



# EUR-IT

## Sourcing

Digitale transformatie levert pas iets op als de waarde aantoonbaar groter is dan de inspanning. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk blijft het vaak bij beloftes, roadmaps en dashboards die meer activiteit dan uitkomst meten. ROI in een digitale context vraagt om een andere manier van denken: van projecten naar producten, van output naar uitkomst, van schijnnaauwkeurigheid naar iteratieve precisie. Met de juiste set aan metriecken, ritme en governance wordt ROI niet een getal achteraf, maar een stuurinstrument doorlopend in het werk.

Ik beschrijf hoe je dat organiseert, wat je concreet meet, en waar je moet bijsturen. Daarbij gebruik ik voorbeelden uit Software Development, DevOps & Cloud Services, Nearshore AI Development en IT Recruitment. De rode draad: waarde is meervoudig. Het gaat om omzetgroei, kostenreductie, risicobeperking, kapitaalproductiviteit en klant- of medewerkerstevredenheid. Elk initiatief moet helder maken welk deel van die waarde het raakt en hoe.

## Wat ROI betekent in een digitale context

Klassieke ROI is netto-opbrengst gedeeld door investering. In digitale trajecten is dat lastiger omdat opbrengsten zich verspreiden over tijd, teams en ketens. Een betere vraag luidt: hoe verandert dit initiatief het gedrag van klanten, medewerkers of systemen en welke financiële consequentie heeft dat?

Een paar principes helpen om ROI scherp te krijgen:

- Maak de causale keten expliciet. Bijvoorbeeld: kortere lead time in Software Development verhoogt releasefrequentie, dat versnelt experimenten, dat vergroot conversiewinst, dat verhoogt omzet per bezoeker.
- Meet op drie lagen: activiteiten, capaciteiten en bedrijfsresultaat. Activiteiten zijn commits, deployments of trainingsuren. Capaciteiten zijn zaken als time-to-market, betrouwbaarheid of modelnaauwkeurigheid. Bedrijfsresultaat is omzet, marge, churn, klanttevredenheid, cash.
- Modelleer onzekerheid. Gebruik bandbreedtes in plaats van één punt. Werk met scenario's en update de aannames na elke iteratie.
- Koppel aan besluitvorming. Een ROI-model is nuttig als het leidt tot andere keuzes in scope, prioriteit of implementatie.

## De basis: nulmeting en waardehefboom

Zonder nulmeting is elke ROI-claim mager. Begin met een korte maar strakke inventarisatie van waar je staat. Denk aan:

- DORA-metriecken voor engineering: deployment frequency, lead time, change failure rate, mean time to recovery.
- Klantgedrag: conversieratio per kanaal, herhaalbezoek, NPS of CES.
- Cloud-unit economics: kosten per transactie, per training-run, per API-call, egress-kosten.
- Teamcapaciteit: velocity, doorstroom, time-to-productivity van nieuwe medewerkers.
- Risicoprofiel: incidenten per kwartaal, uren dat systemen onbeschikbaar zijn, datalekincidenten.

Koppel die nulmeting aan duidelijke waardehefbomen. Voor een e-commerce speler kan 0,1 procentpunt hogere conversie al tienduizenden euro's per maand opleveren. Voor een B2B-producent kan 5 procent lagere faalkosten na een kwaliteitsupdate meer doen voor EBITDA dan een nieuwe feature.

Een voorbeeld uit mijn praktijk: een retailer kampte met seizoenspiek en release freeze in november en december. Door DevOps-praktijken en feature flags konden we eerder in het jaar uitrollen en risico verlagen. De releasefrequentie ging van eens per 2 weken naar 4 keer per week, de change failure rate daalde van 18 naar 8 procent, en de piekperiode bleef zonder freeze. De omzetwinst kwam niet door extra features, maar door minder storingen in topweken, goed voor 0,3 procentpunt margeverbetering in Q4. De investering zat vooral in training, pipeline-automatisering en observability. De ROI was binnen 6 maanden positief en bleef daarna stijgen.

# Van hypothese naar uitkomst: een werkbaar kader

Zet elk initiatief neer als een te toetsen hypothese, met zo concreet mogelijke kwantificering. Bijvoorbeeld: als we de check-outflow herschrijven in modern framework X, dan zakt de laadtijd van 2,8 naar 1,6 seconde, dat verhoogt de conversie bij mobiel met 0,4 tot 0,7 procentpunt, dat levert per maand 60.000 tot 110.000 euro extra omzet op bij gelijkblijvende traffic. Kosten: 280.000 euro aan engineering en 15.000 euro aan extra CDN. Evidentie: eerder A/B-experiment op de productpagina gaf 0,3 procentpunt bij 0,5 seconde winst.

