinen. Recent heeft de NS een app ontwikkeld waarmee machinisten een waarschuwing krijgen als zij hun voet van het stroompedaal kunnen afhaken om zo mooi voor een perron stil te staan. Dat spaart een hoop elektriciteit uit.

“We hebben nog nooit zoveel geïnvesteerd in IT als in 2020.”

Hessel merkt op dat ‘cloud’ ook bij NS scherp op het netvlies staat. Cloudoplossingen zijn echter lang niet altijd goedkoper dan on-premise of hybride oplossingen. Hessel bevestigt “we hebben moeite om een goede business case te maken voor de cloud. Zeker wanneer je een bestaande applicatie hebt die je cloud ready

moet maken kom je vaak duurder uit dan bij een alternatief”.

Dilemma: zelf aankopen (CAPEX) of periodieke (variabele) kosten (OPEX)?

VKA ziet dat de algemene trend voor de Coronacrisis was dat CAPEX verschoof naar OPEX om kosten beter in de hand te houden. “NS is een kapitaalintensief bedrijf. Vanuit de balans is er geen directe aanleiding om te verschuiven van CAPEX naar OPEX.” NS is indirect wel bezig met het thema, namelijk door middel van het vereenvoudigen van accounting: agile accounting. Aan de achterkant wordt vervolgens CAPEX en OPEX optimaal ingeregeld.

Om grip te houden op kosten binnen de IT-afdeling hanteert Hessel verschillende maatregelen. Zo worden business cases nauwlettend gemonitord en heeft NS veel contact met andere spoorbedrijven, zowel vanuit de business als vanuit IT. “Het meten van productiviteit blijft echter moeilijk. Bij grote projecten kan monitoring vaak tot nuttige inzichten leiden, maar bij kleinere projecten resulteert het vaak in relatief veel overhead”. De klant moet niet uit het oog worden verloren bij het besparen van kosten. “Veel functionaliteit bereikt niet altijd het optimale voor je klanten”. Veel functionaliteit zorgt bovendien voor meer beheer, wat zeker niet altijd wenselijk is.

Portfoliomanagement is een belangrijke en nuttige manier om te bepalen welke projecten doorgang moeten krijgen worden en welke (abrupt) moeten worden gestopt. Hessel: “Wij hebben een draai gemaakt in portfoliokeuze”. Mede door de crisis is NS genooddaakt om strikter te sturen op de business cases van lopende en toekomstige projecten. “Afschrijving speelt hierin een belangrijke rol” geeft Hessel aan, “maar daarnaast wordt ook gekeken naar wat een project uiteindelijk oplevert”. De crux zit

“Wij hebben een draai gemaakt in portfoliokeuze.”

hem nou juist in de opgeleverde waarde, aangezien dit zowel in euro’s kan zijn, als in (indirecte) waarde voor de organisatie of de klant. Een derde factor is de acceptatie van risico’s. Vanuit de markt, maar ook vanuit de organisatie zelf ontstaat een grotere vraag naar digitalisering binnen het portfolio. Dit leidt echter tot hogere operationele kosten. Voor elke CIO is het een uitdaging om deze kosten volledig te objectiveren en inzichtelijk te maken. Hier spelen vraagstukken zoals, wat is de daadwerkelijke productiviteit van een ontwikkelaar en hoe efficiënt is een aangeschafte tool eigenlijk? Hessel geeft hierbij aan dat het een helse klus is om anderen

ervan te overtuigen dat de aangeleverde resultaten voldoende zijn om een beslissing te maken.

Komende jaren

NS hoopt in 2026/2027 weer op het reizigersniveau van 2019 te zitten. De verwachting hierbij vanuit Hessel is dat er de komende jaren behoorlijk moet worden bespaard om dit te bewerkstelligen. Ook de rol van IT is nog onzeker in de jaren die komen. “IT krijgt juist een zeer prominente rol in de organisatie, óf er komt een daling door verdere kostenbesparing” sluit Hessel af.

Hessel Dikkers is sinds 2012 CIO bij de NS. Daarnaast is Hessel lid van de Raad van Commissarissen bij Translink Systems BV (sinds 2015), lid van de Raad van Commissarissen bij de REIS Informatie Groep en lid van het Audit Advies Committee bij de Nederlandse Zorgautoriteit (sinds 2017). Hessel is een CIO in hart en nieren, getuige zijn loopbaan. Naast CIO bij de NS heeft Hessel ook als CIO bij SNS-Reaal en CIO bij ABN AMRO Bank gewerkt.

Hessel heeft onder meer gestudeerd aan de London Business School, Nyenrode University en de Erasmus Universiteit.



80% van de organisaties verwacht een groeiend of gelijkblijvend IT budget voor 2022 ten opzichte van 2021. Slechts 20% van de organisaties verwacht een krimp in IT budget tot maximaal 10%.
Bron: VKA survey

Het Nederlandse kabinet heeft in totaal voor
€ 45,83 miljard
aan begrote uitgaven ingeboekt rondom Corona steunmaatregelen, medische voorzieningen en de zorgbonus.
Bron: Algemene Rekenkamer

In 2020 verwacht men dat de wereldwijde uitgaven aan IT zo'n **\$3,61 triljoen** zal zijn. Dit is ongeveer 5,4% minder dan in 2019. *Bron: Statista*

30-40% van de totale IT-kosten zijn direct toe te wijzen aan de interne personeelskosten. 20% van het budget is toe te wijzen aan externe opdrachtnemers.
Bron: Boston Consultancy Group

Op elke minuut van de dag voeren **1.388.889** mensen een video/voice call en voegt Spotify 28 nummers toe aan zijn muziekbibliotheek.
Bron: Visual Capitalist



Eind 2020 werkte bijna de helft van de werknemers thuis. TNO voegt daarbij aan toe dat er ruimte is voor groei, 14% van de werknemers geeft aan dat hij/zij nog niet volledig thuis werkt maar wel aangeeft dat thuiswerken meer zou kunnen. **Bron: TNO**



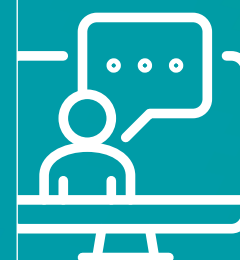
PostNL heeft in 2020 **337 miljoen** pakketten bezorgd, waarbij er 25 miljoen direct aan Corona zijn toe te wijzen. In het vierde kwartaal verzonden we 30 procent meer pakketjes. **Bron: nu.nl**

Op 29 december bereikte de AEX dezelfde waarde als voor de Corona crisis: 629,19 punten. Het dieptepunt van de AEX in 2020 was op 16 maart op 389,50 punten (een verlies van bijna 40%).

Ten opzichte van 2019 is de AEX **4,6%** gestegen (slotkoers 31 december 2019: 604,58).
Bron: de Volkskrant

Het economische sentiment binnen de EU stond in februari 2020 op 103%. Op het dieptepunt van de Coronacrisis in april 2020 stond dit indexcijfer op **63,8%**. In december 2020 stond deze indicator op 89,5%. *Bron: Eurostat*

Ongeveer **65%** van de organisaties heeft een **cost management task force** ingericht tijdens de Corona Pandemie. *Bron Gartner*



Ruim driekwart van de CEO's geeft aan dat zij verder bouwen op het gebruik van digitale samenwerkings- en communicatietools. Tegelijkertijd zegt tweederde van deze CEO's dat ze overwegen om de hoeveelheid kantoor werkplekken in te perken.

Bron: KPMG

(vacature)

Ben jij een strateeg met oog voor kosten?

IT is dé enabler voor de realisatie van strategische doelen.

Digitale transformatie, digitalisering en 'het huis op orde' zijn bij uitstek gebieden waarop IT het verschil maakt.

Wij zijn op zoek naar nieuwe collega's die onze opdrachtgevers gaan helpen met dit soort thema's of verkennende volgende generatie toepassingen zoals connected devices, AI-toepassingen en robotisering. Uiteraard ondersteunt door moderne technologie voor IOT, 5G, data, moderne cloud technologie en -ontwikkelpatformen.

Als expert op het gebied van digitale business strategie adviseer jij onze klanten over de manier waarop IT een rol kan spelen bij hun uitdagingen en bedrijfsdoelstellingen. Hierbij heb je oog voor de kosten. Als ervaren consultant ben je gesprekspartner voor directies, CIO's en andere bestuurders van toonaangevende bedrijven zoals Sanquin, Alliander of Schiphol en neem je hen mee in jouw inspirerende visie op de huidige technologieën en de toekomstige ontwikkelingen op het gebied van digitalisering. Dit vraagt om een brede blik en een stevige visie op tal van IT-thema's waaronder: cloud, data, AI, besturing van IT en architectuur. Je weet de aansluiting te vinden bij de uitdagingen en bedrijfsdoelen van onze klanten en helpt hen tot een digitale

strategie te komen waarin de mogelijkheden en kansen van IT worden beschreven om tot realisatie van deze bedrijfsdoelen te komen.

Hiervoor stel je programmabegrotingen, business cases en roadmaps op, maak je gebruik van innovatiekalenders en weet je de vertaling naar de benodigde IT-architectuur voor de organisatie van onze klanten te maken. Over het algemeen gaat het hierbij om vraagstukken rondom informatiemanagement en administratieve processen. Kennis en ervaring met dit soort vraagstukken, maar ook met de organisatiestructuur en -context waar (semi-)publieke organisaties mee te maken hebben, is daarom een must.

In onze optiek bekleedt de **Consultant Digitale Business Strategie** een belangrijke spilfunctie in het ontwerp van een digitale strategie voor onze klanten. Je wordt door onze klanten en onze eigen collega's aangezien als een 'thought leader' op het gebied van digitale transformaties en de toepassing van IT. Je beschikt over een sterke realisatiekracht ten aanzien van de executie van een digitale transformatie en de vertaling hiervan richting de IT-architectuur. Je adviseert onze klanten dus niet alleen over wat zij het beste kunnen doen op IT-gebied, je helpt hen dit ook te realiseren. Dit betekent dat jij - op basis van jouw persoonlijkheid en vaardigheden - anderen weet te inspireren, draagvlak weet te creëren, (multidisciplinaire) teams kunt laten samenwerken en in staat bent om veranderingen te realiseren. Je weet hierbij verbinding te leggen tussen strategisch niveau, management en de 'werkvloer'.

