

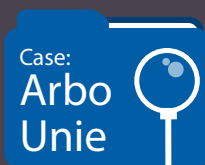


Waarde creëren in plaats van perfectie nastreven

Legacy als versneller van digitale innovatie

Veel organisaties zien hun verouderde ‘legacy’-systemen als een van de grootste blokkades voor innovatie en versnelling. Maar het kan ook anders, zien Bas de Wit en Rini van Solingen. Het uitvoeren van een digitale strategie kan uitstekend gecombineerd worden met het vervangen van legacy.





Arbo Unie, een commerciële bedrijfsgezondheidsdienstverlener met merken zoals MKBasics, Belife, Port Health Centre en Arbo Unie zelf, stond in 2022 voor een grote uitdaging.

De helft van het IT-landschap bestond uit verouderde legacy-systemen die waren ontwikkeld in samenwerking met meerdere leveranciers. Dit betekende hoge kosten voor hosting, onderhoud en wijzigingen, terwijl de systemen steeds moeilijker aan te passen waren aan moderne behoeften. In 2022 stelde de Raad van Bestuur van Arbo Unie een integrale digitale strategie vast. Deze is gebaseerd op twee grondslagen: 'enabling' elementen (zoals een integraal dataplatform en agile werkwijze) en 'business value' elementen (digitale optimalisering en thought leadership). Het hoofddoel was het vervangen van de gefragmenteerde legacy-omgeving door één centraal administratief systeem via een SaaS-oplossing.

Na vaststelling van de digitale strategie startte begin 2023 de zoektocht naar een nieuwe leverancier én cloud-based SaaS-oplossing. In de zomer van 2023 werd het contract ondertekend, waarna een gefaseerde implementatie volgde. De eerste gebruikers gingen al in oktober 2023 werken met het nieuwe systeem. Gedurende 2024 werden daarna alle gebruikers van de belangrijkste processen én Arbo Unie merken overgezet. Parallel daaraan zijn alle webportalen vernieuwd en is gestart met de nieuwe manier van werken binnen Arbo Unie als geheel. De definitieve afronding vond plaats in het eerste kwartaal van 2025, toen de twee grootste legacy-systemen daadwerkelijk werden uitgezet en ontmanteld. Het legacy-aandeel in het systeemlandschap daalde hierdoor van 50% naar minder dan 20%.

Deze transformatie leverde drie belangrijke verbeteringen op. Ten eerste, een kostenbesparing tussen de 20% tot 30%, afhankelijk van de berekeningswijze. De belangrijkste redenen hiervoor zijn lagere onderhoudskosten en applicatielicensies. Veel zaken die voorheen apart betaald werden, zitten nu bij de SaaS-oplossing inbegrepen.

De verwachte vermindering van het beheer is nog niet gerealiseerd. Beheerders en gebruikers konden voorheen 'lezen en schrijven' met de oude omgeving. De leercurve van het nieuwe systeem kan dus de kosten in de toekomst wellicht nog verder verlagen.

Ten tweede is er nu een modern IT-landschap. Door de volledig cloud-based SaaS-oplossing zijn toekomstige aanpassingen sneller en goedkoper, omdat er niet meer zelf ontwikkeld hoeft te worden. Bovendien komen vernieuwde functionaliteiten standaard en zonder kosten mee met nieuwe releases, terwijl die voorheen zelf gebouwd moesten worden. En ten derde, heeft Arbo Unie haar digitale administratie nu gecentraliseerd in één centraal administratief systeem met één centrale data-omgeving. Dit levert betere inzichten voor werkgevers, cliënten en Arbo Unie zelf, met daarnaast moderne (én standaard) digitale self-service functionaliteiten.

De digitale transformatie bij Arbo Unie toont aan hoe een strategische aanpak van legacy-vervanging niet alleen kosten bespaart, maar ook nieuwe mogelijkheden creëert voor betere dienstverlening en snellere data-inzichten.

Een vaak genoemde belemmering om snel te innoveren en flexibel te kunnen reageren op verandering is de bestaande, jarenlange geëvolueerde, IT-omgeving. Daar hebben we in ons vak het label 'legacy' aan gegeven. Op zich is deze terminologie bijzonder omdat legacy in het dagelijks taalgebruik juist iets is waar je trots op bent. Als aan CIO's wordt gevraagd hoeveel legacy zij in hun systeemlandschap hebben, dan zit dat al snel tussen de 25% en 50%, of zelfs meer. Die hoeveelheid legacy wordt daarnaast ook genoemd als reden waarom de eigen organisatie niet voldoende mee kan gaan in de gewenste snelheid van verandering.