Belangrijk is dat je de metric-ladder dicht timmert. Je meet niet alleen de laadtijd en conversie, maar ook de fractionele bijdrage van mobiel verkeer aan totale omzet en de cannibalisatie- of reboundeffecten. Je legt drempels vast om door te gaan of te stoppen. En je instrumenteert vooraf, zodat je na livegang niet gokt op interpretatie.

Een valkuil is eindeloze analyse. Houd de hypothese klein en tijdgebonden. Wat je nog niet weet, vang je in een experimenteer-cyclus.

## De korte route naar meetbare waarde

Een beproefd ritme bestaat uit vier stappen die je als cadans herhaalt. Het werkt voor productteams, cloudmigraties en data- of AI-trajecten.

- Bepaal de probleemwaarde. Koppel het probleem aan een bedrijfsdoel met euro-impact en maak de nulmeting expliciet.
- Kies een minimale interventie. Neem de kleinste verandering die meetbaar effect kan hebben binnen 2 tot 6 weken.
- Instrumenteer en test. Zorg voor data, telemetry en controlegroep of vóór-na vergelijking met voldoende power.
- Evalueer en besluit. Update aannames, schaal op of stop, en documenteer het leereffect.

Maak het klein, herhaalbaar en zichtbaar. Goedkopere iteraties met strakke meting leveren vaak meer ROI dan grote projecten met onzekere einddata.

## Software Development als waardemotor

Software Development wordt vaak afgerekend op output: story points, opgeleverde features, velocity. Dat zegt weinig over waarde. Productteams horen afgerekend te worden op gedragsverandering en bijbehorende business-metrieken.

Een B2B SaaS-bedrijf waarvoor ik werkte, had een achterstand in onboarding. Nieuwe klanten deden er gemiddeld 18 dagen over om waarde te zien. Door een guided setup, betere defaults en een kwaliteitsverbetering in de integraties ging de time-to-first-value naar 6 tot 9 dagen, afhankelijk van segment. Churn in de eerste 90 dagen daalde van 7,8 naar 5,1 procent. Alleen al die daling betaalde de roadmap drievoudig terug binnen een jaar. De technische ingrepen waren niet spectaculair, maar goed gekozen: reductie van varianten, een idempotente provisioning-service en een set smoketests in de pipeline.

Een misvatting is dat productteams alleen via grote features waarde leveren. Vaak zit het rendement in frictiereductie, betrouwbaarheid en discovery. Drie technieken helpen:

- DORA koppelen aan euro's. Kortere lead time versnelt validatie. Als je van 14 naar 2 dagen gaat en per experiment gemiddeld 0,2 procentpunt conversiewinst vindt, dan stijgt je jaarlijkse omzet, puur door meer experimenten per jaar. Zelfs als de gemiddelde uplift half zo groot blijkt, kan de businesscase nog steeds positief zijn.
- Value-based roadmaps. Orden op geschatte netto contante waarde per engineering-week. Niet alles is nauwkeurig te ramen, maar een ruwe ranking, regelmatig geijkt met echte data, voorkomt dat de luidste stem de prioriteit bepaalt.
- Observability inbouw. Traces, events en domeinspecifieke KPIs in de code maken het verschil tussen raden en weten. Bij een marketplace-klant bleek 30 procent van de verlaten winkelwagens toe te schrijven aan een fraudedienst die te streng stond afgesteld. Die vondst kwam uit distributed tracing en domeinlogs, niet uit een top-10 features-lijst.

## DevOps & Cloud Services: snelheid, betrouwbaarheid en kosten in balans

De stap naar cloud en DevOps wordt vaak verkocht als sneller en goedkoper. In de eerste zes maanden is het zelden goedkoper. Er is dubbelgebruik, leercurve en herontwerp. Toch kan de ROI sterk zijn als je drie zaken strak organiseert: betrouwbaarheid, schaal en kostenbeheersing.

Betrouwbaarheid levert harde euro's op. Stel dat je omzet 1,5 miljoen per dag is en 35 procent via online loopt. Een uur downtime in piek kost zo 20.000 tot 50.000 euro aan directe omzet, plus reputatieschade. SRE-praktijken, error budgets en automatische rollback reduceren incidentduur. Bij een industriële klant hebben we MTTR van 140 naar 40 minuten gebracht in twee kwartalen. De extra investering in runbooks en on-call rotatie betaalde zich binnen het kwartaal terug door vermeden omzetverlies.