Ben je geïnteresseerd? Kijk eens op:
www.vka.nl/vacatures/consultant-digitale-business-strategie



Je moet in deze tijd zeker weten dat je elke euro goed uitgeeft



CCV is een familiebedrijf, opgericht in 1958. De naam CCV is de afkorting van Computercentrum C. van de Velden. Tegenwoordig is CCV welbekend van PIN-transacties en PIN-automaten. Sterker nog, wanneer je een PIN-betaling doet in Nederland is er een zeer grote kans dat dit via één van de producten of diensten van CCV loopt. CCV is internationaal actief met vestigingen in uiteenlopende Europese landen.

We spreken met Michiel Bijleveld, CIO/CTO en board member bij CCV. Hij vertelt ons meer over hoe CCV omgaat met de corona-crisis en kostenbesparing in het algemeen. Allereerst neemt Michiel ons mee in hoeverre corona invloed heeft op de bedrijfsresultaten van CCV: "Ja, corona heeft veel invloed op onze business. Je ziet het met name aan het aantal point-of-sale transactions, bij winkels, retailers, EV-oplaadpunten en openbaar vervoer. Bij deze bedrijven wordt een daling waargenomen van tussen de 30% en 50% minder transacties". Dit compenseert CCV slechts gedeeltelijk door een toename in online verkopen. "Alles wat je in de winkel, kroeg of restaurant niet meer doet, ga je niet allemaal vervangen door consumptie online. Kortom de bottom line is negatief.

Aan de andere kant liggen er ook kansen voor het familiebedrijf. Michiel: "Tegelijkertijd zie je dat opkomende PIN-markten België en Duitsland zich juist in een opgaande trend begeven, doordat die landen ook steeds meer afscheid nemen van contant geld. Met name Duitsland is vanuit de overheid momenteel hard bezig aan een transitie naar minder cash geld." In Nederland zijn PIN-betalingen aan de orde van de dag.

"Als je zo hard wordt gestraft door de corona crisis, kun je de strategie 'de crisis uit investeren' eenvoudigweg niet veroorloven."

Dit zal volgens CCV de komende jaren zeker niet veranderen. Wel wordt er op meerdere vlakken innovatie in de markt verwacht. Met Michiel nemen we de komende jaren door aan de hand van een aantal dilemma's.

Dilemma: De crisis uit innoveren of juist extra besparen

Om dit dilemma te beantwoorden is de uitgangspositie van een organisatie cruciaal. Er zijn bedrijven die genadeloos hard worden geraakt door de corona crisis. "Als je zo hard wordt gestraft door de corona crisis, kun je de strategie 'de crisis uit investeren' eenvoudigweg niet veroorloven. Voor CCV-groep is de netto omzet onder de streep negatief. Dit heeft ook zijn weerslag op de begroting 2021. "Hier wordt een krimp van minimaal 1 tot 2% verwacht, gegeven de huidige situatie" zegt Michiel.

Om tot een inschatting te komen heeft CCV meerdere scenario's uitvoerig onderzocht, waarbij onder andere is gelet op het aantal faillissementen in de markt, de sectoren die worden geraakt en betaalgedrag van consumenten. Gezien de positie van CCV in de markt en in het

"Alles wat je in de winkel, kroeg of restaurant niet meer doet, ga je niet allemaal vervangen door consumptie online."



Michiel Bijleveld stond aan het hoofd van de IT afdeling bij Connexxion toen de OV-chipkaart werd geïmplementeerd. Ook de implementatie van IT disaster recovery en het extern certificeren van IT systemen én de beheersorganisatie gebeurde onder zijn leiding. Na zijn studie elektronica en telecommunicatie begon Michiel Bijleveld zijn loopbaan als projectmanager in de sector personenvervoer. Ook was hij directeur IT en regiodirecteur bij Transdev. Michiel Bijleveld heeft brede technologische ervaring die hij combineert met zijn commerciële inzicht en bestuurlijke ervaring. Sinds 1999 bekleedde Michiel Bijleveld een aantal managementposities bij Connexxion. Ook was hij in de periode 2009 -2016 voorzitter van het adviesorgaan rondom TransLink Systems B.V.

In augustus 2016 werd hij benoemd tot Chief Technology Officer (CTO) bij CCV Group B.V. Samen met mw. Enny van de Velden vormt hij de directie van CCVB Group B.V.

vitale betalingsverkeer, kijken ook organisaties als de DNB en AFM mee met deze scenario's. Michiel plaatst wel een kanttekening: "Scenario's zijn moeilijk om objectief te gebruiken, omdat er ook seizoensgebonden werk bestaat. Tot op heden zien we wel minder faillissementen en minder betalingsregelingen/-afspraken dan voorheen".

Ondanks enige krimp van de begroting stopt CCV niet met innoveren. Dit thema blijft onverminderd belangrijk in de branche van CCV. Ten tweede haalt Michiel een ander belangrijk punt van aandacht aan: "We gaan nóg veel explicieter kijken naar lifecycle-management, consolidatie en rationalisatie. Zowel voor onze producten als voor onze IT." Michiel geeft dit ook als tip mee aan CIO's: "hier moet je vroeg mee beginnen, zelfs wanneer hier niet direct aanleiding naar is. Dit komt vanaf nu bij mij altijd hoog op de agenda. Het dwingt je partijen een spiegel voor te houden: dit vraag je van me, dit kost het en dit levert het op."

Sturen op IT in crisistijd

Vanuit IT perspectief stuurt Michiel ook op meer inzet aan de architecten kant. "Dit is belangrijk

"CCV is een familiebedrijf en elke euro die wordt geïnvesteerd in innovatie, komt ten laste van de winst."

om vast te houden aan architectuurprincipes en governance." Het bouwen van software wordt daarentegen steeds meer uitbesteed buiten CCV: "Ik kan me de tijd op dit moment niet veroorloven om uitgebreid te zoeken naar passend talent, terwijl er extern relatief snel mensen te vinden zijn. Zo komen wij sneller bij een Minimum Viable Product (MVP)."

Een ander interessant punt wat Michiel inbrengt is de druk op de Product Owner in crisistijd. "Deze druk op de product owner is wellicht hoger dan ooit. Waar zit de markt precies op te wachten? Dit is een uitdaging, niet alleen voor CCV, maar voor veel bedrijven. Je moet met name in deze tijd zeker weten dat je je euro goed uitgeeft."

Innoveren binnen CCV

Het innoveren van producten en diensten kost geld. Waar haalt CCV de financiële middelen vandaan om dit te kunnen doen? Michiel: "De middelen komen voornamelijk uit programma's die ongeveer 3 jaar geleden zijn gestart, waarbij we o.a. een omni-channel platform voor transactieverwerking hebben ontwikkeld. Dit heeft ervoor gezorgd dat we nu een relatief groter deel van de begroting kunnen inzetten in innovatie." Een andere factor die meeweegt is dat er geen vreemd vermogen in CCV zit. "CCV is een familiebedrijf en elke euro die wordt geïnvesteerd in innovatie, komt ten laste van de winst." Ondanks dat vindt CCV innovatie dusdanig belangrijk dat het jaarlijks geld vrijmaakt voor dit speerpunt.

Strategische ontwikkelingen

Naast innovatie zet CCV ook in toenemende mate in op meer en intensievere samenwerkingsverbanden met andere spelers in de markt. "Zij dekken niet de hele value chain af en daardoor zijn er kansen voor ons." Een voorbeeld van een recente samenwerking in PhonePOS; een software-only betaaloplossing.

Los van de corona crisis is CCV zich ook steeds meer bewust van doelmatigheid. CCV heeft de reputatie dat het veel zelf wil ontwikkelen en produceren. "Dat heeft het familiebedrijf ook groot gemaakt. Niemand wilde destijds een PIN-automaat volledig zelf ontwikkelen, maar kijk wat dit het bedrijf heeft gebracht" zegt Michiel trots. Aan de andere kant zijn er randzaken en commodities waar het bedrijf inmiddels van heeft besloten om dit uit te besteden aan specialisten. "Commodity zaken zoals hosting besteden wij liever uit aan partijen die daar echt goed in zijn."

Naast geld uitgeven, wordt ook CCV gedwongen om kritisch te kijken naar projecten om kosten te besparen. Michiel: "In eerste instantie hebben

"Je zult -als IT-er - samen met stakeholders moeten optrekken om hen de enabler te maken van hetgeen waar je mee bezig bent. Dit gaat om innoveren, strategische keuzes en meer."

we gedurende de eerste lockdown, zeer uitvoerig gekeken naar projecten en programma's. Deze zijn we één-voor-één afgelopen om te bepalen welke doorgang konden vinden en welke niet". CCV heeft hier een afweging gemaakt tussen risk-based (wat kan ik me eigenlijk niet permitteren) en opportunity-based (als ik uit de crisis kom, is het dan vervelend of creëer ik hierdoor achterstand) en op basis van deze afwegingen keuzes gemaakt in het projectenportfolio.