Maar het kan ook anders. De kerngedachte van dit artikel is dat legacyvervanging niet als hindernis gezien zou moeten worden maar juist als motor van de implementatie van een digitale strategie. En die strategie zal in de huidige veranderlijke, en door AI gedomineerde tijd draaien om snelheid, flexibiliteit en wendbaarheid. Waarom dan niet juist de legacy vervangen op een

Complexiteit
in een
legacy-systeem
kan niet worden
nagebouwd



manier die past bij de gekozen digitale strategie? Dus niet met een planmatig langdurend project eerst alle legacy vervangen met dezelfde functionaliteit op een nieuwe technologie, om vervolgens daarna pas te innoveren. Maar op een iteratieve en kort cyclische manier het huidige landschap stap

voor stap te vervangen én te vernieuwen (zie ook kader: 6 principes voor iteratieve legacy vervanging). Legacy vervanging wordt daarmee juist hét speerpunt van digitale strategie. Stap voor stap, klant voor klant, gebruiker voor gebruiker, met focus op directe waarde-creatie.

Jaren wachten is achterhaald

Een traditionele langdurige big-bang-vervanging is niet meer van deze tijd. Een organisatie kan het zich niet veroorloven om een aantal jaar te wachten totdat het gehele systeemland- schap is vervangen. Zodra men start is de urgentie al zo hoog dat er snel resul-

6 principes voor iteratieve legacy-vervanging

1. **Strategische verankering voorop.** Formuleer een digitale strategie met legacy-vervanging als speerpunt. Door legacy-vervanging als kompas te gebruiken voor alle organisatiebeslissingen, krijgt de digitaliseringsstrategie daadwerkelijke betekenis en richting. Het afscheid nemen van een oud systeem genereert bovendien automatisch draagvlak binnen de organisatie. Legacy-vervanging is daarbij geen doel op zich, maar juist een middel om de organisatie wendbaarder en toekomstbestendig te maken.
2. **Business-centrisch, niet IT-centrisch.** Plaats businesswaarde centraal in plaats van technische overwegingen. Betrek business stakeholders vanaf het begin bij de leverancierskeuze, want het moet een gezamenlijk feestje zijn. Zelfs als het efficiënter lijkt wanneer IT de leverancier kiest, is het effectiever om deze keuze met een brede interne groep te maken omdat dit interne politiek voorkomt en juist een hoge betrokkenheid creëert. Gebruik een marktverkenningfase waarin gezamenlijk wordt bepaald wat de organisatie werkelijk belangrijk vindt en laat beoordelingscriteria ontstaan vanuit deze brede verkenning. Focus daarbij eerst op het core-systeem van de organisatie. Daar is tenslotte direct de meeste waarde te creëren.
3. **Co-creatie met alle partijen.** Vorm multidisciplinaire teams die interne en externe expertise combineren. Betrek leveranciers actief, en laat business stakeholders participeren via product owners als schakel tussen strategie en uitvoering. Bij hele grote business impact is het ook mogelijk om met twee product owners te werken: één vanuit de business en één vanuit IT.
4. **Incrementeel uitrollen per klant/segment.** Start met een simpele, niet-faaltbare klant waarbij het profiel zodanig is dat de kans op succes het grootst is. Kies een eerste klant met vooral veel standaard dienstverlening en een goede samenwerkingsrelatie. Rol daarna uit in batches van klanten, waarbij bewust wordt geaccepteerd dat daarbij soms rework ontstaat. Pak de echte specials en bijzondere klanten als laatste op om te voorkomen dat er vanaf de start al te veel geitenpaadjes ontstaan. De 80:20 regel werkt hierbij in het voordeel; die laatste 20% complexe gevallen vormen op zichzelf bijna nooit een sluitende business-case om het oude systeem daarvoor in stand te houden. Maar dit wordt pas gevoeld als die eerste 80% over zijn. Waarde boven perfectie.
5. **Hanteer het 'goed is goed genoeg principe',** waarbij de kortste weg wordt gezocht naar directe waarde in plaats van het nastreven van een perfecte oplossing die nooit afkomt. Deze pragmatische benadering zorgt ervoor dat de organisatie sneller voordelen ervaart van de nieuwe systemen en voorkomt dat men verstrikt raakt in eindeloze optimalisaties. Accepteer bewuste imperfectie in ruil voor snellere waardelevering en leereffecten door daadwerkelijk gebruik.
6. **Hiërarchische verankering en eigenaarschap.** Zorg voor C-level commitment als absolute voorwaarde voor succes. Benoem een heldere business eigenaar, idealiter bestaande uit statutair bestuurders zoals CHO en COO die tevens CEO zijn. Betrek de CIO intensief, bij voorkeur ook vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur om de strategische en operationele lijnen kort te houden. Gebruik een concrete deadline als sturingsmechanisme om het proces op koers te houden en de nodige urgentie te creëren. Zonder deze hiërarchische verankering en duidelijk eigenaarschap loopt een legacy-vervangingstraject direct gevaar bij de eerste tegenslag of bij conflicterende prioriteiten.