Schaalbaarheid voorkomt kapitaalvernietiging. Een IoT-platform met 2 miljoen devices had elke zondagnacht 6 uur lang een sync-piek. Door event-driven verwerking en on-demand scaling zakte de benodigde rekencapaciteit gedurende de rest van de week met 60 procent. Het bleek slimmer om in twee microservices te investeren en een queue in te richten dan doorlopend te overprovisionen.

Kostenbeheersing is niet hetzelfde als overall 10 procent afsnijden. FinOps richt zich op unit economics. Je wilt weten wat een order, een inference-call of een ETL-run kost, en hoe die kosten zich verhouden tot opbrengst. Drie pragmatische ingrepen:

- Tagging en cost allocation op product- of feature-niveau. Niet alles, wel de top 80 procent.
- Budgetten en guardrails op teamniveau met vooraf besproken remediaties, zoals autoscaling-limieten en spot instances waar mogelijk.
- Architectuurkeuzes toetsen op total cost of ownership, inclusief data-egress, replatforming en vendor lock-in. Een managed service kan goedkoper lijken tot de egress door analytische use-cases je rekening verdubbelt.

Vendor lock-in is niet per se slecht. Het risico is reële prijskracht aan de andere kant van het contract, maar de winst in snelheid en reliability weegt vaak zwaarder, zeker in vroege fasen. Wat helpt, is een escape hatch op data en kritieke paden. Zorg dat je primaire data in open formaten beschikbaar blijft en dat een kernproces desnoods op een alternatieve runtime te draaien is, al is het tegen hogere kosten. Die optiewaarde is meestal voldoende onderhandelingsmateriaal.

## **Nearshore AI Development: snelheid, kosten en kwaliteit op één lijn**

AI-trajecten hebben een andere ROI-dynamiek. Je investeert in data-kwaliteit, features, infrastructuur en experimenten. De uitkomst is onzeker en niet lineair. Nearshore AI Development kan de snelheid verhogen en kosten drukken, mits je de lat bij governance en integratie hoog legt.

Twee lessen keren terug:

- Modelleer de kosten per experiment. Tel compute, labeling, tooling en engineeringuren. Een team dat 15 procent van zijn tijd verliest aan wachtrijen of mislukte trainingsruns is niet goedkoper omdat het nearshore is. Wij zagen bij een computer vision use-case dat door betere data-pipeline en caching de trainingskosten per experiment met 35 procent daalden, terwijl de teamkosten gelijk bleven. De ROI kwam niet uit uurprijs, maar uit throughput.
- Meet waarde voorbij modelnauwkeurigheid. Precision en recall zijn middel, niet doel. Bij een verzekeraar draaide het om minder fraudeverlies zonder klantfrictie. Met een policy van alleen soft-blocks tot 85 procent confidence steeg de netto-opbrengst. Minder valse positieven, snellere doorlooptijd, hogere klanttevredenheid. De lift op EBITDA kwam deels uit operational excellence, niet uit een 2 procent betere AUC.

Nearshore werkt goed als je het team productmatig integreert. Zelfstandige backlog, directe lijn naar domeinexperts, gedeelde sprints en dezelfde CI/CD en observability. Losse satellietteams zonder domeintoegang leveren soms indrukwekkende notebooks, maar weinig productie-impact. Zorg voor een engineering manager die zowel ML- als platformkennis heeft en FinOps kan lezen. Dat voorkomt verrassingen in GPU-kosten en data-egress.

## **IT Recruitment als ROI-hefboom**

Werving voelt vaak als kostenpost, terwijl het een van de grootste ROI-hefbomen is. Niet alleen wie je binnenhaalt, maar hoe snel iemand productief is en hoe lang die blijft.

Time-to-productivity is in mijn ervaring de vergeten metric. Een team dat nieuwe ontwikkelaars in 3 weken naar zinvolle commits brengt, levert in een jaar meer waarde dan een team dat 8 weken nodig heeft, ook als de absolute senioriteit lager is. Snellere productiviteit komt uit goede onboarding, duidelijke testdata, een werkende lokale ontwikkelomgeving en mentorship. Een bank die ik begeleidde, verkortte onboarding van 45 naar 21 dagen. De kosten voor het inrichten van golden paths en self-service documentation waren binnen één kwartaal terugverdiend.

Retention is het andere halve verhaal. Elk vertrek kost 6 tot 18 maandsalarissen aan werving, inwerken en productiviteitsverlies, afhankelijk van rol en domeinkennis. Een lichte reductie van verloop, bijvoorbeeld van 16 naar 12

procent per jaar, betaalt tooling en opleidingsbudget vaak ruimschoots. Het helpt om engineering loopbanen serieus te nemen in plaats van promoties alleen via people management te laten lopen.