Komende jaren

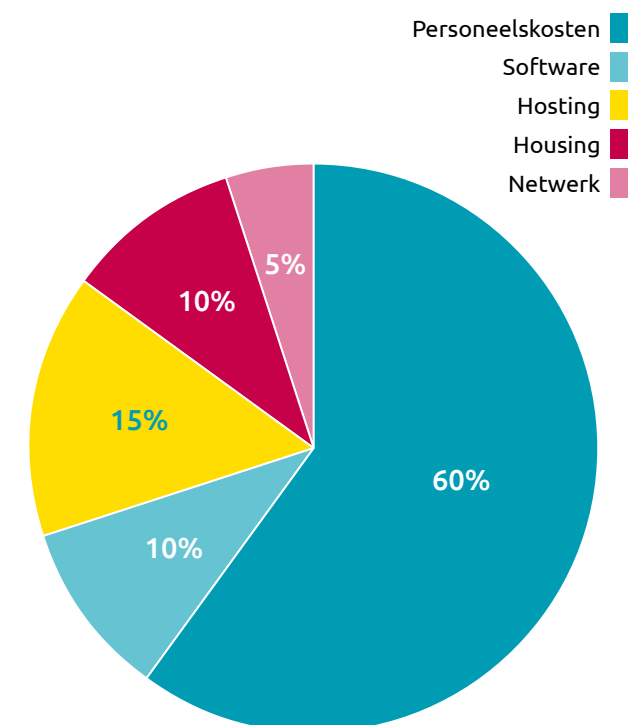
Komende jaren hoopt Michiel op een aantrekkelijke markt. Hij is optimistisch dat CCV in 2021 meer omzet dan in 2020 zal genereren. Ten slotte geeft Michiel nog het volgende mee aan zijn collega CIO's: "Je zult -als IT-er - samen met stakeholders moeten optrekken om hen de enabler te maken van hetgeen waar je mee bezig bent. Dit gaat om innoveren, strategische keuzes en meer." Samen bereik je meer.

CLOUD KOSTEN rijzen de pan uit

De inzet van (multi) clouddiensten leidt tot meer toegevoegde waarde voor gebruikers, innovatie van bedrijfsprocessen, betere services en de belofte van lagere kosten. In de praktijk blijkt echter dat de inzet van clouddiensten vaak tot veel hogere kosten leidt met alle problemen van dien. Budgetten worden fors overschreden en de weg terug is financieel niet meer mogelijk zonder dat dit opnieuw tot hogere kosten leidt. Wat zijn de risico's en hoe kun je deze beheersen? Door: Robert Schotman

Verdeling van infrastructuur kosten

Om goed te begrijpen waarom kosten vaak toenemen is het van belang om te begrijpen hoe de kosten van een infrastructuur zijn samengesteld. Voor de infrastructuurkosten zien we veelal dat deze als volgt zijn opgebouwd:



Het grootste deel van de exploitatiekosten van de infrastructuur bestaan uit personeelskosten voor beheeractiviteiten, projectmanagement, changes, incidentmanagement, etc. De overige kosten boeken organisaties vaker als investeringen en schrijven ze over een langere periode af. We zien dat personeelskosten vaak leidend zijn in het hoger uitvallen van IT kosten bij transitie naar de cloud.

Dubbele kosten gedurende opbouwperiode
Een veel voorkomend probleem is dat nieuwe clouddiensten snel geleverd worden en dat de traditionele infrastructuur langzamer wordt afgebouwd. Onderstaande figuur illustreert wat

dit voor de totale kosten betekent, die nemen toe van een index van 100 naar 150 om vervolgens langzaam te dalen naar een lager kostenniveau van 80. En dat terwijl de verwachting was dat de kosten zouden afnemen. Vaak is de organisatie zelf verantwoordelijk voor de bestaande infrastructuur en kan pas worden begonnen met afbouw als de nieuwe diensten volledig beschikbaar zijn. Medewerkers zijn tot het laatst verantwoordelijk voor beheer, waardoor het in de praktijk lastig is om eerder af te bouwen.

Aan de andere kant zal een nieuwe leverancier zo snel mogelijk diensten willen leveren. Dit kan in de praktijk ook omdat deze diensten vanuit de cloud worden geleverd. Om de kans op dubbele kosten te verkleinen moet er een hele duidelijke relatie worden gelegd tussen het opbouwen van de nieuwe cloud-infrastructuur en het afbouwen van de bestaande infrastructuur.

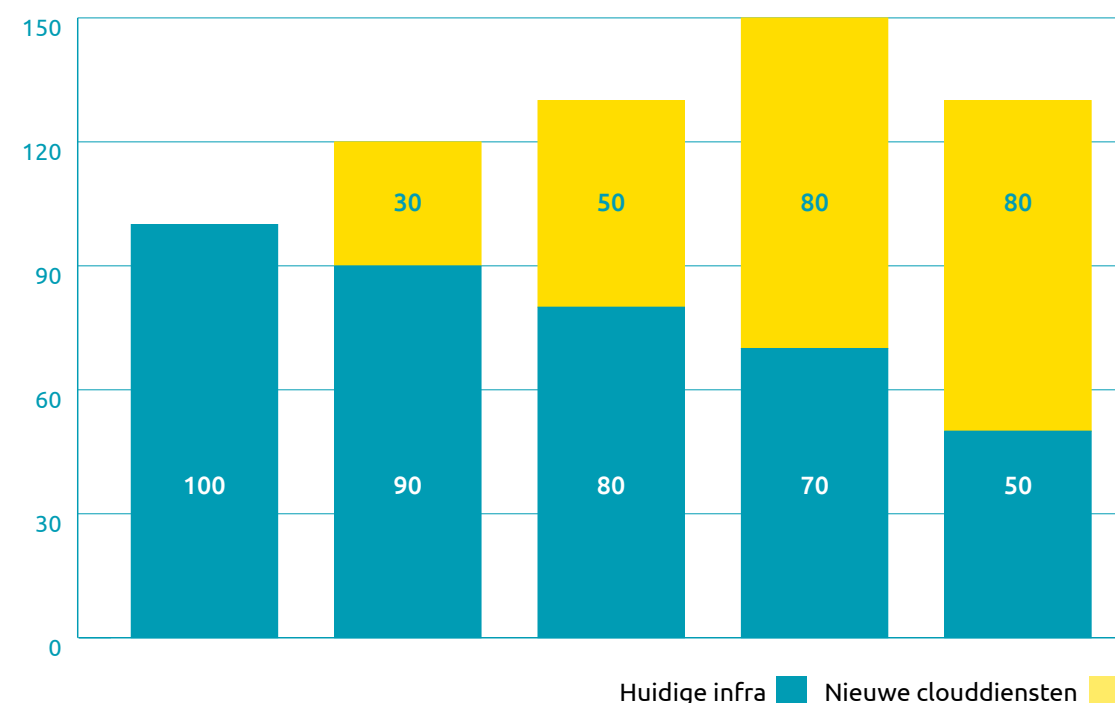
Langere doorlooptijd transformatie

Een tweede probleem met de huidige cloud transformaties is dat de transformatie van de huidige infrastructuur naar een cloud infrastructuur in de praktijk langer duurt met als gevolg langer hogere transformatiekosten.

“We zien dat personeelskosten vaak leidend zijn in het hoger uitvallen van IT kosten bij transitie naar de cloud.”

Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. Op de eerste plaats schatten organisaties transformaties te optimistisch in. De doorlooptijd is voor een klein deel afhankelijk van de techniek, maar voor een veel groter

IT-infra/ cloudkosten



deel afhankelijk van de organisatie zelf. Is de organisatie klaar voor een transformatie? Zijn de applicaties gereed en de dossiers op orde om te transformeren? Is er voldoende capaciteit en ervaring aanwezig om een transformatie uit te voeren? Allemaal zaken die in de praktijk worden onderschat en die met de juiste voorbereiding voorkomen kunnen worden.

Hoe pak ik een transformatie naar de Cloud succesvol aan?

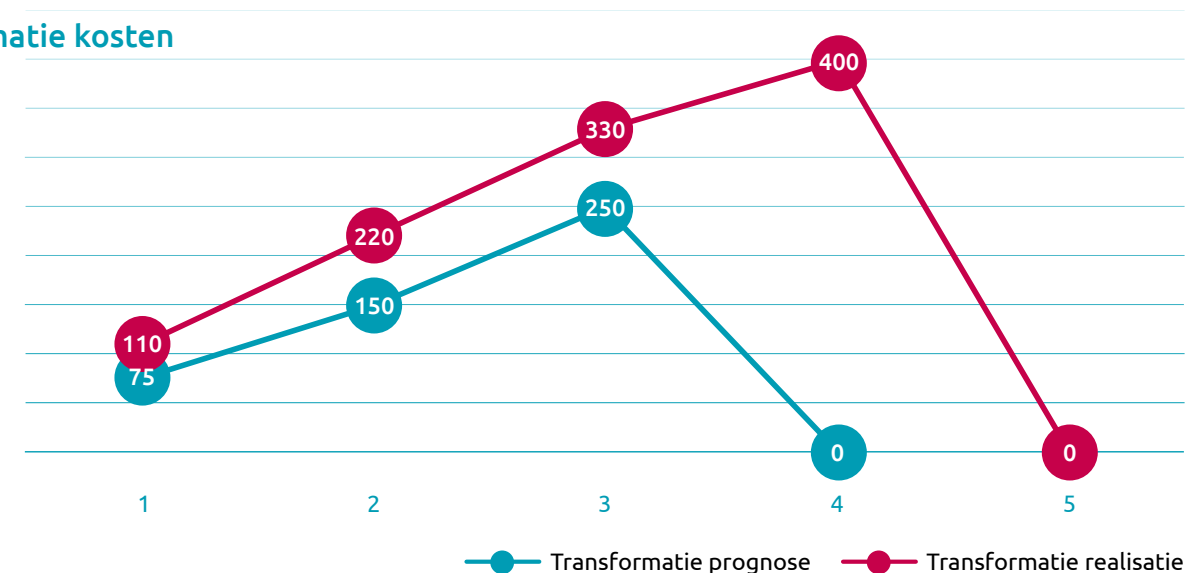
De transformatie naar Clouddiensten biedt veel voordelen. Maar hoe verklein je de financiële risico's in 4 stappen?