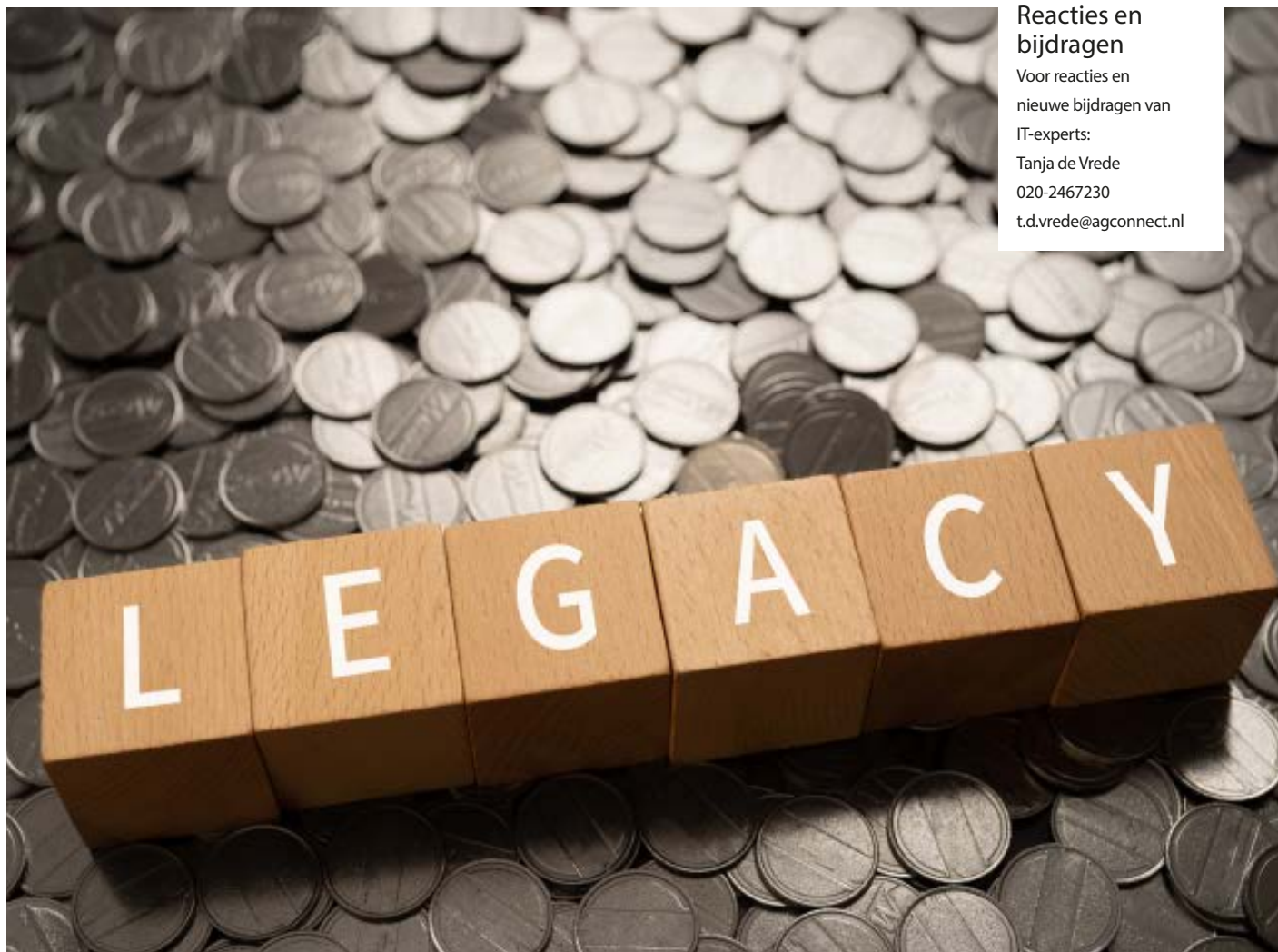
Reacties en bijdragen

Voor reacties en
nieuwe bijdragen van
IT-experts:

Tanja de Vrede

020-2467230

t.d.vrede@agconnect.nl



Direct valideren en bijsturen op basis van data gaat sneller dankzij datagedreven werken

taten nodig zijn. Theoretisch is het zelfs onmogelijk om complexiteit, die stap voor stap in een legacy systeem terecht is gekomen, een-op-een na te bouwen. Gall's Law is hierover helder: 'Een complex systeem dat werkt, blijkt zonder uitzondering te zijn geëvolueerd uit een eenvoudig systeem dat werkte. Een complex systeem dat vanaf nul wordt ontworpen werkt nooit en zal ook nooit gaan werken.'

Iteratieve legacy-vervanging blijkt in de praktijk prima te werken zolang het maar in samenspraak en co-creatie gaat met leveranciers én gebruikers. Daarbij geldt bovendien dat er vanaf dag één datagedreven gewerkt kan worden door die gebruikers die zijn overgestapt. Direct valideren en bijsturen op basis van echte data kan hierdoor veel sneller. Daarmee wordt de nieuwe omgeving hét voorbeeld van

de digitale strategie. En laat het zien dat juist de core-processen van een organisatie beter verlopen met behulp van de nieuwe systemen. Een voorbeeld uit de praktijk staat in het kader op pagina 51, case: Arbo Unie.



Rini van Solingen is deeltijdhoogleraar aan de TU-Delft en CTO bij Prowareness (r.vansolingen@prowareness.nl). Hij is auteur van meerdere boeken over agile.



Bas de Wit is CIO bij Arbo Unie (en lid van RvB). Hij heeft jarenlange ervaring met o.a. agile en complexe IT in de financiële sector.