Recruitment KPI's moeten gekoppeld zijn aan waarde. Niet alleen time-to-hire, maar quality-of-hire, gemeten als 6-maands performance en door de lijnmanager beoordeeld op teamoutput en zelfstandigheid. Werk samen met recruitmentpartners die snappen wat jouw product- en platformcontext vraagt. Een DevOps-engineer zonder ervaring met je specifieke observability-stack of compliance-eisen kan prima zijn, maar je onboardt anders en plant buffer in.

## **Van DORA naar euro's: de brug slaan**

Veel organisaties meten al DORA. De vraag is hoe je die vertaalt naar financiële uitkomsten. Een werkbare aanpak:

- Bepaal de waarde van een extra valide experiment per kwartaal. Kijk naar je gemiddelde uplift en baseline traffic. Stel dat 1 op de 10 experimenten 0,3 procent uplift geeft en dat die uplift 150.000 euro per jaar waard is. Als je lead time halveert en je deployment frequency verdubbelt, kun je mogelijk 6 extra uitrolbare experimenten draaien. Dat geeft statistisch gemiddeld 0,6 winnaars per kwartaal. Met bovengenoemde waardes is dat 90.000 euro per kwartaal. Trek daar de extra cloud- en toolingkosten vanaf.
- Koppel change failure rate aan incidentkosten. Als je van 20 naar 10 procent gaat en elke mislukte release gemiddeld 6 uur aan mitigatie en 0,5 uur downtime veroorzaakt, dan bereken je eenvoudig wat het oplevert aan bespaarde uren en vermeden omzetverlies.
- Zet MTTR in context met klantimpact. Niet elke outage is gelijk. Werk met klassen van incidenten en weeg ze naar omzetriscico of operationele schade. Zo ontstaat een portfolio-beeld met heldere prioriteit.

Dit klinkt rekenkundig, en dat is het ook. Maar de echte kunst zit in het continu bijstellen met echte data. Modelleer maandelijks, bespreek per kwartaal en koppel aan bonusregelingen of investeringsbesluiten. [Externe IT professionals](#) Een ROI-model dat in een la belandt, is waardeloos.

## **Cloudkosten en waarde: unit economics boven totals**

Totale cloudrekening is een slechte stuurvariabele. Je wilt verbruik aan waarde koppelen. Drie voorbeelden die ik vaak gebruik:

- Kosten per 1.000 zoekopdrachten in je e-commerce. Zet Cloud Search, caching en indexeringsfrequentie af tegen conversie en klanttevredenheid. In een case bleek elke 10 procent verbetering in result relevance 0,2 procentpunt conversie te geven, terwijl de compute-kosten voor herindexeren 8 procent stegen. Netto positief, en helder uitlegbaar.
- Kosten per inference voor personalisatie. Als je van een generiek naar een contextueel model gaat, stijgt de inference-kost misschien van 0,02 naar 0,08 euro per sessie. Als de uplift 0,4 procentpunt is bij 1 miljoen sessies per maand, dan is de extra bruto marge vaak een veelvoud van die 60.000 euro extra kosten. Maak het rekensommetje per segment.
- Data-egress als verborgen last. Een analytics-team dat datasets naar een extern BI-platform pompt kan egress-kosten verdubbelen zonder dat iemand het merkt. Zet hier limieten en chargeback op. In een traject scheelde het 40 procent aan kosten door simpelweg frequente exportjobs te bundelen en compressie te forceren.

FinOps is hier de discipline. Niet alleen rapporteren, maar sturen: budgetten, alerts, commit-kortingen benutten, right-sizing en lifecycle policies. Teams moeten dit snappen. Training hoort bij het werk.

## **Security en compliance: kosten of verzekering?**

Beveiliging en compliance lijken op verzekering. Je hoopt het niet nodig te hebben, tot het nodig is. ROI is lastig, want het gaat om vermeden schade. Toch is er een rationele benadering.

Begin met scenario's op likelihood en impact. Voor veel bedrijven zit de grootste financiële dreiging in dataverlies en langdurige verstoring van primaire processen. Mapping naar euro's kan met historische incidenten, schattingen van regulatorische boetes, contractuele SLA-boetes en reputatieschade. Daarna beoordeel je controls op risicoreductie. Identity en access management, secrets-rotatie, least privilege en patching hebben doorgaans de hoogste ROI per geïnvesteerd uur. Vervolgens komen detectie en response. Een volledig SIEM zonder heldere run-ownership levert zelden waarde. Een beheersbare set detecties op je kroonjuwelen wél.