1. Bepalen waar de inzet van clouddiensten de meeste toegevoegde waarde heeft en wat daarvan de kwalitatieve en kwantitatieve baten zijn;
2. Formuleren van een cloudstrategie waarmee

Wilt u meer lezen over grip op transformaties? Kijk eens verder op deze webpagina's:

1. Opzet cloudstrategie bij PostNL. <https://www.vka.nl/wat-we-doen/case/volledige-it-vanuit-cloud>
2. Grip op transformaties via een sourcing strategie. Eerst denken, dan doen! <https://www.vka.nl/product/sourcingstrategie>
3. Grip op de businesscase met een gerichte aanpak. <https://www.vka.nl/publicaties/vier-soorten-businesscases-focus-op-financien-strategie-risicos-scenarios>

Transformatie kosten



- uw organisatie een (multi) cloud omgeving het beste en meest efficiënt realiseert;
3. Omzetten van de cloudstrategie in een sourcingstrategie en daarbij expliciet aandacht te besteden aan het beheersen van de transformatie doorlooptijd en het in- en uitfasen van de infrastructuur. Hierbij is het belangrijk pas te betalen voor nieuwe diensten als de oude diensten uitgezet zijn;
 4. Definieren van een programmatische aanpak met een business case om deze stappen aan te sturen met concrete en meetbare tussenresultaten.

De cloud biedt veel voordelen, één ervan kan zijn dat het u een daadwerkelijke besparing oplevert. Echter, ondanks dat de business case positief lijkt, is het van belang de transformatie goed te beschouwen. Financiële risico's liggen op de loer.

De auteur

Robert Schotman: "Binnen VKA zijn strategische projecten met ICT en de slimme inzet van ICT voor mij belangrijke aandachtsgebieden. Als project- en programmamanager word ik door onze opdrachtgevers gevraagd om complexe projecten in goede banen te leiden. Met ervaring in het bedrijfsleven en de publieke sector kan ik goed een brug slaan tussen beleidsdoelstellingen en het realiseren van projecten. Ik ben hierdoor in de gelegenheid om voor onze opdrachtgevers steeds de leukste projecten te doen met een team van collega's die inspireren en motiveren."



Kostenreductie: Een gevecht met Badr Hari?



Ruud Boot, adviseur VKA

Ik kreeg laatst een vraag over kostenbesparingen op IT. De vraag was eigenlijk wat ik daarvan vond en hoe ik dat zou doen. Nog voordat ik kon beginnen met het vertellen van een verhaal kreeg ik wel een randvoorwaarde mee: het IT budget moet omlaag, dus geen 'vlucht naar voren' met hogere IT kosten en mogelijke baten in de business. Laatstgenoemde gaat over besparen mét IT, en niet zozeer over besparen óp IT. Deze randvoorwaarde gaf mij wel meteen het gevoel met mijn armen op mijn rug in handboeien een gevecht met Badr Hari te moeten aangaan. Toch zie ik wel kansen.

IT kosten onderscheid ik in vieren: 'run', beheer, vernieuwing en innovatie. Niet academisch onderzocht maar als referentie wel nuttig: run zijn de kosten die je maakt om de netwerk, datacenter, applicaties en clients in de lucht te houden, beheer zijn de kosten die je maakt voor gebruikersondersteuning en wat adaptief beheer, vernieuwing gaat om kosten van vervanging van applicaties en technische componenten en innovatie gaat om kosten voor wezenlijk nieuwe technologie en functionaliteit. Niet zelden is de verdeling 80/20, dat wil zeggen 80 procent van het jaarlijks budget gaat op aan run en beheer en maar 20 procent wordt besteed aan vernieuwing en innovatie.

Run en beheer zijn lastig te beïnvloeden, het zijn operationele kosten (OPEX) en een groot gedeelte daarvan ligt vast in mensen, licenties, dienstverleningsovereenkomsten, ruimte, afschrijvingen etc. Ook de gang naar de cloud brengt financieel niet veel verlichting (de meningen hierover zijn verdeeld maar vaak gaat het om een verplaatsing van investeringskosten (CAPEX) naar OPEX). Zeker nuttig maar is door veel organisaties al gemaakt. De beïnvloedbaarheid van kosten van cloudleveranciers is daarnaast veelal laag door de meerjarige contracten. De momenten dat de contracten opengaan is wel het moment om opnieuw de markt van dienstverleners onder de loep te nemen en na te gaan of er goedkopere oplossingen denkbaar zijn. Ook door kritisch te zijn op het aantal licenties dat nodig is en 'best of breed' te verruilen voor 'best of suite' kan aanknopingspunten geven voor kostenverlaging. Dat brengt me dan op het volgende domein van kosten.

Vernieuwing. Daar zit zeker een kans. Het verlaten van 'legacy', oplossingen waar de medewerkers van een organisatie vaak mee vergroeid zijn, is lastig en roept vaak een berg weerstand op. Toch is het belangrijk om te doen: 'off the shelf' oplossingen, configureerbaar voor maatwerk - zonder ingewikkeld en duur programmeerwerk -, uit de cloud en met een

brede klantenbasis (dat is net als bij de groenteboer, als er veel klanten zijn gaan de kosten omlaag en blijft de waar vers) biedt vaak een prima oplossing. De kosten gaan natuurlijk voor de baten maar in dit geval is het oogsten wel dichtbij.

Bij echte innovatie vind ik het toch wel lastig worden. Zoals bij de inzet van artificial intelligent (AI) gebaseerde oplossingen. Die zijn bovendien vaak gericht op de business en het behalen van baten. Jezelf de crisis uit innoveren klinkt mooi, maar is lastig en risicovol. Om nog even terug te komen om mijn gevecht met Badr Hari, is dat nou echt het moment om een nieuwe side-kick-karate-kid-kraanvogeltrap-hoog-in-de-lucht voor de eerste keer uit te proberen? Waarschijnlijk niet! 'Als je geschoren wordt moet je immers stilzitten', en onder het huidige economische klimaat worden de IT organisaties

zeker geschoren.

En toch, voor de IT organisatie mogelijk wat dichterbij huis: AI kan prima helpen bij de inzet voor diagnose en voorspelling. Een innovatieve dienstverlener kan met AI waarschijnlijk betere én goedkopere dienstverlening bieden. Vernieuwing en innovatie gaan dus in het eigen IT domein prima samen!

Eerlijk is eerlijk, helemaal ongeschonden kom ik niet uit het kostenreductiegevecht. Maar ik zie wel kansen. Door nuchter te blijven en te rationaliseren, bijvoorbeeld op licenties. Door me niet gek te laten maken en in te zetten op de cloud, 'best of breed' en 'off the shelf'. En door in zee te gaan met een innovatieve partner die intelligente technologie inzet voor kwalitatief excellente diensten tegen een lage prijs. Een mooie mix van besparingen en kansen langs alle vier de genoemde assen.



Kan het voor minder?

In dit magazine is al veel aandacht voor kostenbesparingen met behulp van ICT. De CIO kan ook besparen op ICT. De 'stuksprijs' van ICT kan naar beneden. Hieronder 9 suggesties om dit te realiseren. Door: Joost van Lier

1. Besparen op applicaties

Goed ingericht applicatielifecycle management betekent dat u een goed zicht heeft op uw applicaties, de kosten hiervan en de functionaliteiten die deze bieden. Het helpt om keuzes te maken voor een goedkoper alternatief, bijvoorbeeld een open source variant, een SaaS variant, of zelf aan de slag te gaan met low code oplossingen. Een applicatie rationalisatie programma kan helpen om keuzes te maken en positieve business cases te benoemen.

2. Licentie gebruik monitoren en doorbelasten

Heeft u inzicht in de door uw gebruikte licenties? Klopt het aantal gebruikte licenties nog bij het aantal medewerkers in uw organisatie? Door licenties inzichtelijk te maken kunt u zien of u meer licenties gebruikt dan noodzakelijk. Vaak is het moeilijk om organisatieonderdelen zover te krijgen dat zij licenties actief gaan beheren. Het doorbelasten van licentiekosten naar deze organisatieonderdelen zou u hierbij kunnen helpen. Hiermee krijgen organisatieonderdelen inzicht in de kosten die zij maken en hebben zij een financiële prikkel om zelf ook actief licenties te managen.

3. Aanscherping IT Portfoliomanagement

Door meer in te zetten op portfolio-management gaat u scherper sturen op uw IT projecten. Het maken van een business case is hierbij noodzakelijk. Het sturen op het realiseren van de beoogde baten wordt hierbij nog wel eens vergeten. Door het maken van een business case bent u in staat keuzes te maken bij het toekennen en uitvoeren van projecten die de meeste

toegevoegde waarde creëren. Tegelijkertijd kunt u de minder rendabelere projecten uitstellen of zelfs afstellen. Om het portfolio-proces aan te scherpen adviseren wij aandacht te geven aan de aansturing en regievoering van het portfolio-proces binnen uw organisatie.

4. Versoberen van IT-processen

Organisaties hebben de afgelopen jaren hun eisen aan de IT-inrichting aangescherpt. Organisaties introduceren een steeds hogere beschikbaarheid dan strikt noodzakelijk. Dit geldt bijvoorbeeld voor de afhandeling van tickets en calamiteiten, maar ook voor de inrichting van back-up procedures. Door genoeg te nemen met minder snelle dienstverlening kan een organisatie kosten besparen. Onderzoek uw huidige en gewenste IT Service management en SLA's versober uw IT-dienstverlening waar mogelijk.

5. Besparen op data opslag

Dit lijkt gek omdat datadragers steeds goedkoper zijn. Aan de andere kant neemt de hoeveelheid data binnen een organisatie toe, en snel ook. Per saldo zal de organisatie meer kosten maken aan de opslag van data. De hoeveelheid data groeit doordat organisaties bewust of onbewust overmatig veel kopieën van data opslaan, denk dan aan verschillende kopieën van documenten, maar ook van backups van data die meerdere malen zijn opgeslagen. Door dit tegen het licht te houden kunt u hier flink op besparen. Een andere optie is om de data die uw medewerkers weinig gebruiken, op goedkopere opslagsystemen te plaatsen.

9 methoden om kosten te besparen op operationele IT

6. Versoberen IT-voorzieningen

Voor steeds meer IT voorzieningen die niet direct primair worden ingezet, bestaan veelal vrij uitgebreide (en dure) specificaties. Denk aan een uitgebreide OTAP omgeving met vier dedicated servers, uitwijk op datacenters, hot fail-overs om maar wat te noemen. Hierbij is vaak onduidelijk voor welke risico's deze dure inrichting is gekozen en wat de organisatie eigenlijk probeert op te lossen. Het is belangrijk om te (blijven) toetsen welke voor de organisatie relevante risico's hiermee worden afgedekt, of het mogelijk is te besparen op deze inrichting. Het opstellen van een ist-architectuur kan inzicht geven in de overdaad aan voorzieningen.

7. Stoppen met dubbele rekencapaciteit

Steeds meer organisaties geven laptops of tablets uit aan medewerkers. Tegelijkertijd wordt zo'n (duur) apparaat maar nauwelijks benut. Medewerkers zetten dit apparaat enkel in als thin-client om met behulp van dit apparaat op een virtuele werkplek in te loggen. Dit brengt dubbele kosten in de aanschaf en onderhoud van zowel de server capaciteit als de werkplek apparatuur, maar ook het beheer en de benodigde beheerapplicaties heeft een organisatie dan dubbel nodig. Mocht u laptops of tablets gebruiken, zet ze dan in waar ze voor bedoeld zijn, namelijk: rekenkracht decentraal gebruiken.

8. Afbouwen kantoorruimte en meer virtueel (thuis)werken

Het afgelopen jaar hebben bijna alle organisaties de overstap moeten maken van fysiek op kantoor werken naar (digitaal) thuiswerken. U heeft zelf ervaren in het afgelopen jaar dat thuiswerken makkelijker is dan we een dik jaar geleden hadden voorzien. Thuiswerken is nu en straks onderdeel van de nieuwe werkwijze. Belangrijk is om afspraken binnen uw organisatie te maken over het thuiswerken en het kantoorwerken. Uiteindelijk kan het erop neer komen dat de organisatie met minder kantoorwerkplekken af kan en uiteindelijk kantoorruimte kan afstoten. U moet dan wel goed onderzoeken of de thuiswerkers voldoende zijn uitgerust met goede apparatuur en digitale middelen om het op afstand werken veilig te faciliteren en makkelijk te maken.

9. Optimaliseren van de IT-formatie

Een optimale formatie voor uw IT-organisatie is, was en blijft belangrijk. Organisaties kunnen IT-beheer efficiënter en beter uitvoeren door goed opgeleide interne medewerkers in te zetten die actuele kennis en kunde hebben. Veel organisaties die naar de cloud bewegen, bewegen zelf onvoldoende mee naar een regie organisatie. Investeren in mensen is dan nodig, kritisch kijken naar de eigen formatie helpt om inefficiënte te expliciteren. Een formatiescan kan helpen dit inzicht te verkrijgen.

Capex of Opex:

wezenlijk dilemma of boekhoudkundige praat?

Wilbert Enserink, adviseur VKA



Corona dwingt organisaties tot het nemen van bedrijfseconomische maatregelen. Immers, omzetten lopen terug en het geld om de organisatie draaiende te houden moet ergens vandaan komen. De CIO heeft hierin ook een taak. Kijkend naar uitgaven in het ICT domein zijn er keuzes te maken om eventuele besparingen in kosten te realiseren, kosten vooruit te schuiven of schaalbaar te maken. Op dit gebied horen en gebruiken we twee termen veelvuldig: Capex en Opex. Misschien kent u deze termen, misschien ook niet. Juist dan goed om je hier eens in te verdiepen. Het denken in dit soort termen geeft wellicht een leerzaam en inspirerend perspectief. Maar wat is het verschil eigenlijk, hoe maak je nou een keuze en wat maakt het eigenlijk uit?

Het begroten van de IT-kosten, is een periodiek terugkerend feestje in het CIO-office of de IT-directie. Om structuur te geven aan de gesprekken hierover en het kunnen nadenken over implicaties van kosten is het handig om kosten in te delen in de categorieën Capex of Opex. In het kort: Capex kosten zijn investeringskosten die je kunt afschrijven over meerdere jaren. Voorbeelden zijn: aangekochte gebouwen voor de IT-afdeling, een datacenter voor de eigen private cloud omgeving van uw organisatie, hardware, printers óf kosten voor maatwerk software. Deze afschrijving over meerdere jaren is niet alleen belangrijk voor de controller, die ze op de balans zal plaatsen, maar ook voor de bestuurder van IT. Het zijn namelijk kosten die 'terugkerend' zijn. Je komt er niet zomaar van af.

Opex aankopen zijn kosten die je gedurende het lopende jaar maakt én gebruikt. Je kunt ze niet afschrijven over meerdere jaren, maar de

boekhouder boekt ze af als kosten op de winst- en verliesrekening. Voorbeelden zijn: salarissen van IT personeel, een kortlopend huurcontract, diensten uit de publieke cloud, print cartridges of een licentie die je per jaar afneemt, gebruikt en betaald. De veel gebruikte term 'variabilisering van kosten' is dus eigenlijk synoniem voor Opex kosten.

Leuk, zo'n stukje theorie. Maar wat brengt het eigenlijk?

Het grote voordeel van een Capex IT-kostenmodel is de voorspelbaarheid: de afschrijvingen zullen grotendeels van jaar tot jaar gelijk zijn. Juist omdat er in de totale IT-uitgaven (Total Cost of Ownership, TCO) een groot gedeelte als Capex wordt gefinancierd is per definitie het percentage Opex kleiner. Dit zorgt voor minder volatiliteit in de uitgaven. Een dempend effect dus: een plotselinge toename in het aantal gebruikers bijvoorbeeld, veroorzaakt dus niet zomaar een

onverwachte piek in de uitgaven. Capex uitgaven geven veelal ook meer het idee van invloed en controle. Het is jouw hardware, jij bepaalt wat er mee dient te gebeuren. Het creëert hiermee soms ook meer agility (hoe paradoxaal ook). Minder afhankelijkheden met een starre IT-leverancier maakt dat je zelf sneller kunt schakelen bij veranderende omstandigheden.

Autonomie en controle is natuurlijk prima, maar moet ook (veelal vooraf) betaald worden. Door de bank genomen is het Opex model theoretisch goedkoper, het leidt tot een lagere TCO. Maar... het betekent wel dat uw organisatie een goede regie-organisatie ingericht dient te hebben. De regie-organisatie moet in staat zijn om het beste uit de leverancier te halen en hiermee eigen specialistisch personeel minder nodig te maken. Ieder z'n vak! Bij een Opex model betaal je voor gebruik. Dit betekent geen grote uitgaven vooraf, en dus meer cash achter de hand. handig in dagen dat de omzet achteruit loopt en cash moet kunnen blijven stromen. Meest belangrijke is nog wel dat in een Opex model de afname van diensten meer schaalbaar en flexibel is. Bij pieken en dalen koop je wat IT bij of neem je wat minder af. Denk hierbij aan bandbreedte, schijfruimte, server-CPU, etc. Natuurlijk vraagt dit 'strak management' van kosten. Je moet er bovenop zitten om deze flexibiliteit te verzilveren, maar door dit goed te doen kun je de theoretische financiële voordelen uit het Opex model verzilveren.

Hoe kies je nou?

Een eenduidige keuze is niet zomaar te maken. Zoals altijd is het antwoord afhankelijk van veel zaken (it depends...). Heeft uw organisatie beleid ten aanzien van Capex of Opex? Hoe flexibel en schaalbaar 'denken' de mensen vanuit de organisatiecultuur? Hoeveel geld is er beschikbaar voor het doen van investeringen wat zijn de doelen van de organisatie zelf als het gaat om IT in de komende jaren? Denk je zelf het tempo van technologische ontwikkeling te kunnen bijbenen of laat je het liever over aan een gespecialiseerd (cloud leverancier) bedrijf? Wil je liever een technology push forward ingegeven door een cloud leverancier of de veiligheid van een legacy infrastructuur die je nog niet helemaal had afgeschreven? Allemaal relevante vragen en voor alles valt wel wat te zeggen, afhankelijk van de situatie binnen jouw organisatie.

Hybride is logisch, enkel Capex niet...

Uiteindelijk ben je voor IT uitgaven natuurlijk zelf verantwoordelijk. Een hybride model is voor de meeste organisaties het beste op dit moment. Per 'geval' goed kijken waar de financiële ruimte ligt is dan toch vaak het beste. Echter, voor bedrijven die enkel op een Capex model zitten en dit als 'standaard denkmodel' hanteleren, lijkt het toch wel erg verstandig om eens kritisch te kijken naar je eigen uitgaven en een nieuwe IT-strategie op te zetten die meer vanuit een Opex gedachte het IT landschap en -organisatie vorm geeft. Een goed gesprek met CFO en controllers gaat hierbij zeker helpen.





IT brengt Afrika dichtbij

Amref Flying Doctors is de grootste Afrikaanse gezondheidsorganisatie. Meer dan 60 jaar geleden vlogen artsen naar afgelegen en moeilijk bereikbare gebieden om zorg te verlenen. Daarna zijn we al vrij snel boodschappen via de radio gaan communiceren. Na de radio kwam de tv en werd dat een belangrijk medium.



VKA ondersteunt Amref en helpt hen met de digitaliseringsopgave. Vroeger trainden we klassikaal maar het was nog een flinke uitdaging voor mensen om daar naartoe te komen. Om kosten te besparen en sneller meer mensen te trainen doen we dit tegenwoordig via E-&M-learning via ons mobiele platform Leap. Hiermee zijn we in staat om lokale zorgverleners via de telefoon te trainen. Efficiënt en kostenbesparend.