Zorg dat je security- en platformteams metrics rapporteren die het bestuur begrijpt. Dekkingsgraad van kritieke patches binnen 7 dagen. Gemiddelde tijd tot rechtenintrekking na vertrek. Aantal high-risk secrets in repositories. Elk daarvan is vertaalbaar naar risicoscenario's en euro's.

## Portfolio-governance: sturen als een venture-investeerder

Een digitale transformatie is geen één project, maar een portfolio van bets met verschillende risico's en tijdshorizonten. De besturende rol is vergelijkbaar met die van een venture-investeerder: sommige bets zijn core en moeten voorspelbaar leveren, andere zijn opties met hogere onzekerheid en potentieel hogere waarde.

Werk met expliciete categorieën, bijvoorbeeld run, grow en transform. Voor run-optimalisaties hanteer je strakkere ROI-eisen en kortere terugverdientijd. Voor transform-initiatieven accepteer je meer onzekerheid, maar je eist snelle leercycli en kill-criteria. De kill-knop is geen straf, maar het normale einde van een hypothese die niet draagt.

Transparantie is cruciaal. Elk initiatief heeft een één-pager met probleemwaarde, hypothese, meting, budget, risico's en de eerstvolgende beslissing. Elke maand update je de voortgang met echte data. Elk kwartaal herprioriteer je. Dit ritme houdt politieke druk in toom en focust op waarde.

## Een compacte checklist voor meetbare ROI

- Leg per initiatief de nulmeting en de directe waardedoelen vast, inclusief bandbreedtes.
- Instrumenteer vooraf op gedrags- en systeemniveau, niet alleen op output.
- Gebruik korte iteraties met expliciete stop- of schaal-criteria.
- Koppel DevOps- en productmetrieken aan euro's via unit economics.
- Houd portfolio-gesprekken als investeringsrondes, met kill-criteria en optiewaarde.

## Valkuilen en randgevallen

Niet alles laat zich direct meten. Branding-effecten, culturele veranderingen en infrastructuur met lange levensduur zijn weerbarstig. Toch is schatting beter dan stilte. Gebruik ranges, scenario's en leading indicators. Maak zichtbaar waar je aanneemt en waar je meet.

Een ander randgeval is legacy waar je geen meetpunten hebt. Je kunt alsnog een nulmeting opzetten via logsampling, synthetic tests en schaduwverkeer. Soms is het voldoende om een korte meetperiode in te lassen voor je migreert. Een fabrikant met AS/400-systemen liet twee weken schaduwlogging draaien om piekmomenten en foutpatronen te vangen. Dat leverde genoeg input om een gefaseerde migratie te plannen met 30 procent minder risico dan de oorspronkelijke big bang.

Let op dubbel tellen. Een feature die zowel churn verlaagt als NPS verhoogt, telt mogelijk twee keer hetzelfde effect. Houd een waardekaart bij die relaties tussen metrics vastlegt, zodat je niet je eigen succes overschat.

## Een ritme dat blijft werken

ROI is geen eindrapport, het is een voortrollende dialoog tussen product, techniek en business. Teams die dat omarmen, praten anders. Ze hebben het over kosten per event, over effect van lead time op validatie, over welke AI-experimenten waardevol genoeg zijn om te schalen, over hoe IT Recruitment de doorlooptijd en kwaliteit van teams beïnvloedt. Ze gebruiken Software Development als hefboom voor uitkomst, niet als featurefabriek. Ze zetten DevOps & Cloud Services in om betrouwbaarheid en snelheid te verhogen, terwijl FinOps de rekensom levend houdt. Ze bouwen Nearshore AI Development in hun ritme in, met nadruk op unit economics en productintegratie. En ze behandelen mensen, tooling en processen als een samenhangende investering.

Als je vandaag begint, begin klein. Kies één waardestroom, maak de nulmeting, definieer drie hypotheses met duidelijke euro-impact, en zet de experimenteer-cyclus aan. Breng security en kosten mee in de eerste gesprekken, niet als nabrander. Schakel je recruitmentpartners vroeg in zodat talent en timing kloppen. Plan je portfolio als een set bets met verschillende looptijden en risico's, en wees net zo trots op wat je stopt als op wat je lanceert.

De ROI van digitale transformatie wordt dan niet langer een vage belofte, maar een praktische praktijk. Meetbaar, bijsturend en gericht op echte waarde. Dat is de stap van hopen naar weten. Dat is het moment waarop transformeren ophoudt met een programma zijn en een manier van werken wordt.