Empowered door technologie

Via ons mobiele platform Leap kunnen we de zorgverleners verspreid over het hele land gemakkelijk bereiken. Via pushberichten kunnen we hen op de hoogte stellen van gezondheidsbedreigende situaties en mogelijke interventies die zij kunnen doen. Inmiddels hebben wij in 2020 bijna 80.000 zorgverleners getraind op coronabestrijding. Via onze app M-Jali verzamelen de zorgverleners ook belangrijke data over de gezondheid van mensen in hun dorpen. Op basis van deze data en analyses kunnen wij zorg op maat bieden. Het werken met de technologie werkt dus twee kanten op. Technologie helpt in het communiceren van ontwikkelingen en interventies richting zorgverleners en zij zorgen middels het invoeren van data er weer voor dat de interventies gericht en beter worden. De zorgverleners voelen zich echt versterkt door de technologie. Hun kennis neemt toe, en daarmee ook hun status en het vertrouwen dat zij krijgen vanuit hun gemeenschap.

Minder kosten

Vroeger moesten de zorgverleners afreizen naar de hoofdstad om trainingen te volgen. Dit was een duur proces. Denk aan het vinden van een geschikte locatie, reis- en hotelkosten en vergoedingen voor eten voor de leraren en zorgverleners. Maar ook aan de zorgkant. Afhankelijk van de module moesten de zorgverleners soms wekenlang hun kliniek alleen laten zodat zij de opleiding konden volgen. Hiermee

stopte ook de zorg, omdat er geen of minder zorgverleners aanwezig waren in de kliniek om de zorg te verlenen. En de zorgverleners kregen niet doorbetaald tijdens de opleiding. Hierdoor zagen wij dat er minder aanwas kwam om een training te volgen en er ook een hogere 'drop-out' van zorgverleners was om de opleiding af te ronden. E-&M-Learning biedt echt uitkomsten voor ons om veel efficiënter te trainen en minder kosten te maken. In een land als Malawi, waar wij sinds kort zijn begonnen met trainen, kunnen wij de learnings van andere landen laten zien aan de overheden. En dat het trainen voor een kleine groep veel duurder is dan op grote

“De zorgverleners voelen zich echt versterkt door de technologie.”



schaal via de telefoon. De steun van de lokale overheid cruciaal tijdens de implementatie en uitvoering van de trainingen. Het is noodzakelijk dat zij het belang hiervan inzien en ondersteunen, want het zorgsysteem is van hen.

Internet als poort naar ontwikkeling

Op dit moment werken we aan andere innovaties voor de zorg, zoals een app waarmee vrouwen en hun gezin kunnen sparen voor zorg en een 'poverty mapping tool', waarmee we onderzoeken of mensen naar draagkracht kunnen betalen voor zorg. De innovaties in de zorg nemen in rap tempo toe, denk aan een app om thuis je bloeddruk te meten. Op afstand een arts consulteren (telemedicine) zal in komende jaren ook steeds verder worden ontwikkeld, een mooie manier om afstanden te overbruggen. Al dit soort innovaties kunnen een ontzettend grote impact hebben op de beschikbaarheid, toegankelijkheid en bereikbaarheid van de zorg in Afrika.

IT brengt Afrika dichterbij

Digitalisering zorgt niet alleen voor innovaties in de zorgverlening in Afrika. Afstanden tot Afrika worden ook kleiner door IT. We kunnen nu de stem van de mensen en zorgverleners rechtstreeks uit Afrika laten horen. En wereldwijd nauw samenwerken. Amref doet daarom een oproep om samen met het bedrijfsleven en de zorgsector te kijken naar innovaties die bijdragen aan een gezond en sterk Afrika. Als we samenwerken tussen sectoren en als publieke en private organisaties de handen ineen slaan, kunnen we echt het verschil maken.

Meer weten? Ga naar www.amref.nl.

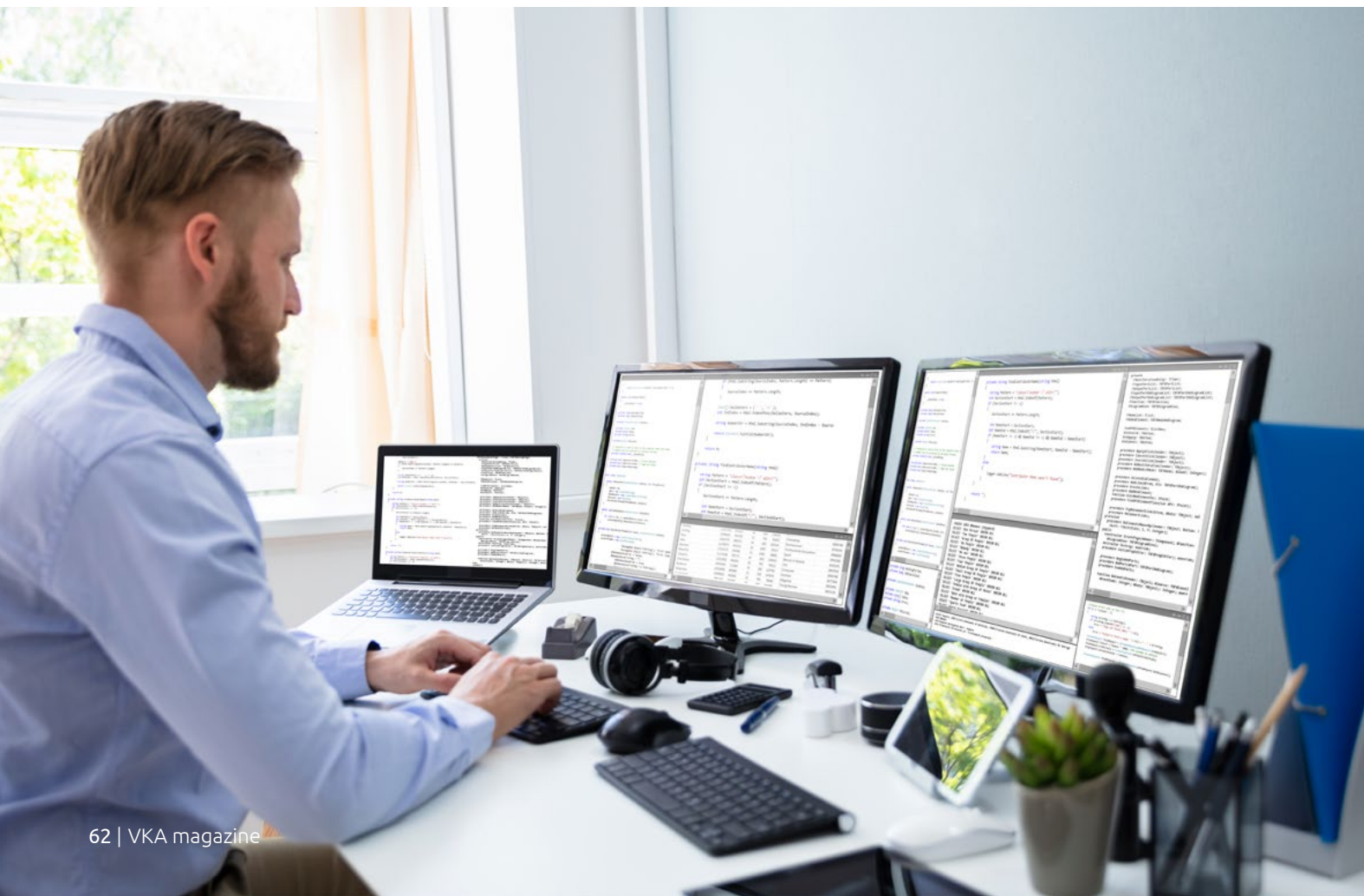


Voor een gezond en sterk Afrika

De rationale van applicatie-rationalisatie



Veel organisaties bewegen naar een nieuwe economie. De maatschappij van papier transformeert steeds meer naar digitaal. Werkprocessen veranderen of worden geautomatiseerd. Hierbij komt nu ook het effect van corona, het thuiswerken lijkt de nieuwe norm. Economie draait natuurlijk ook om geld. Veel bedrijven moeten nu wel kosten besparen om te overleven. Wat betekent dit voor het applicatielandschap van organisaties, wat zijn de effecten van applicatierationalisatie en hoe blijf je in control? Hierover gaan wij in gesprek met gemeente Den Haag en Hogeschool Rotterdam. Door: Huub Koninkx



Waarom zou je applicatierationalisatie willen uitvoeren?

De meeste mensen denken hierbij vooral aan kostenbesparing. Of is er een breder verhaal? Wij zien applicatierationalisatie als instrument van applicatieportfolio management. Vanuit visie en beleid van de toekomstige informatievoorziening kijk je voortdurend naar situaties van urgentie, kansen en vooral naar de positieve business case.

André Scheer (gemeente Den Haag) vertelt hoe een efficiency taakstelling samenkwam met een kans: "Zo'n kans deed zich voor toen Den Haag migreerde van Windows 7 naar 10. Een op het oog wat technische sanering. Echter, al snel bleek dat dit project een grote kans bood om applicaties op te ruimen die niet of nauwelijks meer werden gebruikt. Dit laag hangend fruit heeft geleid tot enkele tonnen kostenbesparing".

"Het doel is niet zozeer primair kostenbesparing of uniformering. Hierbij gaat het meer om business waarde voor het hele bedrijfsproces."

- André Scheer

De tweede as waarlangs Den Haag meevallers vond was die van het vernieuwen van contracten. Deze resultaten zorgden ook voor een breed draagvlak bij het management om door te gaan op de ingezette route. En dat is maar goed ook voor het vervolg van deze route: een functionele sanering. Scheer: "want moeilijker is de vraag of iets rationeel is, of het doelmatig en doeltreffend is. Het doel is niet zozeer primair

kostenbesparing of uniformering. Hierbij gaat het meer om business waarde voor het hele bedrijfsproces". Wilmar de Lange (Hogeschool Rotterdam) licht toe: "De waarom vraag voor applicatierationalisatie komt bij ons uit een andere hoek". De Lange: "Je moet blijven denken vanuit onderwijsprocessen. Opleidingen bieden niet allemaal hun onderwijs aan op dezelfde manier. Klassikaal, online, verschillende vormen van samenwerking eventueel met ketenpartners, en andere vormen. Je moet het allemaal kunnen ondersteunen. De hogeschool is een educatie- en kenniscentrum. Alleen de docenten kunnen iets zeggen over de business case. Ofwel, zij zorgen voor een goede afweging van kosten en baten. Eén van de doelen van het hoger onderwijs is de student zo goed mogelijk voor te bereiden op de arbeidsmarkt. De student dient dus kennis en/of ervaring te hebben met de gangbare applicaties van het betreffende beroepenveld en op zekere hoogte van alternatieve oplossingen. Dat kan variëren van browsers tot ERP's en EPD systemen. Daarbij komen uiteraard nieuwe ontwikkelingen zoals AI, IoT, robotisering en diverse digitalisering. Hierbij is het voor het onderwijs de uitdaging om binnen het beperkte budget mogelijkheden voor applicaties te zoeken. Gelukkig helpt geregeld het bedrijfsleven een handje mee door het beschikbaar stellen van goedkope of gratis software of leeromgevingen, meestal in de cloud".

De Lange: Toch biedt applicatierationalisatie voor Hogeschool Rotterdam wel degelijk kansen voor besparing op kosten van applicaties. Denk in zo'n geval aan de meer 'generieke' functionaliteit, zoals de diverse (onderwijs) Logistiek management systemen en toets systemen. Want er is uiteraard niet oneindig geld voor ICT beschikbaar.

Waar loop je nu tegen aan als je de (functionele) rationalisatie wilt vormgeven?

Je kijkt naar de functionaliteit van applicaties en naar hun kwaliteit en past daarop eerst het

Dit artikel is tot stand gekomen dankzij een bijdrage van:



- **Wilmar de Lange:** Informatiemanager Hogeschool Rotterdam
Wilmar de Lange is sinds 1988 werkzaam in de informatica, de laatste jaren in informatiemanagement van het onderwijs, sinds 2019 bij Hogeschool Rotterdam. Hij heeft zich verdiept in kwaliteitsmanagement, bedrijfskunde, kennismanagement en organisatie ontwikkeling.



- **Paul Achterberg:** Applicatiemanager gemeente Den Haag
Paul van Achterberg is programmamanager applicatie portfoliomanagement van gemeente Den Haag. Hij leidt een aantal deelprojecten voor APM, applicatierationalisatie, toekomstvastheid.



- **Andre Scheer:** senior informatieadviseur gemeente Den Haag
André Scheer is senior informatieadviseur binnen gemeente Den Haag. Hij is onder andere opdrachtgever voor deelprojecten van applicatierationalisatie en licentiemanagement.

‘gezond verstand’ principe toe. Echter, de ‘fit’ met het bedrijfsproces is nooit honderd procent, onoverkomelijke verschillen kunnen echt liggen in de nuances. Je wilt zoeken naar dubbele functies. Maar onze ervaring leert, dat je applicaties niet zonder meer mag gebruiken voor het standaardiseren van processen. Die pogingen mislukken meestal. Een voorbeeld dat De Lange geeft komt uit bedrijfsvoering, het inroosteren van een klas: “Vroeger moest je een klas inroosteren in een lokaal en een docent ervoor. Tegenwoordig werken studenten steeds meer in projecten en op basis van kleine afspraken”. De kans dat dat past in één roosterpakket is niet heel groot. Dan is de rationale voor een aanvullende planning applicatie zeker aanwezig”.

Waarmee moet je beginnen?

Veelal is het raadzaam te beginnen met een classificatie van de applicaties. Maar welke gebruik je dan? Dit begint met de definitie van applicaties, componenten, plugins etc. Vervolgens

zijn er verschillende beschouwingswijzen, zoals financieel, organisatorisch, business proces, applicatieclusters. Je maakt hierbij een indeling naar werkgebieden, zoals het onderscheid naar basisvoorzieningen, gemeenschappelijke applicaties en specifiek voor een toepassing of bedrijfsdoel. Iedere beschouwingswijze levert een andere indeling op. Enkelvoudige functionaliteiten zijn relatief makkelijk te analyseren, maar meer complexe applicaties bestaan uit componenten, sub-functies, als integrale oplossingen. Wanneer je er daar meerdere van hebt, leidt dit tot overlap. Dit zijn de moeilijke situaties. Voor functionele sanering heeft de gemeente Den Haag gekozen voor het classificeren van applicaties in families en dit op een praktische manier, zoals Scheer het zegt “met kans op succes”. Op elke familie van applicaties wordt een kleine taskforce gezet, dat voor zo’n familie een informatieplan op moet stellen. Behalve snelle winst gaat het gaat hierbij meer om de business waarde, om het verbeteren van het totale bedrijfsproces.

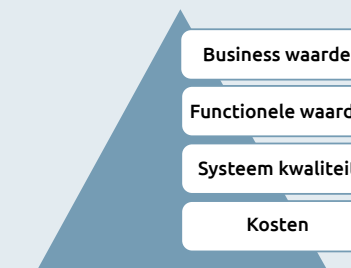
Wat zijn nu de belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle uitvoering?

Op de eerste plaats moet de basis van de informatievoorziening op orde zijn. Paul van Achterberg (gemeente Den Haag) geeft aan dat de gemeente Den Haag jaren geleden is begonnen met de aanschaf van de juiste administratietools en het verzamelen van de gegevens over de kleine 1000 applicaties. Het resultaat hiervan is een online en actueel register van applicaties. Een functionele analyse van het applicatielandschap voor rationaliseringsmogelijkheden kan nu snel worden gemaakt. Verbonden met deze ontwikkeling beheren de architecten een Haagse referentiearchitectuur repository, met de kaders en richtlijnen voor veranderingen. Een tweede belangrijke randvoorwaarde is dat de administratie hierop is ingericht zodat

kosteneffecten snel kunnen worden doorgerekend. Ook moet de sturing van programma’s en projecten goed en compleet zijn ingericht. Dit begint met de governance. Gemeente Den Haag heeft een governance structuur ingericht voor projecten en architectuur, waarin uiteindelijk het gemeentelijke managementteam de grote beslissingen neemt. En deze structuur werkt in Den Haag, mede op basis van de centraal ingerichte ICT organisatie. Een goed voorbeeld heeft Den Haag een tijdje terug al bereikt met één Document Management Systeem (DMS) voor de hele gemeente. Voor de toekomst noemt de gemeente Den Haag een contentmanagement oplossing die voor alle gemeentelijke websites ingezet kan worden. Het resultaat van de recente grote efficiency acties is niet alleen een grote besparing op applicaties. Het draagt ook bij aan

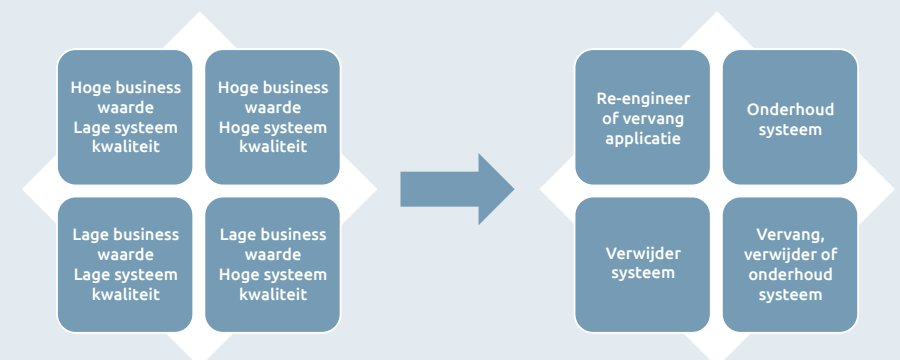
Portfolioanalyse begint met het vaststellen van werkgebieden en prioriteiten. Hierbij vindt beoordeling plaats op vier aspecten, namelijk business waarde, functionele waarde, systeem kwaliteit en kosten (toegevoegde waarde). De plaats in het kwadrant van kwaliteit van de applicatie en de business waarde leidt tot een portfolioadvies.

Portfolio analyse



1. Licentiekosten (per type licentie)
 2. Onderhoudskosten
 3. Opleiding en training
 4. Kosten applicatie Hosting
- Consultancykosten op jaar basis

Kwaliteit en business waarde



“Het gemeentelijke managementteam heeft zich verantwoordelijk gemaakt voor het kosten-programma en zit er nu bovenop en trekt aan de uitvoering.”

- Andre Scheer

een breed draagvlak bij het management om door te gaan in de toekomst met deze werkwijze. “Want”, voegt Scheer toe, “het gemeentelijke managementteam kijkt nu scherp naar de kosten en stuurt op het programma voor applicatierationalisatie”.

Na de eerste successen is het zaak voor besteding in de uitvoering. Of, zoals Scheer het noemt: “Het kost tijd om het bij iedereen tussen de oren te krijgen, om de kosteneffecten een centrale plek te geven in de ICT besluitvorming.” Qua structuur werkt Den Haag met multidisciplinaire teams die vanaf de idee vorming van een wens in de informatievoorziening tot een gezamenlijke keuze komen. Het is zaak om ze daarbij zo te ondersteunen dat de kosteneffecten steeds duidelijk zijn, zodat ze zelf zoeken naar kansen”. Een essentiële randvoorwaarde en risico voor applicatierationalisatie is draagvlak. Soms komt dit uit onbedoelde hoek.

De auteur

Huub Koninkx is senior consultant/informatiearchitect. Hij geeft antwoord op complexe vraagstukken van IT strategie, architectuur; (her-)inrichting van informatiesystemen, infrastructuur en koppelvlakken. Hij is expert op het gebied van ketenprocessen bij gemeenten, provincies, waterschappen, zorgketen; applicatie rationalisatie, waaronder Cloud en SaaS.



De Lange (Hogeschool Rotterdam) noemt de Europese aanbestedingsregels die de vrijheid in aanschaf kunnen beperken. Als een vertegenwoordiging van eindgebruikers een Leer Management Systeem heeft geselecteerd dan kun je wettelijk daarna niet zomaar een ander pakket aanschaffen met dezelfde functionaliteit. “Wat bij sanering echter positiever naar de mensen werkt dan alleen regelgeving toepassen zijn goede transparantie en ‘win-win’ situaties creëren; in de business case opnemen dat besparingen worden teruggegeven voor nieuwe onderwijstoepassingen”.

Concluderend: waarom dus applicatierationalisatie?

Bij zowel de gemeente Den Haag als Hogeschool Rotterdam gaat het vooral om het structureel zien en grijpen van kansen. Dit kan een efficiency doelstelling zijn, een reorganisatie, naar de cloud gaan of een grote platvormvervanging. De aanleiding kan divers zijn, maar wel kansen bieden voor rationalisatie van applicaties. Hierbij gaat het altijd om de effectiviteit van de organisatie als geheel. Standaardisatie van processen met IT mag geen doel op zich zijn. Uiteindelijk gaat het om het verbeteren van de integrale business waarde, dat bewijst de praktijk.



Dokter Ruth uit Kenia: “Ik had als klein meisje nooit verwacht dat ik ooit arts kon worden. Dankzij Amref Flying Doctors is dit toch gelukt.”

Iedereen verdient goede zorg

In Afrika is een enorm tekort aan goed opgeleid medisch personeel. Daarom traint **Amref Flying Doctors** zorgverleners in **Afrika**. Doneer nu op amref.nl/zorgverleners of scan de QR-code.



Voor een gezond en sterk Afrika

Zorg + ICT:

een partnerschap met toekomst

In algemene zin zijn instellingen voor gehandicaptenzorg op het gebied van ICT in een relatief korte tijdspanne van rond de tien jaar met zeer omvangrijke uitdagingen geconfronteerd. In de eerste plaats is er een omvangrijke toename geweest van digitalisering van client-gerelateerde zorgprocessen. Door: Marcel van Kooten en Anne van Esch

Voorbeelden hiervan zijn de introductie van een elektronisch cliënt dossier, waarvan de ontwikkeling nog steeds voortgaat en de digitalisering van medicatiehistorie. Op de tweede plaats is er de uitdaging van de digitalisering van declaratiestromen met veel verschillende partijen met evenveel verschillende en wisselende eisen. Door deze ontwikkelingen dient de populatie aan medewerkers in ruime mate functioneel te worden ondersteund zowel qua eindgebruikersvaardigheden, als voor de vertaling van functionele eisen naar ICT.

Meer recent is er sprake van toegenomen druk op het realiseren van informatiebeveiliging en privacy bijvoorbeeld door wet- en regelgeving. Dat alles leidt tot kostbare en organisatie-intensieve projecten voor de invoering van client dossiers en daar aan gekoppelde declaratiesystemen en informatiebeveiliging. Bijkomend effect is dat digitale vaardigheden van medewerkers en ook management belangrijk worden en dat daarin veel wordt geïnvesteerd. In algemene zin zien we de reflectie van de historie als boven geschetst op de vormgeving van

ICT-beleid en -organisatie in de vorm van een sterke nadruk op projecten en op functioneel beheer voor de ondersteuning van gebruikers. De explosieve groei van omvang en complexiteit van informatievoorziening in de context van technologische verandering en dynamiek die ICT eigen is, leidt niet alleen tot spanning op de eigen ICT-organisatie maar ook op die van leveranciers en daarmee de samenwerking tussen eigen ICT en leveranciers. Ook leveranciers moeten immers met alle vernieuwingen mee kunnen groeien. Dit kan in de praktijk leiden tot organisatie-intensieve huis-op-orde activiteiten voor het in standhouden van de basisvoorzieningen op het gebied van ICT.

Kostenbeheersing van ICT

ICT maakt inmiddels zo'n 4 % van de begroting van instellingen uit en de ICT kosten in de zorg stijgen met zo'n 3-6% per jaar. Veel genoemde (en soms geroemde) ontwikkelingen zoals Cloud-IT en security dragen bij aan de stijging van ICT-kosten. ICT wordt kortom steeds duurder.

De snelheid en de veelheid van bovengenoemde ontwikkelingen maakt het soms moeilijk om de tijd en ruimte te vinden voor het formaliseren van ICT-organisatie en ICT-beleid. Zo ook op het gebied van kostenbeheersing.

Regieorganisaties (met daarin rollen als service- en contractmanagement) voor het goed kunnen besturen van contracten met leveranciers mede uit een oogpunt van kostenbeheersing zijn soms nog in opbouw en nog niet altijd optimaal in positie gebracht.

Daar waar beleidsrollen als informatieplanning, architectuur en sourcing nog in de kinderschoenen staan, kan het gesprek over lange termijn ontwikkelingen zowel intern als met leveranciers lastig worden gevoerd.

Een korte inhoudelijke planhorizon maakt financiële planning voor de langere termijn lastig. Door het ontbreken van gedocumenteerde overzichten ontstaat er een risico dat bij ver-

vangingen onvoorziene gevolgen ontstaan met financiële consequenties of dat onnodige kosten zelfs niet eens worden opgemerkt.

Kostenbeheersing in algemene zin en dus ook voor ICT zal daarbij voor verschillende instellingen een verschillend belang hebben alleen al ingegeven door verschillen in financiële posities.¹ Voor alle instellingen speelt hoe dan ook voortdurend de afweging van uitgaven voor ICT versus uitgaven primair gericht op de zorg. Het traditioneel onderbrengen van ICT-management onder de paraplu van Finance en Facilities past eerder bij een beeld van ICT als kostenpost dan als motor voor het realiseren van meerwaarde en vernieuwing. ICT-management is daarbij soms als zodanig niet vertegenwoordigd in de boardroom, en de bestuurlijke belangstelling voor ICT kan per organisatie sterk verschillen. In extremis kan bij medewerkers, managers of bestuurders het beeld bestaan dat iedere euro die aan ICT wordt uitgegeven niet wordt uitgegeven aan de zorg.

Innovatie voor batenrealisatie met ICT

In ons recent onderzoek naar 'innovatie in de zorg' zagen we dat kostenbesparing niet expliciet werd genoemd als driver voor innovatie in de zorg, wel efficiency en kwaliteit van de zorg.² Efficiency moet daarbij vooral worden geplaatst in de context van beperkte beschikbaarheid van zorgpersoneel en de noodzaak van sturing op kwantiteit. Ook voor ICT lijkt te gelden dat uitgaven daarbij bij voorkeur op z'n minst ook een direct effect voor de zorg moeten hebben om legitiem te worden bevonden. Indirect draagt efficiencyverbetering ook bij aan waarde voor de cliënt, maar zorg staat voorop. De Coronacrisis vestigt daarbij de aandacht op ICT als drager van nieuwe werkvormen die niet van voorbijgaande aard zijn en is in die zin ook een versneller van vernieuwing.

Ontwikkelingen in de zorgvraag zullen ook van invloed gaan worden op gezochte ICT-baten. Er

kan sprake zijn van verandering van zorgzwaarte in de vorm van enerzijds zwaardere problematiek (denk aan agressie) en anderzijds meer thuis wonen van cliënten. Andere zaken die zich aandienen zijn persoonsgerichte zorg, regie over eigen gegevens, samenwerking die nodig is met andere instellingen (denk aan onderwijs), en vrijheidsvergroting (denk aan Wet Zorg en Dwang en de noodzaak tot vastlegging van en verantwoording afleggen over gebeurtenissen). Een belangrijk aspect van Care is ook de relationele en sociale dimensie tussen instellingen, cliënten, ouders en verzorgers en cliënten onderling. Baten van ICT dienen als gevolg hiervan te ontstaan bijvoorbeeld bij:

- Het verbeteren van de zorg door middel van zorg-domotica.
- Veiligheid (sensoren, alarmering).
- Procesoptimalisatie, eenvoud van registratie (via spraak). De inzet van slimme ICT zoals spraakcomputers en beeldbellen.
- Informatie-integratie, toegankelijk op één plek, ook mobiel. Minder klikken, aandacht voor gebruiksgemak.
- Kant-en-klaar pakketten voor dienstverlening aan cliënten en ouders/verzorgers, onder

andere gericht op uitwisseling, communicatie en samenwerking.

Hoe verder?

Hoewel ICT-kosten relatief een klein deel van de begroting uitmaken, evolueert ICT vanuit een positie van ondersteunend naar steeds meer strategisch en steeds meer deel uitmakend van het primair proces en de primaire dienstverlening, te weten zorg.

De ICT-organisatie dient dan als volwaardige partner van de business te kunnen optreden. Enerzijds om direct het gesprek over batenrealisatie te kunnen faciliteren en ondersteunen en anderzijds om te kunnen deelnemen aan het overleg en de verantwoording over budget-claims in het kader van lange termijnplanning. Instellingen waarbij ICT in het kader van innovatie bestuurlijke aandacht heeft, waarbij ICT direct vertegenwoordigd is in de boardroom en waarbij professionalisering van de ICT-organisatie hoog op de agenda staat, hebben daarbij een goede uitgangspositie om te ontsnappen aan organisatie intensieve huis-op-orde problematiek en voor het verleggen van de planhorizon voor gecombineerde kostenbeheersing én batenrealisatie.

De auteurs



Marcel van Kooten is managementconsultant bij VKA. Hij adviseert besturen van (Care) organisaties op het vlak van ICT. Opstellen van i-visies, organisatie van ICT en het opzetten van ICT-diensten.

Anne van Esch is senior consultant bij VKA. Zij adviseert organisaties bij het opzetten van i-visie en strategie voor een passende informatievoorziening en bijbehorende governance en ICT-processen voor beheer en regie.



Contact

VERDONCK
KLOOSTER &
ASSOCIATES

Contactgegevens:

Verdonck Kloosters & Associates

Bezoekadres:

Baron de Coubertinlaan 1
2719 EN Zoetermeer

Postadres:

Postbus 7360
2701 AJ Zoetermeer

www.vka.nl

info@vka.nl
T 079 368 1000



VERDONCK
KLOOSTER &
ASSOCIATES